



UNIONE EUROPEA

*Programma Operativo Nazionale per le Regioni Obiettivo 1
"Ricerca Scientifica, Sviluppo Tecnologico, Alta Formazione" 2000-2006
Asse III – Misura III.4 Formazione Superiore e Universitaria*



Ministero dell'Istruzione,
dell'Università e della
Ricerca

X MASTER IN LOCAL DEVELOPMENT

**Ricerca preliminare sui fabbisogni formativi per la definizione della
figura professionale del Manager dello Sviluppo Locale**

2002

A cura di:
Prof. Paolo Frascani
Valerio Nicoletti Altimari
Daniela Rignelli
Vanessa Sciarretta
Ilaria Sorrentino

Indice della ricerca

Parte prima - Introduzione

- 1.1 Premessa
- 1.2 L'esperienza del Master in International Development: l'azione locale nella prospettiva internazionale.
- 1.3 L'evoluzione dell'esperienza. Il Master Operatori allo Sviluppo.
- 1.4 Gli obiettivi della ricerca
- 1.5 L'analisi di campo

Parte seconda - Definizioni ed interpretazioni della figura professionale

- 2.1 Premessa
- 2.2 La dimensione locale dei processi di sviluppo
- 2.3 L'agente di sviluppo: un profilo strattonato
- 2.4 Verso una comunità professionale?

Parte terza- I percorsi formativi della figura professionale

- 3.1 Premessa
- 3.2 La ricognizione dell'offerta formativa Post Laurea in materia di sviluppo locale
- 3.3 La metodologia
- 3.4 La lettura incrociata dei dati e la comparazione con il Master in Local Development

Parte quarta- I percorsi di carriera dei diplomati Master

- 4.1 Premessa
- 4.2 Alcuni casi di successo

Parte quinta – L'analisi di campo sulla figura professionale del Manager dello sviluppo

- 5.1. L'approccio metodologico
- 5.2 L'analisi dei dati
- 5.3 Una lettura dei dati per tipologie di intervistati
- 5.4. La figura professionale del Manager dello sviluppo locale: un tentativo di sintesi

- I. Bibliografia
- II. Bibliografie

- III. Allegati

Parte prima - Introduzione

1.1 Premessa

La prima edizione del Master Stoà sullo Sviluppo risale al 1991 con la prima edizione del Master in International Development realizzato da STOA', in collaborazione con l'Istituto Universitario Orientale di Napoli e l'Agenzia per l'Impiego della Campania. In occasione della X edizione di questo corso è opportuno fare una nuova riflessione che permetta di confrontare un percorso formativo già consolidato con i fabbisogni professionali dell'attuale mercato del lavoro.¹

L'esperienza sui temi dello sviluppo ha confermato negli anni il valore strategico di questo percorso formativo - destinato a giovani laureati in discipline umanistiche, socio-politiche, giuridiche ed economiche - nella "professionalizzazione" della conoscenza, nell'interpretazione dei processi di globalizzazione delle economie e delle società, nell'accompagnamento alle esigenze di innovazione espresse dai territori.

Il Master, nella sua impostazione iniziale, era incentrato sullo sviluppo internazionale dell'economia e finalizzato a favorire il collegamento tra il profilo formativo e i bisogni di professionalità espressi dagli enti, dalle agenzie governative, dalle imprese pubbliche e private impegnati nelle economie deboli e in quelle di nuova industrializzazione, come evidenziato dai risultati della ricerca Stoà "Percorsi formativi e profili professionali dell'operatore allo sviluppo".² A 10 anni dalla prima edizione, il progetto iniziale, sulla base dei risultati ottenuti in campo professionale dai 380 allievi formati nelle nove edizioni già realizzate e grazie al confronto con la rete sempre più ampia di soggetti coinvolti in attività di docenza, testimonianza o stage, ha subito una serie di precisazioni e modifiche che hanno spostato l'attenzione sulla *territorializzazione* del concetto di sviluppo in cui il "locale" è la scala alla quale sono meglio interpretabili/leggibili le dinamiche economiche e sociali e più efficaci le politiche di intervento.

Tale esigenza è particolarmente avvertita in un contesto produttivo e sociale differenziato quale quello che caratterizza le regioni del Mezzogiorno d'Italia, dove le specificità locali per essere qualificate e

¹ L'occasione è data anche dal finanziamento del progetto Master in Local Development da parte del Ministero (Programma Operativo Nazionale per le Regioni Obiettivo 1 "Ricerca Scientifica, Sviluppo Tecnologico, Alta Formazione" 2000-2006, Asse III - Misura III.4 Formazione Superiore e Universitaria).

² Dai risultati di questa ricerca si è cercato di ripartire per l'impostazione della presente indagine. Le informazioni e le conclusioni contenute in questo documento sono anche frutto degli aggiornamenti di dati raccolti nel 1996 e del confronto tra la situazione del mercato professionale e dell'offerta formativa di allora e quella attuale.

rappresentate anche a livello internazionale necessitano di una logica di *complementarietà* tra tutti gli spazi socio-economici e di apertura ai contesti internazionali.

Il profilo professionale del Manager dello sviluppo locale risponde all'esigenza di individuare le opportunità di sviluppo nei contesti locali e di definire le relazioni verticali con gli altri sistemi territoriali e centri decisionali di livello superiore (Stato nazionale, Unione Europea), nel rispetto delle differenze locali.

Negli ultimi anni si è assistito ad una crescita esponenziale della domanda di lavoro per questa figura anche in seguito al processo di decentramento istituzionale che ha conferito nuovi poteri alle istituzioni periferiche ed ha sollecitato il coinvolgimento dei soggetti privati, singoli o associati, nel campo della promozione economica. La sua collocazione nel mercato del lavoro può avere pertanto molteplici referenti: enti locali, ministeri economici e sociali, agenzie di sviluppo locale, patti territoriali, consorzi tra imprese, camere di commercio, imprese operanti nel settore dei servizi avanzati, organismi internazionali (es. Unione Europea, Ocse, Banca Mondiale) impegnati nelle politiche regionali.

Circa il 90% degli allievi sino ad oggi diplomati ha conseguito importanti risultati di inserimento professionale: lo sbocco di riferimento è rappresentato da enti e istituzioni, pubbliche e private, impegnate nella programmazione territoriale e nel sostegno alle PMI, nella promozione dello sviluppo locale e della cooperazione internazionale, nell'internazionalizzazione e innovazione dei sistemi territoriali, nella promozione dell'imprenditorialità.

La ricerca preliminare sul profilo professionale del Manager dello sviluppo locale parte da questo patrimonio di conoscenze e competenze sui temi dello sviluppo per avviare una riflessione sull'evoluzione culturale e professionale che ha percorso l'attività formativa negli ultimi anni e per delineare un quadro delle competenze specifiche richieste dal mercato del lavoro.

1.2 L'esperienza del Master in International Development: l'azione locale nella prospettiva internazionale.

Il MID, Master in International Development, nasce nel 1991 per iniziativa di STOA', Istituto di Studi per la Direzione e Gestione d'Impresa, in collaborazione con la Facoltà di Scienze Politiche dell'Istituto Universitario Orientale di Napoli e dell'Agenzia per l'Impiego della Campania.

La crescente internazionalizzazione dell'economia e la necessità di rapportare le situazioni locali a quelle transnazionali rilevavano l'opportunità di collegare la capacità formativa dell'università nel

settore dello sviluppo economico-sociale con i bisogni più ampi di formazione espressi dal mercato, dalle imprese pubbliche e private e dalla cooperazione internazionale: dunque, con il sistema-impresa, con le amministrazioni pubbliche, con gli enti e le agenzie governative nazionali e internazionali - impegnati nelle economie deboli e in quelle di nuova industrializzazione.

Fin dalla sua prima edizione, il Programma del Master si è caratterizzato per un approccio ben radicato tendente ad evidenziare che lo sviluppo non è solamente, o innanzitutto, un problema tecnico.

Per questo motivo l'obiettivo generale del Programma Master è stato favorire la riqualificazione dei laureati del Mezzogiorno d'Italia provenienti da facoltà tradizionalmente considerate "deboli" dal mercato del lavoro (come giurisprudenza, lettere e filosofia, lingue, scienze politiche, sociologia), con l'obiettivo di favorirne l'inserimento lavorativo attraverso un percorso di formazione professionalizzante volto a creare operatori in grado di analizzare, pianificare, gestire e valutare programmi, interventi e progetti di sviluppo territoriale e cooperazione economica internazionale.

La proposta formativa del MID, dunque, si è sviluppata in base a un'ipotesi di fondo dello sviluppo umano, e cioè che per avviare e realizzare processi di sviluppo sostenibili in aree diverse quali il Mezzogiorno d'Italia, l'Asia centrale e orientale, l'Europa centrale e orientale, il bacino del Mediterraneo, l'Africa sub-sahariana, l'America Latina, fosse essenziale la presenza di operatori con un livello di formazione post-laurea, dotati di una preparazione polivalente in grado di integrare competenze areali e professionalità di mercato, capaci di interagire con sistemi socio-economici e politico-culturali differenziati.

Tale esigenza, particolarmente avvertita in un contesto produttivo, economico e sociale sensibile quale quello che caratterizza le regioni meridionali del nostro paese, assumeva, infatti, una rilevanza specifica in rapporto alla collocazione dell'area di Napoli nel cuore del bacino del Mediterraneo, punto cardine delle relazioni Nord-Sud fra Europa e Africa e Medio Oriente, come pure alla presenza ormai rilevante e irreversibile di immigrati in Campania e nelle aree territoriali circostanti.

Gli obiettivi della formazione degli operatori MID erano di tre tipi:

a) lo sbocco occupazionale nel settore delle grandi, delle medie e delle piccole imprese che svolgono attività o progettano di svolgerne in paesi o in regioni in sviluppo o di nuova industrializzazione; tali attività richiedono la presenza di personale qualificato in grado di comprendere e di analizzare le peculiarità degli ambienti socio-economici e istituzionali di riferimento e di attivarne i meccanismi di sviluppo;

b) la preparazione di quadri e di funzionari capaci di formulare e di valutare programmi, interventi e progetti di cooperazione finanziati da risorse pubbliche a livello di governo centrale e di enti e amministrazioni territoriali locali con rapporti internazionali crescenti nel settore dello sviluppo (cooperazione, politiche comunitarie, scambi culturali, integrazione sub-regionale, immigrazione, etc.);
c) la qualificazione dell'offerta italiana per le grandi organizzazioni internazionali impegnate in programmi di sostegno allo sviluppo per i quali sono sempre più necessari funzionari ed esperti "sul campo".

Gli ambiti ora descritti, lungi dall'essere separati, tendevano sempre più a interagire. La legge n. 49/1987 sulla cooperazione allo sviluppo prevedeva, ad esempio, interventi da parte delle regioni e degli enti locali, come pure finanziamenti pubblici alla creazione di joint venture fra imprese italiane e di paesi in via di sviluppo. D'altra parte, si rilevava da più parti l'opportunità di collegare strettamente le azioni degli enti territoriali, delle amministrazioni pubbliche, delle università e delle imprese attraverso piani di intervento, iniziative di supporto, azioni di scambio e di integrazione di risorse attraverso figure di collegamento specifiche (*liaison officer*), centri operativi ad hoc (*quali i Bic - Business innovation centre*) e programmi comunitari mirati ad azioni integrate (*quali Comett, Leonardo da Vinci, Med-Campus, Med-City* etc.) attivabili solo con la presenza di funzionari dotati di profili professionali specializzati.

Infine, cresceva anche la consapevolezza della necessità di far interagire i programmi di intervento a sostegno delle economie deboli con le politiche nazionali e comunitarie sull'immigrazione, sull'integrazione economica e sullo sviluppo regionale, appoggiando concretamente progetti di cooperazione mirati ad attivare flussi migratori di rientro, programmi di nuova formazione e il trasferimento e l'utilizzo di tecnologie appropriate.

Alla luce di queste esperienze e per fornire una formazione innovativa nel settore degli studi sullo sviluppo, l'attività formativa ha da subito avuto un taglio multidisciplinare, affrontando i problemi dello sviluppo degli anni '90 attraverso la combinazione di analisi teoriche, implicazioni politico-economico-sociali, profili operativi e progettuali alla luce degli specifici contesti economici, ambientali, storico-culturali.

Le cinque edizioni del Master Stoà sullo sviluppo realizzate su quest'impostazione hanno consentito di acquisire una lunga esperienza di formazione relativamente alle metodologie e agli strumenti per l'elaborazione e gestione di progetti di sviluppo, tanto nel settore della cooperazione internazionale

(imprese, società di consulenza, enti di supporto) che del sistema no profit (organismi internazionali, organizzazioni non governative).

Per il perseguimento di tale obiettivo sono state costituite reti di collegamento e coordinamento con enti, organizzazioni e istituzioni operanti nel settore dello sviluppo. Il rafforzamento del network è stato finalizzato sia a favorire lo scambio di *know how* e la promozione di sinergie operative tra sistema no profit, istituzioni pubbliche e sistema for profit, che alla realizzazione di periodi di stage per gli allievi.

In specifico si segnalano tre livelli di articolazione di reti di coordinamento e collaborazione che hanno sostenuto sistematicamente l'insieme del percorso formativo MID – Master in International Development:

- ♦ il collegamento con enti di supporto all'internazionalizzazione (Aster, Ice, Mondimpresa), agenzie di sostegno alle attività imprenditoriali (Rete BIC-CISI, IG, Parchi scientifici e tecnologici), imprese operanti su mercati internazionali (Eni, Fiat, Iri, Telecom), finalizzato a consentire agli allievi interessati a professionalizzarsi nel settore, un approfondimento operativo di alcune tematiche di specializzazione didattica;
- ♦ a livello del settore no profit internazionale e nazionale, con alcune grandi agenzie internazionali di sviluppo (World Bank, Unido, Unops) e i principali Organismi non governativi operanti nel settore dello sviluppo, dell'ambiente, dell'immigrazione, dell'educazione interculturale (Aidos, Cas-Cotecno, Cidis, Cisp, Cospe, Manitese, Molisv Movimondo, Osservatorio Interregionale Sulla Cooperazione Allo Sviluppo, Terranuova), che sono stati crescentemente integrati nel progetto formativo, assumendo un ruolo centrale tanto nella definizione che nella conduzione di alcuni moduli formativi, soprattutto per quanto riguarda le tecniche e le metodologie operative di intervento e di progetto;
- ♦ la rete di coordinamento tra i corsi di formazione post-laurea nel campo dello sviluppo internazionale (Stoà/Iuo; Università di Firenze, Università di Pavia) ed enti ed istituti di ricerca (Cespi, Fondazione Idis, Isve, Ipalmo), finalizzata a costituire un modello di formazione nel settore della cooperazione allo sviluppo adeguato agli standard qualitativi sempre più elevati richiesti sia dal sistema italiano (relativamente, ad esempio, alla pianificazione di programmi di cooperazione decentrata, in collegamento con ed in supporto alle principali istituzioni locali), sia dalle agenzie di cooperazione internazionale.

1.3 L'evoluzione dell'esperienza. Il Master per Operatori allo Sviluppo

A partire dalla sesta edizione (anno accademico 1998-99), pur mantenendo l'approccio interdisciplinare ai temi dello sviluppo, l'intervento formativo ha subito un'evoluzione verso i temi dello sviluppo locale. Tale evoluzione ha due motivazioni che si intersecano utilmente.

La prima è rinvenibile nella presentazione del documento *Cento Idee per lo sviluppo*, organizzata a Catania nel dicembre 1998 a cura del Dipartimento per le politiche di sviluppo e coesione del Ministero del Tesoro. Il documento, che avviava il processo di programmazione dei Fondi strutturali 2000-2006, rifletteva le linee guida della nuova politica degli investimenti pubblici.

Alla sua base vi erano tre considerazioni:

- ◆ che la svolta nello sviluppo del Mezzogiorno dipendeva in larga parte dall'attuazione di una strategia di medio-lungo termine di investimenti pubblici, capace di garantire le condizioni generali e i servizi essenziali a combinare capitale e lavoro in nuove iniziative;
- ◆ che per impostare una strategia di così ampio respiro occorreva rafforzare la capacità di programmazione delle amministrazioni pubbliche, a livello centrale e locale, per dare credibilità alla programmazione stessa e per assicurare la realizzabilità dei programmi;
- ◆ che in passato la cattiva qualità della spesa era dipesa spesso dalla mancata attribuzione di responsabilità alle amministrazioni locali, alle Regioni in primo luogo, per la scelta delle priorità e degli interventi da realizzare. Si trattava di correggere quell'errore, rendendo gli organismi di governo locale artefici primi della programmazione degli investimenti sul loro territorio.

In questa prospettiva, nella sezione *Analisi e proposte*, vennero raccolte decine di contributi di esperti esterni alle Pubbliche Amministrazioni che avevano avuto esperienza diretta dei precedenti periodi di programmazione, e/o conoscenza diretta, profonda, dei problemi del Mezzogiorno e delle aree depresse.

Alcuni dei contributi facevano diretto riferimento alla valorizzazione delle risorse naturali e ambientali, discutendo delle differenze fra i diversi territori meridionali e quindi delle diverse strategie di valorizzazione, evidenziando uno degli aspetti più importanti del nuovo ciclo di programmazione: la necessità di assecondare le vocazioni e le potenzialità, assai diverse, dei territori meridionali. Tutti gli interventi si ricollegavano alla necessità di vedere le risorse ambientali non solo come oggetto di doverosa protezione, ma anche come strumento di creazione di imprese e di lavoro. In questo ci si

ricollegava a temi, come la valorizzazione del turismo, di cui si discuteva anche in contributi relativi alle risorse culturali.

Altri contributi facevano riferimento alla valorizzazione delle risorse umane e culturali. Anche in questi casi, diffusa era la convinzione che il grande patrimonio culturale, fisico ed immateriale, di cui dispone il Mezzogiorno dovesse essere adeguatamente messo a valore. Come per le risorse ambientali, anche qui quasi tutti i contributi sottolineavano la necessità di interventi integrati: sulle strutture fisiche, sulla loro gestione, sulla promozione, sulla formazione. Sul fronte delle risorse umane, l'enfasi era posta sulla necessità di intervenire sulla qualità, di promuovere eccellenze nel campo della formazione meridionale, per sfruttare al massimo il potenziale di capitale umano disponibile.

Altri contributi degli esperti erano inquadrabili nello sviluppo di sistemi produttivi locali, suggerendo modalità di individuazione dei sistemi locali e delle loro caratteristiche. Ma l'azione per i sistemi locali, come sottolineavano tutti i contributi, non poteva che differire, anche profondamente, da caso a caso; e non poteva che coinvolgere, non solo le imprese ma l'intero contesto, fisico e sociale, su cui si basa. Da questo punto di vista, una politica per sistemi locali si poteva saldare con gli sviluppi della contrattazione programmata locale. Così veniva proposto di valorizzare l'esperienza dei Patti Territoriali all'interno della programmazione dei Fondi Comunitari, si discuteva delle incentivazioni ottimali per le imprese e di una gamma di interventi per l'imprenditorialità e per la competitività delle piccole imprese.

Da tutto ciò scaturiva che non basta avere investimenti pubblici se essi non si inseriscono in un quadro di regole e di attori che ne assicurino il funzionamento, la manutenzione, la gestione con criteri ispirati a logiche di mercato, di concorrenza, di trasparenza. Da questo punto di vista la sfida per la qualità della programmazione era decisiva.

In questa prospettiva, in occasione della presentazione del documento venne lanciata, dall'allora referente scientifico del Master MID (*prof.ssa Rita di Leo – Università di Roma La Sapienza*) la proposta di addestrare un corpo di consulenti alle politiche di sviluppo che operassero sul territorio e nei settori di intervento, limitatamente al periodo necessario all'avvio e alla realizzazione dei singoli interventi.

Gli obiettivi e il programma dovevano ispirarsi all'approccio culturale e politico con cui, qualche anno dopo la fine dell'intervento straordinario, esperti, operatori economici e amministratori locali avevano preso atto delle dinamiche di crescita economica e di rinnovamento istituzionale in atto nel Mezzogiorno. Allo stesso tempo, l'addestramento, nella proposta che si faceva, doveva fornire una

sufficiente conoscenza del contesto sovranazionale in cui le politiche di sostegno allo sviluppo locale si trovano comunque inserite. Non si trattava di fornire al Mezzogiorno il Galles e l'Irlanda come modelli da emulare, quanto di consolidare un proprio percorso e di realizzarlo con professionalità e orgoglio.

I due cardini su cui doveva ruotare l'iniziativa di dar vita ad un corpo di specialisti per lo sviluppo erano che il singolo si identificasse nell'obiettivo di un Mezzogiorno fuori dalla palude e che fosse professionalmente in grado di reggere l'impegno. Ciò presupponeva un alto livello negli specialismi da offrire nei corsi di formazione così da garantire un'alta professionalità ai partecipanti, mentre, in uscita, c'era da preparare l'ambiente in cui il corpo di consulenti alle politiche di sviluppo si sarebbero trovati ad operare. Nel concreto, si trattava di agire in zone dove l'economia informale, la criminalità organizzata e la burocrazia locale parassitaria convivono tuttora accanto a giovani imprenditori all'avanguardia e a nuovi amministratori locali, decisi a operare senza collusioni con il "vecchio" Mezzogiorno.

Le nuove disposizioni e la strumentazione di intervento nel Mezzogiorno (Contratti di programma, Patti Territoriali, Contratti d'area, Intese Istituzionali di programma), gli interventi di riqualificazione organizzativa e gestionale per la Pubblica Amministrazione, le politiche per l'occupazione, si andavano accompagnando sempre più ad un rafforzamento dell'amministrazione pubblica decentrata sul territorio e alla realizzazione di processi di sviluppo territoriale integrato a livello locale. Insieme agli Enti Locali (Regioni, Province, Comuni,) numerosi "attori" del tessuto socio-economico "locale" mostravano un crescente interesse per le nuove dinamiche di promozione dello sviluppo locale, fondate su ampi processi partecipativi e aggregativi.

Oltre a ciò, lo sviluppo integrato di aree territoriali delimitate a livello subregionale era anche, e soprattutto, mobilitazione di una cultura amministrativa e politica di accompagnamento e governo delle dinamiche territoriali, da realizzarsi attraverso l'adozione di delibere riguardanti lo snellimento delle procedure per la realizzazione di iniziative imprenditoriali, la canalizzazione di finanziamenti (locali, nazionali, europei) a supporto dell'idea-forza di sviluppo, il contributo attivo dei diversi soggetti dell'industria, dell'artigianato, della piccola impresa, dell'agricoltura, del commercio, del sistema bancario, che agiscono sul territorio.

Sulla scorta di queste idee, il MID diventa, a partire dal 1999, **Master per Operatori allo Sviluppo**, dal carattere fortemente innovativo e attento alle tematiche dell'internazionalizzazione dell'economia e dello sviluppo sostenibile.

“L’enfasi è posta sul concetto di sviluppo (ampio, strutturale, qualitativo) e sulla sua capacità di generare nuove attività attivando strategie che si basano in larga misura su concetti quali l’autosostegno, la leadership, la partecipazione, la cooperazione e la fiducia” (OCSE, 1999).

Il Master - destinato a giovani laureati in discipline umanistiche, socio-politiche, economiche - forma Manager dello Sviluppo Locale, da inserire in enti e istituzioni, pubbliche e private, impegnate nella programmazione territoriale e nel sostegno alle PMI, nella promozione dell’imprenditorialità e dello sviluppo locale, nell’internazionalizzazione e innovazione dei sistemi territoriali.

Gli obiettivi formativi del Programma Master sono sviluppare competenze specifiche per:

- ✧ apprendere le problematiche dello sviluppo locale;
- ✧ realizzare analisi territoriali sui sistemi locali di sviluppo;
- ✧ analizzare le politiche di sviluppo e i programmi europei;
- ✧ monitorare la programmazione regionale/europea;
- ✧ applicare metodologie di progettazione integrata;
- ✧ gestire gli strumenti a sostegno dell’imprenditorialità e dell’internazionalizzazione delle PMI ;
- ✧ svolgere analisi di settore;
- ✧ elaborare piani di impresa e studi di fattibilità;
- ✧ utilizzare l’Information Technology

La verifica sul campo delle conoscenze e delle competenze acquisite in aula rappresenta infine una preziosa opportunità di crescita professionale.

L’articolazione didattica combina moduli teorici di carattere interdisciplinare sugli attuali nodi dello sviluppo con moduli logico-quantitativi e economico-gestionali, riservando ampio spazio per lo studio, le esercitazioni e il lavoro di gruppo.

L’attività didattica è integrata da esercitazioni in aula finalizzate a rendere operativi gli allievi, rafforzando competenze e abilità nell'utilizzo di strumenti e tecniche di rilevazione ed elaborazione di informazioni qualitative e quantitative, funzionali all'elaborazione di progetti territoriali, studi di pre-fattibilità e business plan.

I rapporti sui "**Sistemi territoriali**", costituiscono uno strumento di lavoro essenziale per definire la cornice socioeconomica e istituzionale in cui si svolgerà l'attività dell'Operatore allo Sviluppo. Il lavoro di ricerca – intervento si concentra, in particolare, su alcuni aree in cui è stata promossa una esperienza di sviluppo locale fondata su ampi processi partecipativi.

1.4 Gli obiettivi della ricerca

La ricerca ha l'obiettivo generale di analizzare i fabbisogni formativi e professionali del Manager dello sviluppo locale alla luce dei cambiamenti istituzionali e territoriali che negli ultimi anni hanno modificato la struttura delle competenze, le funzioni e la collocazione istituzionale della figura professionale.

A tale scopo sono stati individuati e approfonditi tre ambiti tematici :

□ *L'evoluzione culturale ed istituzionale della figura professionale.*

E' una ricognizione delle interpretazioni e definizioni teoriche e pratiche circa il modo di intendere le attitudini personali, lo spazio d'azione e i settori di occupazione dell'operatore allo sviluppo locale.

La finalità è quella di confrontare i risultati della ricerca con quelli raggiunti dalle indagini già esistenti sul ruolo dell'operatore allo sviluppo e di integrare, laddove è possibile alcune informazioni sia nei risvolti funzionali (le attività concretamente svolte), sia in quelli normativi e istituzionali e cioè chi si avvale della professionalità del manager dello sviluppo locale, in quale forme e con quali regole.

□ *L'offerta di formazione per lo sviluppo locale.*

E' un'analisi delle attività di alta formazione italiane ed europee sullo sviluppo locale in ambito universitario ed extra universitario, al fine di verificare come l'universo della formazione sta orientando e calibrando le proprie proposte formative sulla base dei continui mutamenti socio economici e politici in atto a livello locale e sovralocale. L'indagine viene svolta mediante un'analisi comparativa sui punti di contatto e di divergenza con l'esperienza del Master in Local Development allo scopo di individuare il posizionamento del Master MLD su un panorama di un offerta formativa vasta ma che presenta caratteristiche e finalità molto simili.

□ *I percorsi di carriera dei diplomati Master Stoà*

E'una ricostruzione delle caratteristiche della domanda di professionalità alla quale risponde l'offerta formativa del Master Stoà. Nello specifico vengono presentati alcuni casi esemplari di esperienze professionali di ex allievi per verificare il matching tra domanda e offerta e la coerenza tra l'impegno formativo e le attività svolte. Inoltre vengono esaminate: le funzioni svolte, la posizione lavorativa e le competenze richieste all'interno di strutture pubbliche/private, enti, istituzioni, organizzazioni non profit, imprese nazionali ed internazionali.

1.5 L'analisi di campo

L'attività di campo consiste in un'indagine sul profilo professionale del Manager dello sviluppo locale con l'obiettivo di analizzare i fabbisogni formativi e professionali espressi dal mercato pubblico/privato e adeguare le competenze ai bisogni mutevoli dei contesti sui quali egli va ad operare. Nasce dall'esigenza di confrontare ed innovare il percorso di studi e formazione avviato da Stoà sul tema dello sviluppo, con i contributi raccolti dagli esperti di sviluppo locale.

L'analisi è di tipo qualitativo e ha previsto la redazione di un questionario semi-strutturato utilizzato quale strumento di guida nelle interviste fatte ad un campione di interlocutori operanti nel campo dello sviluppo locale.

Parte seconda – Definizioni ed interpretazioni della figura professionale

2.1 Premessa

La letteratura esistente sul ruolo della figura professionale³ ha evidenziato una certa indeterminatezza nella definizione della stessa dando spazio negli ultimi anni a differenti interpretazioni. Con la denominazione di Operatore allo sviluppo si è inteso attribuire alla figura professionale diversi ambiti operativi: attività di animazione territoriale, creazione di occupazione, consulenza alla programmazione economica e territoriale, progettazione e pianificazione urbanistica. Tutte attività accomunate dall'essere collocate in uno spazio fisico, sociale, economico e culturale in cui le relazioni funzionali tra soggetti diversi, istituzioni e società civile, diventano gli *asset* su cui basare il proprio agire. Già il Rapporto Berrocal, del resto, sottolineava la centralità di questo aspetto: *“l'Agente di sviluppo è una sorta di ripetitore locale attorno al quale si coordinano i diversi attori, individui, gruppi ed istituzioni, per la concezione, la difesa e la realizzazione di un progetto. In quanto mediatore, egli crea le condizioni favorevoli per una presa di decisione pertinente, senza per questo volersi sostituire ai decisori competenti”*.

2.2 La dimensione locale dei processi di sviluppo

Nel tentativo di presentare i vari modi di intendere e di descrivere la figura professionale non si può non fare riferimento anche ad alcuni dei processi di cambiamento del rapporto tra società locali e dinamiche globali che hanno inevitabilmente riempito di contenuti un campo d'agire che riflette i mutamenti provenienti dagli scenari politici, economici e sociali.

Si riportano per grandi linee alcuni degli aspetti di questa problematica che più da vicino chiamano in causa il ruolo dell'operatore allo sviluppo.

In primo luogo, la proiezione internazionale dei sistemi territoriali.

I processi di internazionalizzazione che coinvolgono numerosi sistemi produttivi locali tendono a dare molto più spazio agli scambi transnazionali di beni intermedi e conoscenze, invece di limitare i rapporti esterni alla commercializzazione dei prodotti finiti. Ciò determina una ricaduta in termini di produzione

³ Si fa riferimento alla ricerca del Consorzio A.A.STER del 2001, dal titolo “L'azione locale per lo sviluppo del territorio, l'Agente di sviluppo a vent'anni dal rapporto Berrocal” e alla ricerca condotta da ISTUD sulla “costruzione dell'identità professionale degli Operatori di sviluppo locale partecipanti al Laboratorio di Formazione e Sperimentazione per lo Sviluppo Locale” promosso da Sviluppo Italia e Stoà nel 2001.

di beni e di conoscenze. Le esportazioni infatti, potranno essere considerate convenienti dal punto di vista dell'internazionalizzazione se si avvalgono di competenze locali qualificate e distintive, se si assicurano margini di redditività soddisfacenti e se consentono di instaurare rapporti di mercato relativamente stabili nel tempo. La qualità delle esportazioni è bassa se si gioca esclusivamente sui costi, se la conoscenza implicata è quella standardizzata, se le relazioni di mercato che si instaurano sono precarie ed episodiche. In definitiva, un sistema territoriale è competitivo se si posiziona su una gamma ampia di livelli della divisione transnazionale del lavoro e se internalizza strategie di comunicazione e relazioni stabili con i mercati in grado di produrre altra conoscenza da incorporare in prodotti e processi.

In secondo luogo, il rafforzamento dell'identità dei territori.

Nella costruzione delle reti transnazionali non vanno persi gli elementi di specificità che contraddistinguono le produzioni locali. Al contrario, nel rapporto di scambio tra territori vengono valorizzate le caratteristiche peculiari che entrano in contatto tra loro. Così la competitività di un territorio non può fare a meno della qualità delle interazioni locali, nonché dell'attrattiva delle produzioni locali. Ciò presuppone lo sviluppo di servizi in grado di stabilizzare il contatto, di favorire gli scambi di conoscenze, di sostenere il riallineamento delle produzioni locali alle caratteristiche della domanda, di entrare in rapporto con tutti i livelli in cui si articola la catena del valore nella divisione transnazionale del lavoro. L'integrazione tra attività produttive, formazione e ricerca, e infrastrutture costituisce l'elemento di innovazione e di apertura di un territorio verso altri sistemi locali oltre che uno degli obiettivi della nuova programmazione dei fondi strutturali europei. Per questo, sullo sfondo di una crescente apertura internazionale dei territori, l'attenzione di quanti operano nei diversi sistemi territoriali va nella direzione di migliorare le condizioni di vita economico e sociali del sistema locale e le attività dei singoli operatori, rendendo vantaggioso per il contesto locale la combinazione di risorse di diversa provenienza e natura. E' su queste basi che, nel tentativo di soddisfare le esigenze locali, si tiene conto del fatto che le relazioni con territori più ampi, consentono di incontrare una gamma più vasta di opportunità e condizioni di maggiori profittabilità, senza per questo consentire di far perdere di vista le distintività dei singoli territori.

In terzo luogo, l'allargamento della dimensione territoriale.

Lo Stato nazionale non costituisce più l'unico riferimento in ordine al quale le identità locali si definiscono. Altrettanto importanti si rivelano il livello sopranazionale, europeo, e quello transnazionale, costituito da sistemi territoriali di altri Stati. Questo perché città, sistemi produttivi territoriali, Enti

locali, Regioni, Stati nazionali, Comunità Europea, ecc. tendono sempre più spesso a intrattenere relazioni dirette fra loro e a scala internazionale, sia in termini di reti commerciali, sia in quelli di rapporti istituzionali per l'attuazione di programmi di sviluppo. L'allargamento della dimensione territoriale nei processi di sviluppo non è soltanto di tipo spaziale, ma anche cognitivo. Infatti, per gestire la complessità di relazioni multiple e a più livelli devono essere messe in gioco vere e proprie competenze cognitive e relazionali, le quali, proprio in quanto competenze, si acquisiscono in processi di apprendimento e di formazione.

In quarto luogo, la delocalizzazione delle iniziative e il federalismo amministrativo.

La crescente inadeguatezza del sistema di protezione sociale tradizionale diventa motivo di sviluppo delle iniziative locali che suppliscono ad una insufficiente dotazione di servizi efficaci e ad alta coesione sociale. Peraltro, su questo terreno i sistemi locali presentano fra loro rendimenti molto differenti, al punto che la possibilità da parte delle popolazioni locali di godere di un accettabile livello di protezione sociale varia a seconda delle aree territoriali. E' a causa di questa difformità sul piano territoriale dell'efficacia dei sistemi di tutela che le attuali politiche di sviluppo mirano al raggiungimento di obiettivi di coesione economica e sociale mobilitando risorse a favore di sistemi locali capaci di governare e gestire i processi di crescita dei territori. Dal punto di vista dell'agire locale risulta incontrovertibile la nuova rilevanza che assumono i comportamenti pubblici locali.

In definitiva, il dinamismo delle società locali si nutre di iniziative che tendono a ricostruire un ambiente a partire dalle peculiarità e dalle ricchezze di ciascun territorio. Esse combinano le dimensioni economiche con quelle sociali, gli obiettivi di crescita con quelli di coesione, i beni pubblici con quelli privati, le nuove tecnologie con i saperi tradizionali. Contestualmente a queste dinamiche, l'agente di sviluppo è chiamato oggi a ricercare complementarietà che non si esauriscono in sede locale e a impostare relazioni con altri sistemi territoriali e con centri decisionali di livello superiore. Questo implica, la necessità di attivare quelle competenze relazionali che favoriscono meccanismi di apertura con la dimensione sovralocale, e sostengono l'iniziativa dei soggetti locali.

2.3 L'agente di sviluppo: un profilo strattonato

Le recenti indagini sul profilo professionale hanno fatto emergere diverse interpretazioni sul ruolo dell'Agente di sviluppo tenendo conto delle implicazioni dei cambiamenti in atto sulla figura professionale. Si riportano brevemente alcune delle definizioni attribuite nella letteratura esaminata ad un profilo così indeterminato.

Animatore territoriale: le attività di animazione territoriale costituiscono una componente fondamentale delle azioni che l'agente di sviluppo svolge per rafforzare e stabilizzare il sistema delle relazioni. L'animatore territoriale è colui che promuove in forma partecipata le dinamiche di sviluppo della comunità locale. Egli agisce per accrescere le capacità da parte della società locale, di progettarsi e gestire autonomamente le proprie dinamiche di sviluppo. L'animazione territoriale si esplicita nelle funzioni di:

- ascolto, tramite interventi di ricerca-azione, delle istanze che provengono dai tanti soggetti della comunità locale;
- stimolo presso gli operatori economici e le loro rappresentanze per la definizione di progetti imprenditoriali;
- sensibilizzazione delle istituzioni locali riguardo alle opportunità in materia di finanziamenti statali e comunitari;
- promozione dei comportamenti partecipativi nella definizione di progetti di sviluppo;
- raccordo con le istituzioni sovraordinate (Regione, Stato centrale, Unione Europea) per la gestione degli strumenti di programmazione negoziata e progettazione integrata (patti territoriali, contratti d'area, progetti integrati territoriali, piani di zona sociale ecc.).

I contatti con gli enti locali sono particolarmente significativi. In generale, la pubblica amministrazione può essere considerata la fonte delle norme e delle regole all'interno delle quali svolgere il servizio di animazione e, nello stesso tempo, un punto di arrivo delle esigenze e delle richieste da parte di diversi operatori locali. In questo senso l'animazione favorisce e promuove contatti e diventa luogo di scambio di informazione. La capacità di ascolto della domanda locale costituisce il valore aggiunto di un'attività che non si compone solo di competenze professionali e specialistiche.

Mediatore sociale e istituzionale: l'agente di sviluppo promuove la cooperazione di una società locale, avvicinando tra loro attori diversi o che agiscono in base a diverse finalità (amministratori pubblici, imprenditori, associazioni di rappresentanza ecc.). Favorisce la costruzione di reti di collaborazione,

alleanze su obiettivi verificabili nel tempo, “coalizioni” per progetti. Questo implica lo sviluppo del capitale relazionale di un territorio in più direzioni. In direzione dei rapporti orizzontali tra soggetti locali, per la condivisione di finalità comuni (es. specializzazioni produttive, reti di saperi ecc.), e in direzione dei rapporti verticali con altri sistemi territoriali e con i livelli sovraordinati di governo territoriale (Regioni, Stato centrale, Comunità europea), per definire la coerenza delle azioni con i programmi di sviluppo. Al contempo, rivolgersi a una pluralità di attori, ciascuno con i propri interessi e le proprie strategie, significa fare i conti con una varietà di orientamenti che non sono convergenti, ma il cui accordo è il risultato di un lavoro sociale. Questa funzione di raccordo di interessi diversi richiede capacità di:

- interpretare le logiche d’azione degli attori in gioco;
- individuare le possibili intersezioni tra le diverse strategie;
- prospettare agli attori le tappe intermedie su cui convergere (reperimento di risorse, accordi su singoli progetti ecc.);
- porre su basi relazionali eventuali conflitti privi di un accettabile base di argomentazioni;
- appianare i conflitti senza negare le ragioni che ne sono all’origine.

In quanto espressione del cambiamento, il mediatore sociale opera come agente del consenso, capace di favorire la nascita e l’avvio di concreti progetti di sviluppo territoriale. Egli opera per creare le condizioni più favorevoli ad una presa di decisione basata sulle solidarietà locali e sull’integrazione di queste con i livelli regionali, nazionali ed internazionali. Ad esempio, essendo l’agente di sviluppo una figura più vicina alle aspettative e ai bisogni della popolazione locali, egli si fa portatore di questi interessi rendendoli coerenti con le istanze di decisione con le quali intrattiene un flusso costante di informazione e trattativa.

Esplicitatore di conflitti: la funzione di mediazione attivata dall’agente di sviluppo si trova a fare i conti con una funzione di esplicitazione di conflitti, senza la quale la stessa costruzione di un network locale risulterebbe inefficace nel raggiungimento di obiettivi comuni. Infatti, perché vi sia innovazione è necessario talvolta entrare in contraddizione con strutture di potere e interessi consolidati, ed una strategia di cooperazione che pretendesse di includere anche i soggetti che occupano queste posizioni finirebbe per produrre effetti scarsamente innovativi e regressivi. In questi casi, il compito dell’agente di sviluppo è quello di rendere espliciti i conflitti per “dinamizzare” il sistema locale. Egli si propone di:

- rompere equilibri locali tradizionali;

- identificare i potenziali attori locali capaci di rompere gli equilibri sui quali regge l'arretratezza dell'area;
- identificare i rapporti esistenti tra le strutture pubbliche e quelle private, per rompere tradizionali modi di operare delle parti;
- scoprire gli elementi organizzativi, procedurali, formali che proteggono il circolo vizioso dell'arretratezza;
- animare il conflitto e far riconoscere alle diverse parti gli ambiti di comune interesse e le prospettive di miglioramento del benessere collettivo;
- immaginare processi formativi per la costruzione di nuove potenziali elites politiche, sociali ed economiche.

In definitiva, se il compito principale dell'agente di sviluppo è quello di fungere da tramite tra attori diversi incentivando comportamenti di cooperazione e di condivisione di problemi della comunità locale, la necessità di rendere esplicito il potenziale di conflitto può essere visto come l'altro aspetto che qualifica la sua attività.

Costruttore del consenso: la costruzione del consenso è una attività cruciale nella fase di avvio e di gestione dei progetti di sviluppo, dal momento che solo mediante un'informazione allargata, una discussione ed un confronto continui si può pervenire ad una reale condivisione degli obiettivi.

Fin dalla fase di avvio di un progetto di sviluppo locale, dunque, l'azione dell'agente di sviluppo è orientata a stimolare la partecipazione dei soggetti forti di un'area e ad acquisire il più ampio consenso locale intorno ad obiettivi fondamentali. A questo scopo, vengono messi a disposizione di tutti i partner i documenti che analizzano il contesto locale, le sue caratteristiche, i suoi punti di forza, le sue difficoltà e le opportunità per superarle. Questo costituirà una base "documentale" che permetterà agli attori locali di avere una visione quanto più possibile attendibile del contesto da cui partire. I passi successivi sono l'organizzazione di incontri aperti a tutti i soggetti interessati per favorire la raccolta di idee, osservazioni, critiche e proposte su aspetti specifici, e la diffusione delle informazioni circa gli orientamenti più seguiti, quelli cioè che cominciano a delinearsi come le principali "linee guida" del progetto di sviluppo locale.

Nel delineare un percorso di costruzione sociale del consenso, l'agente di sviluppo deve non solo diffondere tra gli attori locali tutte le informazioni ambientali e le competenze necessarie ad individuare le soluzioni più appropriate ai problemi che si vuole affrontare, ma deve fare in modo che il processo sia condiviso da tutti. Concretamente significa in primo luogo coinvolgere, fin dalla fase di

progettazione, tutti coloro che in varia misura sono portatori di risorse che potranno poi essere utilizzate nelle realizzazioni (idee, progetti, competenze, risorse finanziarie, risorse umane ecc.); in secondo luogo, costruire un campo negoziale in cui i soggetti stabiliscono che è conveniente collaborare in cambio della cessione di parte delle proprie risorse, in terzo luogo significa lasciare ai soggetti coinvolti la possibilità di verificare in corso d'opera i risultati prodotti per rinegoziare le condizioni della propria partecipazione al processo. In definitiva, la funzione di costruzione del consenso si attua sin nella fase di avvio del processo di sviluppo locale, prima cioè che le decisioni vengano prese indipendentemente dagli attori locali.

In questa fase, il rischio che l'agente di sviluppo deve necessariamente evitare è quello di assumere in maniera acritica le finalità e i metodi dei decisori pubblici, identificando la propria missione con quella di coloro per i quali l'agente opera. L'agente di sviluppo opera a sostegno degli attori locali ma senza sostituirsi ad essi e la sua autonomia è condizione dell'autonomia delle parti.

Questa ricognizione sulle principali definizioni attribuite al ruolo dell'agente di sviluppo offre l'opportunità di comprendere la difficoltà degli studiosi di sviluppo locale nel delimitare gli ambiti di azione dell'agente di sviluppo entro un profilo ben definito e sottolinea la necessità di attribuire alla figura professionale un'identità che è continuamente costruita e ricostruita nelle interazioni che avvengono all'interno di un sistema territoriale.

2.4 Verso una comunità professionale?

Negli ultimi anni un gruppo di ricercatori dell'Istud ha spostato l'attenzione intorno alla figura professionale sulla possibilità di costruire una comunità professionale di agenti di sviluppo, intesa come “gruppo di persone che si considera coinvolta nello stesso tipo di attività lavorativa, che si identifica con il proprio lavoro, che condivide un insieme di valori, norme e prospettive che applicano alle questioni lavorative; le cui relazioni sociali fondono lavoro e tempo libero”⁴. Il lavoro di indagine condotto su un gruppo di partecipanti ad un corso di formazione⁵ per agenti di sviluppo aveva come

⁴ Istud, “la costruzione dell'identità professionale degli Operatori di sviluppo locale partecipanti”, 2001

⁵ L'iniziativa formativa intitolata “Laboratorio di formazione e sperimentazione per lo sviluppo locale”, organizzata da Sviluppo Italia nel periodo 2001/2002 presso la sede di Stoà, era rivolto a risorse junior, coloro che dovevano formarsi su questi temi, e risorse senior, cioè responsabili di agenzie di sviluppo e/o consulenti degli enti locali, con l'obiettivo di avviare un confronto sistematico tra le esperienze di sviluppo dei diversi territori del Mezzogiorno promosse dai soggetti locali, interessati all'iniziativa.

obiettivo la costruzione dell'identità professionale degli Operatori di Sviluppo e la definizione delle possibili azioni in grado di supportare l'avvio e il consolidamento della comunità professionale.

L'analisi si è svolta attraverso una verifica iniziale, in itinere e finale della rappresentazione di ruolo e delle competenze relative alla figura dell'Operatore allo Sviluppo maturate nei partecipanti al termine del corso ed è stata realizzata mediante una check-list e colloqui di gruppo. I temi più ricorrenti, oggetto di analisi e di monitoraggio durante tutto il percorso sono stati: la struttura delle competenze chiave che deve avere un Operatore allo sviluppo, la rappresentazione della professione, le concrete condizioni di esercizio del mestiere della figura professionale.

Al di là delle divergenze e dei tratti comuni emersi durante l'indagine realizzata su soggetti legati inevitabilmente al proprio background formativo e professionale, l'aspetto interessante è l'aver tratteggiato una "figura-tipo" con le seguenti caratteristiche:

- l'Operatore allo sviluppo è un animatore, un attivatore di risorse locali, un integratore di saperi;
- le sue aree di attività sono la ricerca/azione, la concertazione locale, l'animazione territoriale, l'assistenza alla progettualità locale;
- possiede una formazione (a seconda delle sensibilità) di tipo socio-economico o economico sociale;
- le sue competenze sono tendenzialmente concentrate sui seguenti ambiti: l'organizzazione e la gestione di relazioni; l'impostazione, la strutturazione e la gestione di progetti di ricerca-azione sullo sviluppo locale; la costruzione del quadro dei problemi e delle opportunità a livello locale; l'impostazione, la strutturazione e la gestione di progetti di animazione territoriale, di piani e programmi territoriali e settoriali, di progetti di attivazione di reti di attori locali;
- opera in team con altri operatori di sviluppo o con specialisti di tema/argomento, oppure con non-specialisti (ad es. referenti istituzionali), comunque lavora insieme ad altri;
- si caratterizza per una elevata componente di motivazione e di passione personale per il tema dello sviluppo locale;
- agisce in tre possibili luoghi: 1) dentro le istituzioni; 2) all'interno di agenzie di sviluppo pubbliche o miste pubblico/private; 3) all'interno di strutture private.

L'esigenza della creazione di una comunità professionale degli operatori di sviluppo è stata avvertita dai partecipanti all'iniziativa come un'opportunità per non disperdere il patrimonio di riflessioni, strumenti e conoscenze sviluppati durante il percorso formativo e come fattore indispensabile ai fini della visibilità e della legittimazione sociale. L'appartenenza a un network/comunità è stata vista come

la necessità di riconoscersi come Operatore di sviluppo e di mantenere una rete di relazioni. Va sottolineato che nel caso dei partecipanti junior, l'esistenza di una comunità professionale è stata avvertita più come l'unica occasione per tenere insieme il gruppo, una volta terminate le attività del percorso, che come una sorta di appartenenza ad un gruppo di persone accomunate da norme e valori, che fanno ricorso a prassi condivise nello svolgimento del proprio lavoro e che fanno riferimento ad analoghi insiemi di competenze.

I risultati dell'indagine sono interessanti in quanto spostano la riflessione su un'altra questione: le attività, le competenze, la sensibilità e la motivazione al lavoro di un agente di sviluppo si sviluppano e si autoalimentano mediante la formazione in aula e sul campo, ma soprattutto mediante la messa in "rete" di prassi operative, approcci professionali, strumenti e best practices che possono aiutare gli altri a fare meglio il proprio lavoro.

Parte terza – I percorsi formativi della figura professionale

3.1 Premessa

Questa sezione dell'indagine è dedicata, in particolare, alla ricognizione dell'offerta formativa Post Laurea in materia e si propone, a dieci anni dall'attivazione del master Mid (Master in International Development) e a quattro anni dalla sua evoluzione in Master Operatori allo Sviluppo Locale, di fare il punto della situazione rispetto al cammino intrapreso.

La ricerca ha come base di riferimento teorico le due precedenti analisi svolte dal Dipartimento Cooperazione e Sviluppo Stoà:

- la prima, denominata “Percorsi formativi e profili professionali dell'operatore allo sviluppo” risale al 1995/1996, periodo in cui il Master MID era caratterizzato da una spiccata vocazione internazionale. La ricerca si proponeva di effettuare una ricognizione dei modelli formativi italiani ed europei, da integrare con un'analisi del mercato professionale, al fine di individuare le tipologie dei profili maggiormente richiesti nel settore della cooperazione allo sviluppo.

In quella circostanza emerse una sostanziale coerenza tra il percorso formativo MID avviato nel '93 ed alcuni Poli di eccellenza europei nello stesso settore (IDS * University of Sussex, Brighton, IUED, Ginevra), e tra la domanda proveniente dal mercato professionale. Le connotazioni distintive dell'operatore allo sviluppo vennero individuate in:

- competenze e metodologie interdisciplinari;
 - capacità di sviluppare iniziative progettuali, con flessibilità e responsabilità, attivando consenso attorno a progetti implementati;
 - abilità nel coniugare skills professionali (prevalentemente nel settore della programmazione e del coordinamento dei progetti) con la conoscenza degli specifici ambiti socio-culturali, linguistici, politico-economici dei paesi destinatari di progetti di sviluppo internazionale.
- La seconda indagine, invece, relativa alla figura professionale dell'Agente di Sviluppo Locale, viene realizzata nel 1998. Essa prende spunto dal Documento “Cento Idee per lo Sviluppo” nell'ambito del quale si analizza la nuova programmazione dei Fondi Strutturali 2000-2006, formulando riflessioni circa competenze tecniche e professionali richieste alla molteplicità di attori chiamati a promuovere e gestire i processi di cambiamento nelle aree in ritardo di sviluppo del Mezzogiorno d'Italia.

Nasce così la proposta dell'allora referente scientifico del Master MID (prof.ssa Rita di Leo – Università di Roma “La Sapienza”) di formare un team di consulenti, esperti in politiche di

sviluppo del territorio, destinati ad operare in sinergia con gli attori chiave dei processi di riqualificazione da avviare nelle regioni meridionali. Il percorso formativo del MID viene, pertanto, calibrato sulle nuove tematiche e problematiche relative allo Sviluppo locale, con l'obiettivo di definire un primo quadro descrittivo dell'identità professionale degli Operatori allo Sviluppo Locale in termini di conoscenze, competenze e abilità richieste dalle dinamiche evolutive del mercato del lavoro.

Entrambe le analisi hanno contribuito in maniera determinante a delineare l'attuale profilo formativo del Master in Local Development, fornendo preziosi suggerimenti e valide indicazioni circa gli approcci, i contenuti tematici, le metodologie, le competenze trasversali da mettere in campo, laddove si opera in un ambito multiforme e complesso qual è quello dello sviluppo locale.

Ma cosa significa fare formazione per lo sviluppo locale? Questo è l'interrogativo che si è posto il gruppo di lavoro del MLD in occasione dell'avvio della ricerca.

Il punto è che non esiste un "sapere pronto per l'uso": non è sufficiente mettere insieme diversi specialismi per affrontare le tematiche dello sviluppo territoriale come ingredienti di una ricetta già nota. Occorre, piuttosto, sperimentare, di volta in volta, soluzioni possibili, mescolando conoscenze esistenti e nuovi sentieri di ricerca, capacità consolidate e acquisizioni nuove, paradigmi interpretativi collaudati e sperimentazioni avanguardiste.

Questa è la filosofia che ci animati sinora, caratterizzando l'approccio del percorso MLD.

Il Master mantiene, infatti, vivo il dibattito sulla valenza internazionale dello sviluppo coniugandola, al contempo, con le specificità distintive dei sistemi territori locali, sposando in tal modo un approccio globale dal basso che si confà pienamente al processo odierno di globalizzazione da un lato e di formazione di nuovi regionalismi dall'altro. Di qui la progressiva smaterializzazione dei mercati e il conseguente proliferare di modelli comportamentali "liquidi" (flessibilità, tempestività, capacità di innovazione, circolazione rapida del sapere...) che, di fatto, costituiscono elementi di forza e fattori di competitività in ogni ambito territoriale e di lavoro, i quali rischiano però di alimentare processi di omologazione e destrutturazione se non innestati su "identità" solide. Nelle società moderne "il nuovo bene di scambio è la conoscenza, ossia tutto l'insieme di relazioni e di capitale immateriale che ciascun individuo ha accumulato nel corso della propria esperienza di vita". L'individuo capace di tessere relazioni sinergiche con l'altro è, in virtù di tale abilità, il nodo della rete e il patrimonio di conoscenze che egli sa gestire e alimentare in tale maniera costituisce la risorsa potenzialmente

“somma” in un sistema di economia globale. Potenziale in quanto permangono vincoli locali materiali e immateriali (fattori come la cultura, le tradizioni, il sapere produttivo, la socialità⁶) che sono connotazioni distintive dei luoghi, uniche e irriproducibili, tali dunque da poter costituire per i sistemi territoriali in oggetto un valore aggiunto solo nella misura in cui si riesce a veicolare la diffusione verso l'esterno, salvaguardandone la singolare tipicità. Risorse e Saperi sono dunque territorializzati, radicati nelle esperienze esplicite e implicite delle risorse umane che vivono in quel particolare contesto territoriale.

Ma come rintracciarle, consolidarle, alimentarle, veicolare, se non attraverso la formazione di figure professionali capaci di interpretare le esigenze del territorio?. Trattasi di formare una classe di dirigenti di cultura aperta, fatta di professionisti “ cosmopoliti” conoscitori attenti delle risorse e delle capacità locali e degli scenari globali, che abbiano la responsabilità di pensare allo sviluppo tout court, di delinearne i tratti (programmazione), di attuarlo(progettazione), di rinnovarlo (innovazione) all'interno delle strutture pubbliche e private in cui essi operano.

3.2 La ricognizione dell'offerta formativa Post Laurea in materia di sviluppo Locale

La presente indagine ha come obiettivo principale di analizzare i modelli italiani di alta formazione sullo sviluppo locale in ambito universitario ed extra universitario, al fine di verificare come l'universo della formazione ha recepito e sta recependo i mutamenti socio economici politici in atto su scala locale e sovralocale, e le modalità attraverso le quali sta orientando e calibrando le proprie proposte formative al fine di rispondere in maniera adeguata e innovativa ad una domanda di formazione e di lavoro in continua evoluzione.

La fotografia della offerta formativa verrà realizzata attraverso:

- a) un'analisi delle caratteristiche della didattica impartita in tali corsi e dei modelli organizzativi adottati;
- b) un'analisi delle modalità di rapporto e di interazione fra il mondo della formazione e l'ambiente esterno (mercato del lavoro, attori istituzionali economici sociali del territorio ed esteri).

L'indagine ha scelto come campo di osservazione privilegiato la realtà italiana Universitaria e extra universitaria nel campo dell'alta formazione. Tale scelta è stata dettata principalmente a seguito della

⁶ Qui intesi con un'accezione positiva, ma che potrebbero ritrovarsi anche nella accezione negativa e quindi come vincolo da alla sviluppo

Riforma sull'Autonomia del Sistema Universitario, la quale ha conferito a tale Istituzione un ruolo nuovo e propositivo nell'attivazione di percorsi post laurea (Master di I e II Livello). Oltre a ciò, considerata la posizione geografica dello STOA' e dell'orientamento MLD calato nella realtà del Mezzogiorno e delle opportunità e risorse finanziarie offerte dalla programmazione europea nazionale regionale in materia di valorizzazione delle risorse umane. La ricognizione, ha dedicato un'attenzione particolare all'esistenza di esperienze simili attivate nelle regioni meridionali.

Il presente lavoro è finalizzato all'analisi dell'offerta di formazione italiana nel settore degli studi sullo sviluppo locale - già esistenti o in via di attivazione - e delle figure professionali ad esso corrispondenti;

3.3 La Metodologia

La metodologia utilizzata per la ricognizione ha privilegiato un primo approccio di tipo diagnostico basato sull'individuazione dei soggetti impegnati nell'erogazione di percorsi formativi attinenti lo sviluppo locale su scala nazionale ed internazionale. Le fonti a cui si è attinto per il reperimento delle informazioni ha riguardato in primo luogo lo studio della letteratura esistente in materia e di ricerche già realizzate in passato e la consultazione di portali specifici sul tema della formazione/sviluppo locale, delle università ,business school e Enti di formazione⁷.

Le variabili discriminanti prescelte ai fini di una selezione dei dispositivi formativi individuati sono state le seguenti:

- ❑ ambito tematico (sviluppo locale e tematiche trasversali);
- ❑ tipologia di ente (Università- Business School- Enti di formazione-altro);
- ❑ periodo di realizzazione “Progetto formativo in corso o in via di attuazione”

Alla raccolta dati ha fatto seguito la messa punto di una griglia valutativa da utilizzare come strumento guida per la analisi critica e per la sistematizzazione delle informazioni raccolte sulla base delle seguenti macro modalità:

a) Caratteristiche della didattica

Dalla sezione relativa alle caratteristica delle didattica si desumono informazioni relative sia alla fase di costruzione del progetto di formazione (analisi dei fabbisogni formativi-definizione di competenze e

⁷ Non è stata ipotizzata un'indagine diretta sul campo con interlocutori privilegiati, in quanto gran parte dei soggetti da contattare erano già destinatari del questionario relativo alla definizione del profilo professionale del manager dello sviluppo locale.

conoscenze della figura professionale in uscita) sia alla fase di erogazione della formazione (programmazione e metodologie della didattica). Nella griglia sottostante sono elencati gli aspetti presi in considerazione al fine di valutare i programmi formativi in base alla coerenza della didattica rispetto all'obiettivo formativo esplicitato in termini di competenze ed abilità cognitive relative sia all'apprendimento che all'inserimento professionale dei discenti.

Modalità indagata	Criterio di indagine	Indicatori
Obiettivo formativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competenze abilità e contenuti in riferimento all' apprendimento e all' inserimento professionale 	coerenza dei contenuti rispetto al programma formativo
Durata delle esperienze	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esperienza maturata 	N Edizioni
Tipologia di profilo in entrata e modalità di selezione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Destinatario ideal tipo e selezione rispetto a motivazioni e doti personali, formazione e posizione lavorativa 	Neolaureato/ laureando-occupato/disoccupato Tipo di Laurea richieste colloquio motivazionale scritto esperienza di lavoro pregresse
Modalità di erogazione della didattica e contenuti della formazione e Metodologie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ripartizione temporale della didattica ▪ Articolazione e descrizione rispetto ad obiettivi contenuti metodologie competenze del programma formativo 	Corsuale individualizzata a distanza Ore totali intervento ore aula –campo-studio laboratori/ project work/ simulazioni stage visite studio Seminari moduli didattici e Materiali Didattici
Servizi connessi alla didattica	Attività integrative e complementari ai programmi formativi	Tutoraggio- studio assistito orientamento
Profilo professionale in uscita	Definizione del profilo in uscita rispetto a conoscenze, skill e competenze acquisite individuazione dei possibili mercati professionali di sbocco	Lista degli enti ospitanti o possibili stage e eventuali link placement già realizzato
Valutazione	Sistema di valutazione didattica sia in riferimento all'andamento degli allievi quanto alla coerenza e efficacia dei programmi e contenuti della didattica	prove intermedie previste esame finale corso valutazioni docenti

b) modelli organizzativi adottati dal progetto formativo

La sezione relativa ai modelli organizzativi adottati nella formazione si pone come obiettivo di verificare se sussistono interrelazioni e interdipendenze tra tipologia di ente realizzatore e composizione delle strutture di indirizzo didattico (Faculty Comitato scientifico, Coordinamento ed etc.) rispetto all'approccio formativo adottato, competenze e metodologie trasferite nel percorso formativo. Ulteriore verifica è inerente le forme del sistema certificazione della Formazione connesse

alla tipologia di ente realizzatore e tipologie di finanziamento prescelte per la sostenibilità economica e finanziaria.

Modalità indagata	Criterio di indagine	Indicatori
Tipologia di ente realizzatore	<ul style="list-style-type: none"> • Approccio formativo e competenze riversate all'interno dei curricula 	Università Business school Enti di Formazione
Tipologia di struttura organizzativa adottata	<ul style="list-style-type: none"> • Faculty • Comitato scientifico e Direzione didattica • Struttura Placement 	Ruoli e funzioni all' interno del progetto formativo
Tipologia di risorse umane impegnate nel processo formativo	<ul style="list-style-type: none"> • Composizione della faculty e comitato scientifico • Caratteristiche del corpo Docente • Tutoring 	Interdisciplinare Monodisciplinare Accademico- interdisciplinare interno alla struttura- esterno - misto
Sostenibilità economica finanziaria del progetto formativo	<ul style="list-style-type: none"> • Finanziato • Cofinanziato • Autofinanziamento 	Gratuito Misto Borse di studio A carico dei partecipanti
Certificazione della Formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Titoli rilasciati • Accreditementi 	Diploma master Crediti Formativi Attestato

c) Integrazione e relazioni con il contesto esterno

La terza ed ultima sezione relativa alle reti lunghe e reti della corte della Formazione per lo sviluppo Locale mira a verificare il livello di osmosi e radicamento delle strutture formative sul territorio rispetto alla attivazione di percorsi formativi coerenti in termini di professionalità e competenze richieste dal mercato del lavoro, livello di interazione del sistema socio istituzionale nella fase sia di costruzione del dispositivo (commissioni, selezioni, struttura organizzativa e stage) quanto nella fase di erogazione della didattica.

Riguardo, invece, alle capacità delle strutture formative di proiettarsi negli scenari internazionali, si cercherà di verificare la connessione esistente tra tipologia dell'ente realizzatore e l'attivazione di partnership orizzontali e verticali. Per ciò che attiene, invece, la capacità di networking con gli ex allievi questa sezione ha come obiettivo di individuare in quale modo il patrimonio di risorse umane formate si alimenta e sedimenta all'interno delle strutture formative e attraverso quali forme organizzative si cerca porta a valore il patrimonio di risorse umane formate.

Modalità indagata	Criterio di Indagine	Indicatori
Livello di interazione e integrazione con il sistema socioeconomico e istituzionale locale e internazionali e mondo del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coinvolgimento dei soggetti nelle fasi della didattica ▪ Coinvolgimento all'interno della struttura organizzativa ▪ Partnership locali e sovralocali orizzontali e verticali 	<p>Testimonianze, –seminari –project work curricula formativi, partecipazione alle selezioni dei candidati</p> <p>Tipologia di ente di ente partner Partecipazione a reti tematiche programmi di scambio/ ricerca</p>
Livello di interazione con gli allievi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modalità operative del servizio Placement 	Rete ex allievi Associazioni mailing list forum virtuali

In questa fase la metodologia prescelta si è imperniata su un approccio del tipo deduttivo, in quanto a partire dal dispositivo formativo (=organismo, indirizzo della formazione, contenuti/curricula, profili professionali, competenze), si è cercato di ricostruire il “costrutto della azione collettiva” (Crozier e Friedberg) che ha animato l’ideazione del sistema/progetto educativo. Il dispositivo formativo non è dunque considerato come mera categoria descrittiva rispetto a contenuti, competenze, compiti della formazione, ma assolve esso stesso una funzione formativa, in quanto oggetto di un progetto di apprendimento o di un opera di valutazione (Monasta).

Attraverso l’ analisi dei dispositivi formativi si è cercato di risalire a distinte tre fasi del processo formativo:

I Livello “Induzione” indica l’influenza che i condizionamenti esterni hanno sull’ origine del progetto formativo, e mira a verificare se alla base vi è:

- analisi del contesto di riferimento;
- La formulazione di un problema;
- l’individuazione dei fabbisogno.

II livello “Costruzione” “tradurre i bisogni degli individui e delle organizzazioni in obiettivi formativi (Barbier, Lesne, 1977) ed elaborare in tal modo una articolazione del progetto”

In sintesi indica il processo, l’elaborazione del programma formativo e mira a verificare se siano esplicitate

- La formulazione di finalità, scopi, obiettivi;
- la descrizione dei processi (relazioni fra i soggetti, tipologia di apprendimento);
- una programmazione sotto forma di obiettivi cognitivi, abilità, competenze;
- la scelta dei contenuti didattici;

- l'utilizzo di metodologie e tecniche;
- La tipologia di risorse umane coinvolte nei diversi processi del dispositivo formativo.

III livello “Produzione” indica la realizzazione e mira pertanto a verificare

- Il programma e l'articolazione temporale della formazione;
- la valutazione dei risultati ;
- l'immagine del dispositivo della formazione (documenti,diffusione sui media internet).

3.4 I risultati emersi dall'indagine

a) Il quadro dell'offerta

L'offerta formativa post laurea in tema di sviluppo locale appare alquanto eterogenea e frammentaria e si presenta caratterizzata come una costellazione di esperienze diversamente posizionate ma trasversali l'una all'altra, ciascuna con caratteristiche proprie e solo in parte confrontabili e accumulabili. Essa non si presenta, dunque nell'universo della Formazione come un sistema unitario non essendo connotata dall'esistenza di una rete di esperienze collegate ed interagenti tra loro. Una tale eterogeneità e frammentarietà si attribuisce a due motivazioni di fondo:

La prima è attinente alla poliedricità e alla complessità del tema, cui l'offerta formativa è associata- lo sviluppo, ambito di studio che si confa ad una tipologia di approccio interdisciplinare e polivalente e dove si privilegia la complementarietà dei saperi e delle pratiche e che richiede al fine di evitare frammentarietà e dispersione dei risultati un elevato livello di raccordo e interazione tra i soggetti impegnati nella formazione.

L'approccio dello sviluppo locale è essenzialmente recente e le prime esperienze formative in quest'ambito risalgono al 1996, con l'attivazione .Si tratta di un offerta formativa sostanzialmente giovane, che non si considera branca della precedente formazione in materia di Sviluppo (rare eccezioni SDIC-1999 Bologna e Stoa) ma filone “emergente ” che cerca di sperimentare soluzioni innovative e che non sembra ricercare paradigmi interpretativi univoci. Tale aspetto se da un lato, privilegia la sperimentazione della frontiera formativa, rompendo con il modello monodisciplinare ed episodico del passato, dall'altro corre il rischio di generare senso di “vaghezza e indefinitezza” e frammentarietà della medesima, se non pensata e strutturata in maniera responsabile e sostenibile rispetto a professionalità e occupabilità del profilo da formare.

La seconda motivazione risiede nella “vocazione della Formazione” cultura, business, educazione?

Il giovane navigatore (studente) che cerca di orientarsi, rischia di disperdersi e farsi tentare da acronimi indecifrabili conati dagli ormai “consulenti della formazione”. Quali sono gli elementi indicativi che orientano la scelta di un percorso formativo e ne valutano la bontà e la professionalizzazione? Il Credito Formativo, Il diploma Master; l’Accreditamento, la terminologia anglosassone menzionata nella didattica, la borsa di studio, i 20 milioni da pagare? Tutto ciò non vuole essere mera polemica, ma espressione della difficoltà che si sono incontrate navigando, cercando di esplorare e valutare il mondo della formazione post laurea con occhi liberi da preconcetti.

Sono stati censiti e selezionati 17 corsi Post Laurea; otto promossi dalle strutture Università italiane, tre da Business school (Fondazione Genovesi SDOA, SDA Bocconi, Fondazione Sichelgeita), uno promosso dalla Scuola di specializzazione superiore di Catania, due Consorzi di formazione e ricerca (Corep- Codemm), uno attivato da un istituto di ricerca (Taglicarne).

b) Le caratteristiche della didattica

b.1) .Obiettivo formativo e definizione del profilo formativo

Gli obiettivi formativi sostanzialmente sono esplicitati in maniera chiara sia rispetto alla definizione del profilo da formare, sia in termini di apprendimento e di abilità cognitive. In tutti i percorsi analizzati è evidenziata la flessibilità del ruolo all’interno dei processi di sviluppo da gestire.

Il focus di tutti i percorsi analizzati risulta centrato sulle abilità cognitive relative alla gestione del cambiamento e sulla trasversalità delle competenze, in prevalenza metodologiche e personali, considerati fattori determinanti per il futuro manager dello sviluppo locale associata ad una conoscenza interdisciplinare del percorso.

In particolare, si sono distinti tre filoni formativi diversi al tema dello sviluppo e della relativa figura. Il primo è caratterizzato da un approccio che affronta il tema dello sviluppo locale in un’ottica a 360 gradi avendo come obiettivo di fornire ai partecipanti una cultura una visione di insieme, cogliendo i molteplici aspetti storici politici sociali economici e culturali conoscenze ritenute necessarie per affrontare i problemi complessi che si pongono nei progetti di sviluppo locale su scala nazionale e sovranazionale.

La figura professionale di riferimento è il Generalista Project manager dello sviluppo locale/Manager del territorio. La sua formazione si basa su un curriculum di carattere generale e pluridisciplinare, ed è colui in grado di gestire tutta la fase del processo di sviluppo.

Le competenze e conoscenze che gli si riconoscono sono capacità di lettura ed analisi critica, Conoscenze del contesto socio politico e dell'ordinamento giuridico e del tessuto economico del negoziabilità e capacità di mediazione, cultura di progetto e della valutazione, conoscenze teoriche e operative degli strumenti e delle tecniche relative a progettazione monitoraggio e valutazione, conoscenze e capacità di applicare metodi quantitativi per l'analisi dei dati, conoscenze generali di general management capacità di elaborare ed utilizzare fonti statistiche, capacità di elaborare reports, programmi e progetti, doti relazionali e comunicative.

Non si è individuato una stretta connessione tra ente realizzatore e tipologia di orientamento prescelto Il project manager dello sviluppo locale si ritrova sia all'interno di programmi Formativi di Universitari (SDIC Università di Bologna) che di business School (Stoa Meis), più che altro più che altro essa risulta associata alla "Cultura dello sviluppo" maturata alle attività ricerche studi progettazione effettuate in quest'ambito dagli enti Proponenti. A questa figura si riconosce una elevata professionalità, caratterizzata da interdisciplinarietà, trasversalità e versatilità della sua formazione opera in ambiti professionali pubblico privati con funzioni di coordinamento di programmi progetti di sviluppo e opera in seno ad una struttura come parte integrante dello staff di progetto.

Lo specialista project manager è colui che si specializza rispetto ad un ambito tematico (marketing territoriale qualità sociale,pmi) o rispettivamente ad una fase de processo di sviluppo- valutazione Università Mediterranea della Calabria), -analisi delle politiche, -progettazione, -finanziamenti come nel caso del Tagliacarne nella fase di Indagine territoriale, o ambito tematico dello sviluppo (ambiente – innovazione - pmi- finanziamenti- qualità sociale- cooperazione) ma che in virtù delle metodologie trasferite può operare in qualsiasi ambito professionale punti e privato che si opera nel campo dello sviluppo . Allo specialismo della formazione non è associata lo specialismo dello sbocco professionale. Anche in questo caso non si è riscontrato un particolare connessione tra approccio prescelto e ente realizzatore, tale approccio è riscontrabile sia all'interno del mondo accademico, soprattutto facoltà economiche e Business School: Le competenze e abilità che gli si riconoscono alcune sono comuni a quelle già definite per il project manager, altre si definiscono e specializzano a secondo del ambito azione sicuramente conoscenze approfondite general management conoscenza approfondita del settore di azione dal punto di vista delle politiche degli strumenti e delle relative metodologie e tecniche necessarie per la programmazione progettazione di interventi di sviluppo nel settore di intervento. La sua expertise specializzante è spesso associata ad un lavoro svolto in maniera autonoma-libero professionista- consulente che svolge attività di assistenza tecnica ad hoc, consulenza- formazione nei

diversi ambiti professionali solitamente associata ad enti locali o piccole imprese, agenzie di sviluppo locali

Il pianificatore dello sviluppo, mette a servizio del territorio le conoscenze teoriche e tecniche urbanistiche per la gestione tutela e conservazione protezione del territorio e a cui corrisponde uno specialismo anche per lo sbocco professionale in uscita.

Questi sono i tre profili emersi dalla indagine e le competenze specifiche e tematiche variano da percorso a percorso, vi sono però alcuni aspetti che possiamo ritenere comuni a tutti è sono:

- l'interdisciplinarietà della conoscenza
- la flessibilità e la complementarietà del conoscenze competenze e abilità riconosciute.

b2) Durata della formazione

I programmi formativi indagati si svolgono solitamente nell'arco di un anno accademico per una durata solitamente non inferiore alle 1600 (minimo ore riconosciuto Asfor per l'accreditamento)

Vi sono alcune eccezione, come il Master management e qualità sociale cui durata è di due anni, ma in questo caso l'impegno settimanale è limitato a due giornate e lo stage è previsto per l'arco di un intero anno. Il corso più breve è quello realizzato dall' Università di Padova Corso di perfezionamento in regolazione e politica dello sviluppo locale della durata di 350. Il panorama, fatta eccezione di questi casi particolari è nella norma delle 1600 ore.

b.3) Tipologia di destinatari in entrata

Rispetto al candidato tipo a cui la formazione in materia di sviluppo locale si riferisce, possiamo affermare che non ci sono vincoli particolari per la sua selezione.

Essi possono essere di due tipi:

- il neolaureato
- il funzionario, il tecnico della PA soggetti già coinvolti nel mondo del lavoro

Per quanto riguarda il neolaureato, non si riscontrano vincoli particolari ne nella tipologia di laurea ne nei limiti di età (la massima riscontrata 32 anni, ma spesso non è menzionato alcun limite), 28 per i Progetti del MIUR. Si pone enfasi sulla forte motivazione e attitudine al lavoro di gruppo. Si può affermare che non ci sono forti limitazioni, sebbene per alcuni percorsi specializzanti,“ sono

privilegiate le lauree specialistiche. In questo periodo sta crescendo molto il riconoscimento della laurea in comunicazione preferita spesso alle discipline umanistiche.

Per quanto riguarda la seconda tipologia di candidati solitamente, si tratta di persone che lavorano in aziende uffici speciali, che necessitano di formazione integrativa e di aggiornamento.

Si è riscontrato che tale tipologia di candidati è solitamente previsto da alcuni programmi che hanno contenuti altamente specialistici e strettamente connessi alla tipologia di Enti di Formazione (Si fa riferimento all'esperienza del Coddemm, ente specializzato nella formazione nel settore degli ecosistemi montani e marginali Master in sviluppo Integrato sostenibile),

Per le selezioni sono solitamente previste due tipologie di prove test scritto e uno orale ,

Raramente sono previste delle prove preselettive su base votazione di laurea ed esperienze pregresse di lavoro

b.4) Contenuti e metodologie della didattica

Le indicazioni del Mercato vanno nella direzione di una poliedricità di profili di operatori /manager dello sviluppo locale.

Il modello che emerge dalla analisi dei programmi dei contenuti dei moduli e che il dispositivo formativo che appare più adeguato per rispondere alle esigenze provenienti dal mercato flessibilità trasversalità e interdisciplinarietà è basato sull' integrazione di tre componenti:

- elevate conoscenze scientifiche e culturali di base
- competenze areali (Unione europea in primis conoscenza del processo di Creazione ad oggi e delle relative politiche Focus sulle Politiche di Sviluppo) e di settore specifiche (Pubblica Amministrazione/ Impresa) Tale somma di conoscenze è in grado di fornire agli operatori flessibilità e autonomia in contesti d'azione differenti.
- approfondite competenze metodologiche (analisi critica e capacità di lettura ed ascolto, analisi e applicazioni metodi quantitative capacità comunicative,) pratico operative (cultura di progetto e valutazione associata a tecniche di progettazione e di valutazione).

Queste conoscenze e competenze dovrebbero riflettersi nella articolazione della fase della didattica

I percorsi generalisti o specialisti che siano sono divisi solitamente in tre 3 Fasi:

una prima parte teorico generale (aula docenze studio)

una seconda parte specializzante (teoria e pratica- esercitazioni lavori di gruppo)

la terza operativa (project work - stage).

Occorre sottolineare che relativamente ai programmi analizzati, pochissime esperienze esplicitano in maniera chiara il cammino in progress della formazione in termini di metodologie didattiche e obiettivi/competenze da acquisire durante le fasi formative. In molti dispositivi è presente mera articolazione delle fasi ed elencazione dei moduli ed unità didattiche. Tale peculiarità è stata riscontrata, soprattutto in ambito nei Master attivati dalle Università che possono essere considerate di prima generazione, con tale termine ci riferisce a quelle strutture che si stanno cimentando per la prima volta, a seguito del processo di Riforma Universitaria sull' Autonomia Didattica nella Programmazione del Formazione Post Laurea e che pertanto non dispongono di un background di conoscenze ed esperienze nell'approccio formativo orientato alla professionalità attraverso la didattica. In questo caso si evidenzia un ruolo molto limitato, o addirittura la totale assenza di metodologie didattiche integrative di natura pratico operativa, caratterizzate dall' interazione "sapere e agire" è realizzata attraverso l'inserimento nei moduli didattici di momenti di confronto fra gli allievi basati su esercitazioni di gruppo, laboratori, visite studio seminari. In riferimento a questo aspetto, occorre sottolineare che alcune Università hanno sperimentato partnership o attivato strutture ad Hoc in collaborazione con soggetti esterni al Mondo accademico, cercando in tal modo di arginare la distanza che si ancora oggi si lamenta Tra Università, mondo del Lavoro e contesto socio economico. Uniformarsi uniforme

Nel caso, invece, di soggetti che vantano di un' esperienza consolidata nel Formazione Post Laurea non si denota tale limite, rispetto ad esse è possibile sottolineare che si evince una conformità di modelli rispetto alle finalità della articolazione pedagogica. Tale specificità è stata specificamente riscontrata nelle iniziative attivate dalle Business School, Enti di ricerca (SDA SDOA MEIS STOA TAGLIACARNE) e da alcune Università Italiane e Scuole di Specializzazione (Bicocca; Sacro Cuore, PISA Bologna, Catania). Il modello pedagogico che ispira la ripartizione della didattica è il seguente:

- *I fase approccio teorico-fase d'aula- finalità- Omogeneizzazione dei Saperi- Moduli Base e trasversali al percorso ;*
- *II Fase approccio teorico-pratico- Approfondimenti e Strumenti – Complementarità e Integrazione tra saperi e agire. Lezioni frontali intervallate a esercitazioni di gruppo presentazioni casi concreti e testimonianze;*
- *III Fase approccio pratico- Sperimentare la complementarità tra saperi acquisiti e agire sul campo lo stage;*

Tale impostazione risulta, come sottolineato in precedenza alquanto condivisa, si distinguono soprattutto in riferimento alla durata delle fasi (soprattutto in riferimento alla durata dello stage- Da un

minimo di 200 ore ad un massimo di un anno) e per i contenuti delle materie di insegnamento tarate sostanzialmente agli obiettivi specifici del percorso, rare risultano essere la sperimentazione di percorsi metodologici alternativi. Unico caso, al momento nel panorama dell'offerta formativa analizzata risulta essere il percorso proposto dall'Università di Architettura Valle Giulia – La Sapienza all'interno del Master Gotas - Governo del territorio e dell'ambiente e sviluppo locale in cui la fase dello stage non prevista al termine del percorso didattico, ma nella fase centrale, in maniera tale da consentire un pronto confronto con la realtà del modo del lavoro individuarne logiche e dinamiche, tornare in aula per comprenderle e costruire insieme all'ente ospitante all'allievo e alla struttura la fase finale di ricerca sul campo.

L'utilizzo delle metodologie informatiche nella didattica (formazione a distanza) risulta al momento totalmente marginale (due esperienze progetto Spartaco e Master in Management e Qualità sociale). Per quanto riguarda invece materiali didattici sono raramente menzionati on line da tutte le esperienze analizzate, fatta eccezione per il Master In Management e Qualità Sociale, il quale ha attivato una serie di servizi on line, comprendenti materiali didattici delle lezioni newsletter ed una rivista specifica on line sullo Sviluppo Locale al fine di costruire una comunità virtuale in cui scambiare opinioni ricevere informazione ed essere sempre aggiornati sulle iniziative in atto. Tale modalità interattiva con l'esterno associata ad una buona programmazione didattica consente una valorizzazione ottimale del servizio formativo sia per i fruitori del servizio e per eventuali potenziali.

c) Modalità e strutture organizzative

Dalla indagine risulta che sebbene la collaborazione tra soggetti di ambiti disciplinari e categorie differenti (Università imprese enti locali associazioni professionali) per la costituzione di programmi formazione sia limitata ad esperienze limitate, essa appare un modello di particolare validità ed efficacia perchè capace di riversare e trasferire nei curricula formativi una corretta integrazione e tra saperi teorici, approcci operativi ed esperienze sul campo. In definitiva laddove, tale Modalità di integrazione e complementarietà si rispecchia all'interno delle strutture organizzative si garantisce un effettivo e reale approccio interdisciplinare nelle forme e nei contenuti dell'insegnamento.

Dalle esperienze esaminate il modello di riferimento organizzativo è:

- Faculty /Consiglio Docenti che svolge funzione di indirizzo strategico e orientamento al percorso

- Comitato Scientifico che garantisce la continuità alle strategie individuate e alimentare e favorire l'integrazione con l'esterno
- Coordinamento Didattico programma sulla base degli orientamenti prestabiliti, gestisce, monitora il processo formativo.

Riguardo la composizione e la tipologia di soggetti coinvolti, si può affermare che la composizione è solitamente mista- sebbene nei master Universitari di I generazione, essa è costituita esclusivamente da docenti accademici e dunque è solo accademica. Per tutte le altre esperienze essa è di natura mista (accademica ed esperti del settore), il coinvolgimento all'interno della struttura di Partnership Internazionali risulta limitata (Met Castellanza- Sdic Bologna- Management e Qualità Sociale-Bicocca, Master in analisi e Storia del territorio -Scuola Superiore di Catania) in relazione al panorama indagato.

Oltre alla composizione si cercato di individuare attraverso quali modalità il coinvolgimento di tali organismi viene garantito nella didattica (selezioni, testimonianze, docenze, seminari).

Ben poca cosa è stato ritrovato dalla consultazione on line in merito, fatta eccezione dell' Istituto Tagliacarne con il Progetto Starter, Finanziato dal Miur il quale precisa rispetto alle attività didattiche, il coinvolgimento dei diversi partner e competenze che essi metteranno in campo Si evidenzia in tal modo coerenza, competenza ed integrazione sia a livello organizzativo che didattico.

Il tutoraggio ed il corpo docente, non risulta molto valorizzato dalla lettura dei siti, anche qui come nel caso mero elenco di nominativi alcune volte senza specifica di ruoli e provenienza. Il tutoraggio è sempre menzionato, ma non si è esplicitano ne finalità e ruoli all' interno del percorso didattico.

Per quanto riguarda, invece gli Stage, raramente si parla di una struttura ad hoc per queste attività, laddove esiste (Tagliacarte e Scuola superiore di Pisa) è possibile ritrovare sui loro siti informazioni circa il placement degli allievi e la percentuale di occupati, ma nulla sulla loro organizzazione. Molto raro trovare invece per i master che hanno già diverse anni di esperienze , Reports Conclusivi delle edizioni precedenti Unica eccezione La scuola superiore di Catania, dove dal sito si può accedere ad una consistente documentazione che consente di delineare in maniera l'evoluzione del percorso della Scuola e le finalità che animato il programma Formativo. Stesso vuoto riguarda

c.1) Finanziamenti

Dai corsi esaminati on line, si evince che la prevalenza di essi risulta a pagamento. I corsi gratuiti con borse di studio a favore dei partecipanti si riferiscono a quelli attivati con forme di finanziamento del

MIUR- PON Ricerca scientifica e tecnologica a favore delle regioni Obiettivo 1 (Starter Taglicarne) e Fondo sociale europeo (SDA) e Università Parma, FSE Finanziamento Por Emilia Romagna

Talvolta sono previste forme di cofinanziamento con borse di studio per alcuni partecipanti meritevoli a valere sui fondi regionali o sui sponsorizzazione dei partner.

Livello di interazione di interazione con l'esterno

Il livello di interazione con il contesto esterno locale per le Università di II generazione e Le Business school risulta alquanto radicato e maturo come metodologia di lavoro, trasparendo in tutte le fasi del processo formativo. La rete di relazioni internazionali resta, invece, debole. Sono pochissime l'esperienze che hanno attivato programmi di scambio interdisciplinari o aperto la partecipazione con borse di studio a studi stranieri. Fatta eccezione per il Master in Management e qualità sociale Università Bicocca e la Scuola Superiore di Catania.

Quest'ultima presenta un ottima valorizzazione del proprio sistema relazione locale e sovralocale, capacità sviluppata e oggi consapevole valore aggiunto, in quanto essa è già parte integrante di una rete costituita tra le scuole Superiori di Specializzazione Italiane .

In definitiva c'è bisogno di un salto di qualità concreto verso l'internazionalizzazione dei programmi formativi e della didattica. Per le Università di Italiane invece alla prima esperienza nel formazione Post Laurea, individuare partnership competenti sul territorio potrebbe risultare essere contributo prezioso per organizzare dei programmi formativi post laurea che effettivamente favoriscono l'inserimento del mondo del Lavoro.

Parte quarta - I percorsi di carriera dei diplomati Master

4.1 Premessa

La partecipazione al programma Master Stoà sullo Sviluppo prelude ad una scelta professionale con l'obiettivo dell'inserimento in enti e istituzioni, pubbliche e private, in Italia e all'estero, impegnati nella programmazione territoriale e nel sostegno alle PMI, nella promozione dell'imprenditorialità e dello sviluppo locale, nell'internazionalizzazione e innovazione dei sistemi territoriali.

In questa sezione della ricerca si è tentato di ricostruire i percorsi professionali del diplomato Master Stoà ripercorrendo i risultati ottenuti nelle precedenti edizioni del Master in termini di placement e, allo stesso tempo, considerando l'attuale posizione lavorativa, anche in termini di percorso professionale, di alcuni ex allievi.

L'esperienza maturata nelle precedenti edizioni ha fatto registrare la disponibilità crescente del mercato del lavoro verso professionalità in grado di svolgere attività di consulenza in imprese, società di consulenza e istituzioni territoriali nel contesto della modernizzazione degli assetti produttivi locali.

Acquisire stabilmente le prestazioni di un giovane che abbia conseguito il diploma Master ha significato per molti enti assicurarsi una risorsa, di alta potenzialità, le cui caratteristiche sono:

- ✧ approccio interdisciplinare;
- ✧ attitudine al lavoro di gruppo;
- ✧ propensione all'analisi e alla risoluzione dei problemi;
- ✧ competenze tecniche nell'elaborazione e gestione di progetti di sviluppo locale.

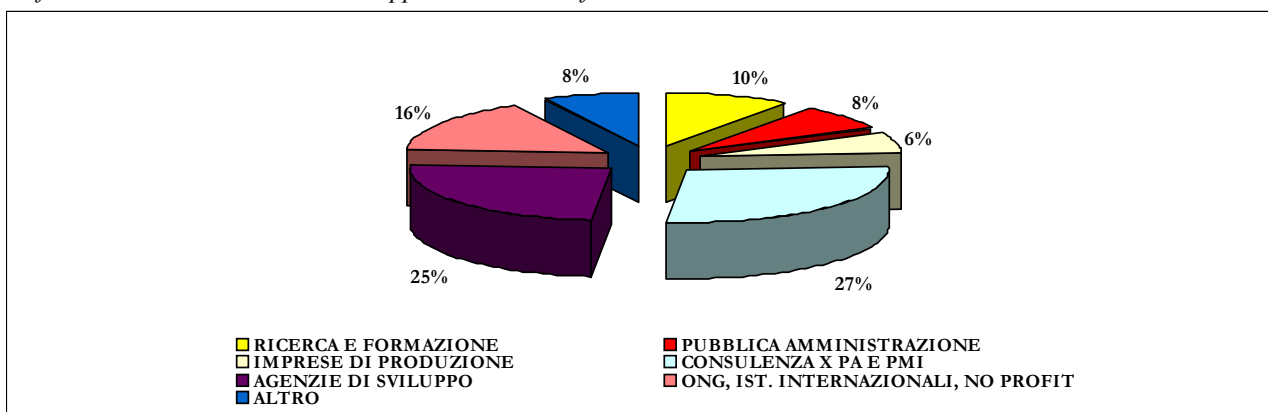
I dati sul placement dei diplomati Master delle nove edizioni già realizzate (in tutto 380 allievi) mostrano come le prospettive di inserimento professionale siano estremamente concrete e, soprattutto, corrispondenti al percorso formativo del Master. La percentuale di allievi occupati ammonta all'83% circa (87,5% se non si considera l'edizione appena terminata): tale dato è ormai consolidato ed è stato un risultato costante delle varie edizioni del Master mentre è invece crescente la percentuale di allievi

che vengono assunti a vario titolo nelle sedi stesse di svolgimento dello stage.

Altro dato importante a testimonianza dell'interesse crescente da parte di enti ed imprese pubbliche e private per la figura professionale formata è rappresentato dal numero di opzioni di stage per allievo, che per l'edizione in corso ha raggiunto un rapporto di 3 a 1, e dal numero di colloqui di selezione a cui gli allievi partecipano.⁸

Gli sbocchi occupazionali (riferiti solo alle ultime 4 edizioni del Master) sono rappresentati in massima parte da società di consulenza che si occupano di progettazione per lo sviluppo (27%) e da agenzie di sviluppo locale (25%). Altri settori sono poi la Pubblica Amministrazione (8%), gli enti di ricerca e formazione (10%), gli enti no profit (16%) e l'impresa (6%).

Grafico n. 1 – Master Stoà sullo Sviluppo * Sbocchi Professionali



Una ulteriore analisi sugli sbocchi professionali dei diplomati Master è stata realizzata attraverso il calcolo di un Indice di Coerenza Professionale (ICP), che attribuisce un valore alto (1), medio (2) o basso (3) alla collocazione professionale di ogni allievo rispetto alla coerenza con il percorso formativo e gli obiettivi didattici del Master.

L'ICP, calcolato rispetto al totale dei diplomati, risulta pari a 1,7 con dei valori percentuali di coerenza alta pari a 58%, media del 16% e bassa del 26%. Se si considerano solo i diplomati delle ultime 3 edizioni, l'ICP sale a 1,4 con valori percentuali di coerenza alta pari all'80%.

⁸ La rete di contatti con enti e aziende (circa 500) che la Scuola ha ormai consolidato nel corso degli anni per l'organizzazione di testimonianze e stage è sempre più estesa e si accresce anno dopo anno.

I risultati di placement possono essere valutati meglio se si prendono in considerazione i profili formativi di ingresso dei partecipanti al Master. Tradizionalmente, tra gli allievi è infatti consistente la presenza di laureati in discipline cosiddette “deboli”.

Mentre la percentuale di allievi laureati in discipline di tipo più tecnico (es. Architettura, Giurisprudenza, Economia, Agraria, ecc.), che normalmente trova più facile inserimento nel mercato del lavoro, è pari al 19%; i laureati in Scienze Politiche (che rappresentano il grosso del bacino di utenza del Master) rappresentano il 46% e i laureati in discipline “deboli” (Lingue e Letteratura, Lettere, Sociologia/Psicologia, Filosofia, Conservazione Beni Culturali, Filologia e Storia dell'Europa Orientale, Storia, Scienze della Comunicazione) ammontano al 35%.

Grafico n. 2 - Percentuali diplomati per tipologia di laurea e università di provenienza

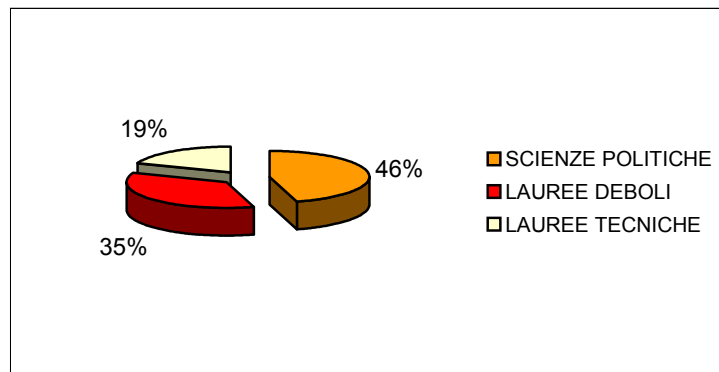
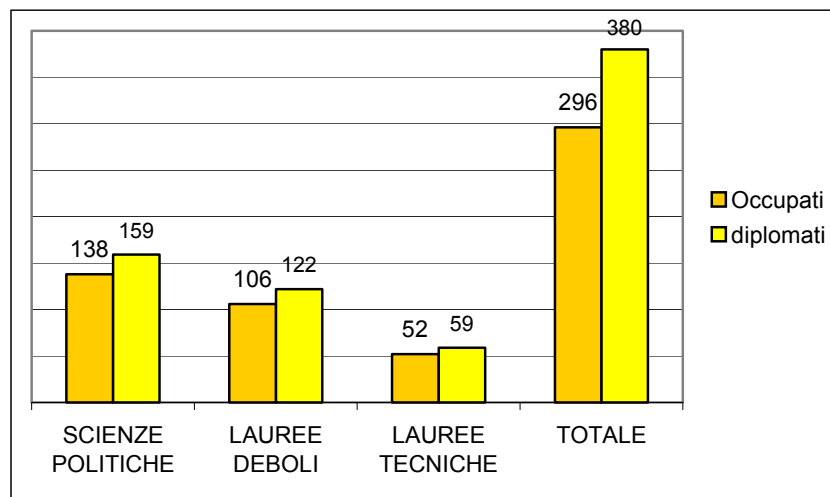


Grafico n. 3 - Occupati per tipologia di laurea su diplomati



4.2 Alcuni casi di successo

La ricerca sul profilo professionale del Manager dello Sviluppo Locale ha consentito anche una verifica della coerenza dei percorsi di carriera con gli obiettivi formativi e professionalizzanti del Master. Dall'elaborazione dei dati rilevati attraverso la somministrazione di questionari a diplomati del Master, sono stati selezionati alcuni casi eccellenti per i quali si sono poi effettuate alcune interviste telefoniche. (Sia i 6 casi elaborati sulla base dei questionari che le 8 interviste sono riportati in allegato)

I casi selezionati sono rappresentativi delle diverse tipologie di allievi Master e indicativi dei possibili percorsi di carriera che i diplomati delle nove edizioni già realizzate hanno intrapreso. I criteri in base ai quali sono stati selezionati i casi sono i seguenti:

- tipologia di laurea, facendo particolare attenzione all'aspetto professionalizzante della formazione Master per le cosiddette lauree deboli;
- ente e area di attività, selezionati in base alla coerenza con le tematiche del Master;
- forma contrattuale e livello retributivo, eventualmente comparati con quelli della stessa tipologia di laureati senza la formazione Master;
- connessione tra partecipazione al Master e tempi di inserimento lavorativo;
- efficacia della preparazione offerta dal Master (intesa come valore aggiunto/professionalità) rispetto alla preparazione universitaria.

La maggior parte degli ex allievi che hanno risposto al questionario ha trovato lavoro immediatamente dopo la conclusione del periodo di stage, effettuato presso la stessa struttura in cui attualmente lavora. Altri hanno trovato lavoro in una sede diversa da quella di stage; altri ancora hanno cambiato più lavori o, in ogni caso, svolgono più attività in qualità di consulenti.

In generale, i diplomati Master Stoà si ritengono molto soddisfatti del proprio lavoro, in termini di acquisizione di professionalità, prospettive di carriera, , avanzamenti di carriera ottenuti finora, autonomia decisionale/funzionale, rapporti nell'ambiente di lavoro, coerenza con gli studi effettuati. Allo stesso tempo, si dichiarano abbastanza soddisfatti del percorso Master, che in ogni caso rifarebbero in quanto ha dato loro un'ottima preparazione, ha rafforzato le conoscenze e competenze, e ha allargato le prospettive di inserimento professionale.

Tra le mansioni emerse dai questionari come quelle che prevalentemente svolgono gli ex allievi si ricordano:

- ◆ analizzare il contesto, le necessità e le risorse del territorio;
- ◆ partecipare al monitoraggio e alla valutazione delle azioni e dei risultati
- ◆ mantenere i collegamenti con i soggetti coinvolti nel progetto
- ◆ promuovere, facilitare e accompagnare ogni contatto tra soggetti coinvolti nel progetto

- ◆ identificare, elaborare ed implementare progetti di sviluppo
- ◆ raccogliere e sistematizzare tutti i dati relativi alle attività organizzate.

Tra i fattori di successo ricordati nelle interviste come fondamentali per lo svolgimento dell'attività lavorativa si ricordano flessibilità, capacità di osservazione e di adattamento, diplomazia; capacità di ascolto e sensibilità nel porsi di fronte ai problemi, ma anche fermezza e decisione. Rimane in ogni caso la consapevolezza che in questo settore è necessario avere la voglia di imparare costantemente, perché la formazione è realmente *on the job*: “creatività, metodo e tanta curiosità che si traduce in formazione permanente”.

I punti di forza che gli ex allievi identificano in un diplomato Master rispetto ai laureati consistono in una miglior preparazione e soprattutto miglior conoscenza delle tematiche legate allo sviluppo, definizione di una vision di ampio respiro, approccio problem solving, capacità relazionali non indifferenti, curiosità intellettuale. Il master inoltre ha saputo offrire una preparazione molto più “pratica” nel senso di essere più “legata alla realtà” delle tematiche che si studiano. Le esercitazioni pratiche, l'abitudine a lavorare su progetti ed in relazione a tempi stretti, oltre all'apprendimento di nozioni e esperienze “di campo” rappresentano il fattore distintivo rispetto alla preparazione universitaria. E' fondamentale poi aver inquadrato nel suo complesso la problematica meridionalistica dal punto di vista storico, sociologico ed economico. Fondamentale è stata, inoltre, l'interazione con altri colleghi con diverse provenienze che hanno consentito di comprendere le loro specificità. risultano altri elementi fondamentali.

La preparazione di un diplomato master viene giudicata come mediamente superiore rispetto a quella di chi lavora nello stesso settore e, di conseguenza, è ugualmente superiore a quella di un laureato senza specializzazione.

Più che una maggiore preparazione, un diplomato Master Stoà ha una prospettiva culturale più allargata; ha un minimo di esperienza in più di processi pratici di lavoro (sia pure simulati); e sperimenta attivamente il lavoro di gruppo, l'integrazione delle competenze e lo scambio e la messa in rete di informazioni e conoscenze.

Parte quinta – L'analisi di campo sulla figura professionale

5.1 L'approccio metodologico

L'analisi di campo è di tipo qualitativo e ha previsto lo sviluppo di alcune fasi principali collegate ed interdipendenti:

- Scelta del problema di ricerca

- Formulazione del disegno della ricerca
- Raccolta dei dati
- Codifica e analisi dei dati
- Interpretazione dei risultati.

a) *Scelta del problema*

L'eterogeneità delle pratiche che caratterizzano questa figura non consente di concettualizzare un profilo professionale che contiene diverse sfaccettature ed obbliga la ricerca ad essere prudente nel delimitare uno spazio d'azione ed a circoscrivere un ruolo sempre più riconosciuto ed istituzionalizzato.

Questa esigenza di non ridurre ad un unum la gamma degli ambiti operativi ma di considerare questa varietà come un dato di fatto è condivisa dal percorso di formazione in Local Development che al decimo anno della sua esperienza sui temi dello sviluppo locale si è posto l'obiettivo di analizzare l'evoluzione culturale ma soprattutto professionale di questa figura. Il punto di partenza dell'analisi è sicuramente il percorso formativo del Master che rappresenta per la ricerca un laboratorio di idee e di confronto con l'attuale sistema istituzionale, culturale ed economico.

L'indagine propone una riflessione sulla figura professionale del Manager dello sviluppo locale, cercando di individuarne, a partire dall'esperienza di un campione selezionato di soggetti, alcuni caratteri distintivi che riguardano sia la struttura delle competenze che la rappresentazione delle attività più ricorrenti.

b) *Formulazione del disegno della ricerca*

L'ipotesi che l'indagine intende analizzare è che il profilo professionale del Manager dello sviluppo locale per quanto racchiuda in sé una pluralità di significati legata soprattutto alle attività/compiti che svolge, contiene dei tratti comuni che delineano una sua identità professionale. L'identità è rafforzata dal ruolo che occupa nelle strutture preposte e dalle competenze richieste per svolgere le sue funzioni.

Per verificare se esiste una relazione tra la definizione del ruolo, le attività/compiti e le competenze utilizzate si è scelta una metodologia qualitativa di rilevazione di dati relativamente ad alcune categorie di analisi:

- la rappresentazione del ruolo professionale;
- le aree di attività/compiti specifiche del Manager dello sviluppo locale;
- la struttura delle competenze;
- le concrete condizioni di esercizio del Manager dello sviluppo locale.

L'analisi si è avvalsa di un questionario semistrutturato, contenente cioè domande chiuse ed aperte, utilizzato quale strumento di guida nelle interviste fatte ad un numero di interlocutori operanti nell'ambito dello sviluppo locale.

La finalità di questa scelta è stata quella di raggiungere alcuni obiettivi prioritari dell'indagine:

- delineare le diverse interpretazioni sul ruolo del Manager dello sviluppo locale, individuando da una parte le attività/compiti che caratterizzano la figura professionale ed esprimono i contenuti professionali che definiscono il suo lavoro quotidiano, e dall'altra, le strutture pubbliche e private entro le quali il Manager dello Sviluppo locale si trova ad operare abitualmente;
- definire i caratteri distintivi del Manager dello sviluppo locale così come emerge dalle rappresentazioni e dalle esperienze del campione intervistato. A questo scopo, la sessione approfondisce le conoscenze di base e specialistiche necessarie per interpretare le dinamiche socio-economiche in atto e l'evoluzione dei sistemi territoriali, le attitudini e le qualità legate al carattere ed alla storia personale del Manager dello sviluppo locale, le competenze tecniche e relazionali che il percorso formativo intende sviluppare perché ritenute caratterizzanti la figura professionale;
- acquisire le informazioni sulla attuale domanda di professionalità e delineare le caratteristiche del mercato professionale, allo scopo di verificare la posizione professionale e lavorativa della figura e di fare una valutazione sulle prospettive future e sugli sbocchi occupazionali del Manager dello Sviluppo Locale.

Il campione⁹ è stato organizzato suddividendo la popolazione in cinque tipologie di soggetti considerate rappresentative dell'indagine perché in possesso di competenze cognitive e di competenze tecnico-specialistiche sui temi dello sviluppo locale acquisite in attività di formazione, promozione, sostegno e accompagnamento di iniziative in settori analoghi o affini a quelli oggetto del Master in Local Development. Le tipologie di soggetti intervistati sono:

1. docenti interni, ovvero docenti universitari che già conoscono il Master in Local Development e hanno collaborato in passato alla progettazione e realizzazione di moduli didattici;
2. docenti esterni, ovvero docenti universitari che non conoscono il Master o che comunque non hanno mai avuto coinvolgimenti in esso;

⁹ Va specificato che solo nel caso degli esperti e docenti esterni è stato effettuato un campionamento sulla base di caratteristiche coerenti con gli obiettivi dell'indagine, mentre nel caso dei docenti ed esperti interni, ed ex allievi, non c'è stata alcuna selezione.

3. esperti interni, ovvero operatori istituzionali e non che hanno collaborato in passato alla progettazione e realizzazione di moduli didattici;
4. esperti esterni, ovvero operatori istituzionali e non che non conoscono il Master o che comunque non hanno mai avuto coinvolgimenti in esso;
5. ex-allievi delle precedenti edizioni del Master che lavorano sui temi dello sviluppo locale.

La scelta di intervistare queste tipologie di interlocutori è avvenuta sulla base di obiettivi diversi: quella dei docenti si è fondata sull'esigenza di acquisire un valido contributo nell'aggiornamento dei saperi e delle competenze e delle metodologie da utilizzare nella fase formativa, mentre la scelta di intervistare esperti del settore è stata orientata dalla necessità di rilevare informazioni più concrete sul ruolo e le competenze specifiche richieste sul mercato professionale.

Indicazioni utili all'identificazione della tipologia di enti e/o operatori ai quali sottoporre il questionario è venuta dall'esperienza accumulata nelle precedenti edizioni del Master sia relativamente agli enti presso i quali sono state realizzate attività di stage e project work o che hanno assunto gli allievi alla fine del Master.

c) *Raccolta dei dati*

La raccolta dei dati è avvenuta mediante l'utilizzo di un questionario. E' stato fondamentale per la progettazione ed elaborazione del questionario, la somministrazione di una pre-inchiesta ad un campione di docenti ed esperti interni alla scuola, mirata ad acquisire nuove informazioni sugli items dello strumento di indagine e correggere gli errori, ad integrare i dati e a predisporre nuove versioni.

Il confronto diretto con gli interlocutori privilegiati è stato funzionale alla stesura definitiva del questionario, che ha compreso (vedi Allegato) una parte anagrafica rivolta a raccogliere informazioni sulla tipologia di struttura in cui l'intervistato opera e sul ruolo che ricopre al suo interno e tre sessioni di approfondimento:

1) identificazione della figura professionale, in cui si indagano le attività che caratterizzano la figura professionale del Manager dello sviluppo locale e si delineano le caratteristiche del proprio ruolo.

2) fabbisogni formativi della figura professionale, in cui si analizzano le conoscenze di base e specialistiche, le caratteristiche e le attitudini personali, le competenze ritenute caratterizzanti il profilo professionale.

3) mercato professionale, in cui si acquisiscono informazioni sulla attuale domanda di professionalità al fine di valutare le prospettive future e gli sbocchi professionali del Manager dello Sviluppo locale.

Il questionario è di tipo semistrutturato, comprende cioè domande chiuse, per le quali gli intervistati hanno dovuto scegliere gli items rispondenti ai propri schemi concettuali e/o operativi, e domande aperte, dove si è dato spazio alle proprie considerazioni ed idee riflettenti il background formativo e professionale.

Una volta elaborato il questionario, si è avviata la fase della “discesa sul campo”, mediante la quale si sono raccolti i dati relativi a ciascun ambito di indagine.

d) Codifica ed analisi dei dati

Per una più corretta gestione della quantità di informazioni raccolte si è ritenuto opportuno ridurre i dati, codificarli, cioè assegnare un numero di codice a ciascuna modalità di risposta. Nell’analizzare la codifica dei dati si è proceduto facendo una distinzione tra domande aperte e chiuse. Le domande chiuse, in quanto standardizzate, sono state trattate attribuendo un codice a ciascuna di esse ed analizzate con metodi statistici, mentre i dati aperti, come le domande aperte, sono stati analizzati qualitativamente secondo alcune tipologie costruite ex post.

e) Interpretazione dei risultati

E’ la fase più delicata della ricerca ed è stata condotta utilizzando alcuni criteri statistici quali, le distribuzioni semplici di frequenze, le frequenze relative e percentuali, l’individuazione di relazioni fra variabili.

5.2 Analisi dei dati

Questa fase dell’indagine, ha lo scopo di sistematizzare la quantità di informazioni raccolte mediante la somministrazione dei questionari, di decodificare e comprendere le diverse posizioni degli intervistati circa i contenuti cognitivi e operativi del profilo professionale. Per facilitare la lettura dei dati sono stati individuati quattro ambiti di indagine che corrispondono alle diverse sessioni del questionario. La prima sessione riguarda l’identikit dell’intervistato: chi è, dove opera, qual è il suo ruolo ricoperto nella struttura di appartenenza. La seconda è relativa all’identificazione della figura professionale, nella quale è possibile verificare le diverse definizioni attribuite al Manager dello sviluppo locale e che fanno riferimento ai suoi modi di essere e di operare nei contesti locali. La terza sessione relativa ai fabbisogni formativi, prende in considerazione le diverse rappresentazioni delle capacità cognitive (es. ambiti disciplinari, conoscenze di base e specialistiche), metodologiche (es. strumenti e metodologie), comportamentali (es. attitudini e qualità personali) e operative (es. competenze), che caratterizzano i “vari” Manager dello sviluppo. La

quarta sessione sul mercato professionale, offre una riflessione sull'attuale domanda di professionalità e sui possibili sbocchi occupazionali. Ciascuna sessione di approfondimento è stata a sua volta suddivisa in sottoaree di indagine rivolte ad esplorare e conoscere i diversi punti di vista sugli aspetti formativi e professionali da sviluppare e ritenuti dagli intervistati, necessari all'esercizio del ruolo di agente di sviluppo. Sono stati inoltre riportati in ciascuna sessione dei riquadri contenenti le griglie di domande sottoposte agli intervistati. Le citazioni invece, costituiscono una ricostruzione delle caratteristiche dell'agente di sviluppo, attraverso l'analisi delle diverse indagini svolte sul profilo professionale¹⁰.

a) I soggetti intervistati

Il campione di riferimento per l'analisi di campo comprende, come si è visto, cinque tipologie di soggetti¹¹, considerate rappresentative dell'indagine perché in possesso di competenze cognitive e tecnico-specialistiche sui temi dello sviluppo locale:

Va specificato che il campione scelto per l'analisi di campo è omogeneo dal punto di vista qualitativo, ossia presenta alcune caratteristiche comuni – l'appartenenza a strutture pubbliche o private che si occupano dei temi dello sviluppo locale e della cooperazione internazionale – non lo è dal punto di vista quantitativo, ossia per quanto riguarda l'ampiezza dei sottocampioni intervistati.

La tipologia di docenti ed esperti esterni è infatti la più numerosa, oltre quella di ex allievi, tra le tipologie di soggetti intervistati. Dei 462 questionari inviati, circa il 20% ha riguardato i docenti esterni, il 33% gli esperti esterni, il 22% gli ex-allievi, mentre solo il 12% ha coinvolto gli esperti interni e il 9,3% i docenti interni.

Inoltre, mentre per la tipologia di docenti ed esperti interni, e quella di ex allievi non si è fatto alcun tipo di campionamento, nel caso di docenti ed esperti esterni italiani e stranieri è stata effettuata una selezione sulla base delle esperienze più significative e coerenti con gli obiettivi dell'indagine.

I questionari somministrati sono stati 462; di questi sono pervenuti 110, cioè più del 20% del campione di riferimento.

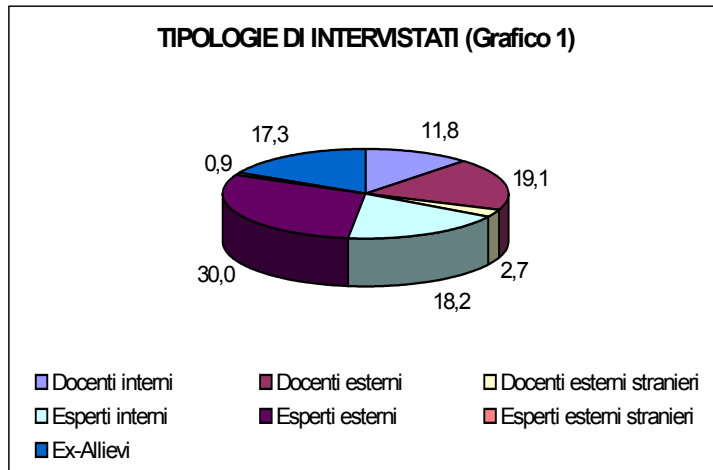
Il campione intervistato è stato analizzato individuando la tipologia di soggetti, la tipologia dell'Ente presso il quale avviene svolta l'attività e il ruolo ricoperto nella struttura in cui opera. Dalla lettura delle informazioni raccolte sono emerse le seguenti caratteristiche relative al campione intervistato.

¹⁰ Sono state prese in rassegna il Rapporto Berrocal del 1980, le ricerche del consorzio A.A.STER e dell'Istud del 2001, l'indagine di Stoà realizzata nel 2002.

¹¹ Tra i docenti esterni è stato selezionato un campione di 11 responsabili di centri di ricerca, dipartimenti e direzione di master operanti in Europa sui temi di sviluppo locale e sull'organizzazione di attività formative rivolte a profili affini a quello in Local Development. Sono stati selezionati anche 22 esperti che operano in agenzie di sviluppo, organismi internazionali (es. ILO, OCDE), e istituti di ricerca nei principali paesi europei impegnati da anni in progetti di sviluppo locale (es. Portogallo, Spagna, Irlanda, Francia, Galles ecc.). Tra gli operatori stranieri sono stati individuati alcuni ex allievi MID inseriti in queste strutture subito dopo il percorso formativo.

a.1) Tipologia di intervistati

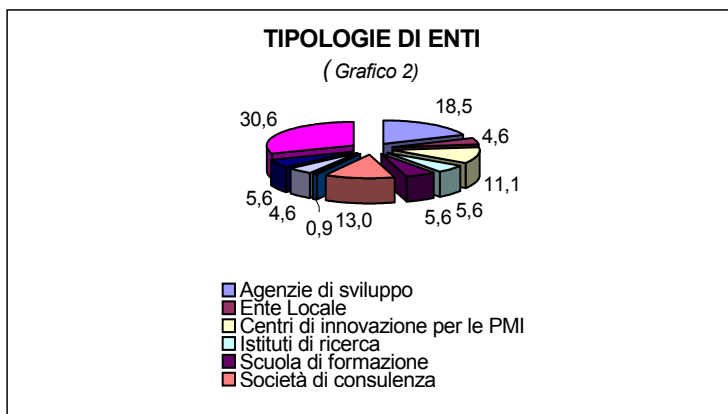
Il 30% (grafico 1) è costituito da esperti esterni, ossia responsabili di enti, istituzioni ed imprese profit e no profit agenzie di sviluppo, impegnati nella programmazione territoriale e nel sostegno alle PMI, nella promozione di iniziative di sviluppo locale e della cooperazione internazionale,



nell'internazionalizzazione e innovazione dei sistemi territoriali. Di questa tipologia, solo l'1% appartiene ad organismi internazionali. Il 19% degli intervistati appartiene alla tipologia di docenti esterni, il 18,2% a quella di esperti interni, il 17,3 % è costituita da ex-allievi, l'11,8% da docenti interni e solo il 2,7% da docenti stranieri.

a.2) Tipologia di ente

La maggior parte degli intervistati (Grafico 2), circa il 30%, lavora all'interno delle Università, dato confermato dal numero di docenti che ha collaborato alla ricerca.



Il 18,5% opera in Agenzie di sviluppo (ad esempio Agenzie per la Promozione e Sviluppo sostenibile dei territori, Gruppi di Azione Locale, Agenzia locale di sviluppo dei comuni, Società di gestione dei patti Territoriali, Multiservizi intercomunali per lo Sviluppo di politiche di riequilibrio territoriale e di politiche sociali nel

territorio consortile, ecc.) .

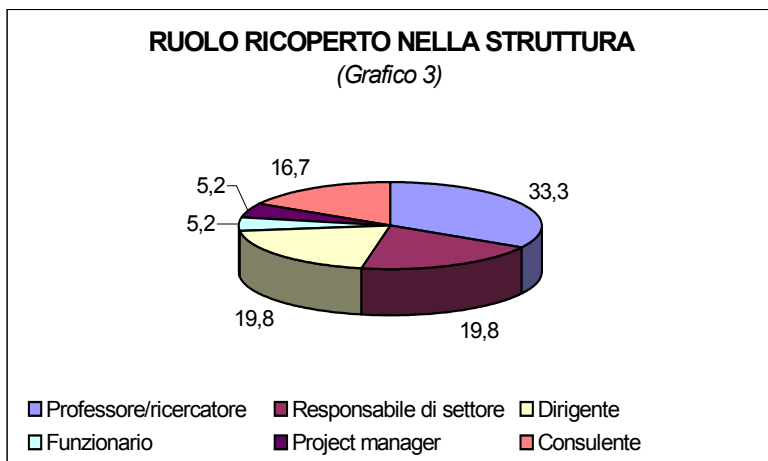
Il 13 % svolge la propria attività in società di consulenza, sui temi dell' organizzazione e crescita delle risorse umane, di innovazione organizzativa delle strutture pubbliche e private, di internazionalizzazione, per la cooperazione e per lo sviluppo economico nei territori.

L'11% dei soggetti intervistati opera in centri di innovazione per le PMI (come ad es. Aziende Speciali per l'Innovazione e la Promozione delle PMI, Agenzie per gli Investimenti, Parchi Scientifico Tecnologici, centri per la promozione e sviluppo delle strategie di internazionalizzazione per le PMI del territorio nazionale ecc.).

Le tipologie di enti, che presentano la stessa percentuale sono le associazioni di categorie dove sono occupati il 5,6% degli intervistati, gli istituti di ricerca (5,6%), le scuole di formazione (5,6%), le organizzazioni no profit (4,6%) e gli enti locali (4,6%). Solo circa l'1% degli intervistati ha dichiarato di lavorare in un'impresa.

a.c) Ruolo ricoperto nella struttura

Il 33,3% degli intervistati rientra nella categoria di professori e ricercatori, dato che conferma



ancora una volta il fatto che la maggior parte dei soggetti contattati e che hanno collaborato alla ricerca riguarda la tipologia "docenti".

Per quanto riguarda le tipologie "esperti" ed "ex-allievi" che operano in agenzie di sviluppo, organismi internazionali, istituti di ricerca, enti locali ecc., i dati hanno rilevato che il 39,6% occupano

posizioni da consulenti (19,8% sono dirigenti, e 19,8% sono responsabili di settore), mentre il 16,7% si dichiarano consulenti, figure specialistiche che svolgono attività di sostegno tecnico/organizzativo alle strutture preposte alla programmazione e pianificazione del territorio e al sostegno delle PMI e dei sistemi di impresa. I ruoli professionali che evidenziano un minor peso percentuale sono i project manager e i funzionari che comprendono allo stesso modo il 5,2% degli intervistati.

b) Identificazione della figura professionale del Manager dello sviluppo Locale

Questa sessione del questionario è finalizzata a definire il ruolo del Manager dello sviluppo locale, a delineare le attività/compiti che lo caratterizzano in termini di contenuti professionali e ad individuare le strutture pubbliche e private entro le quali si trova ad operare abitualmente.

b.1) Definizione del ruolo

Le definizioni proposte riguardano i vari modi di essere e di agire del Manager dello sviluppo locale e riprendono definizioni già identificate dalle recenti indagini sul ruolo della figura professionale¹².

Box 1

Il Manager dello sviluppo locale è.....:

un animatore territoriale
un mediatore sociale e istituzionale
un esplicitatore di conflitti
un costruttore del consenso
un consulente specialistico
un project manager
un agente di innovazione territoriale

E' un profilo complesso, che è uno e molti nello stesso tempo, in grado di assumere il generale e lo specialistico. (ISTUD, 2002)

Il dato più interessante emerso dall'analisi delle informazioni raccolte è che circa il 34% degli intervistati vede il manager dello sviluppo locale come "agente di innovazione territoriale". Al fine di dare una dimensione operativa a questa definizione è stata effettuata un'analisi qualitativa delle principali attività e compiti che ciascun intervistato ha suggerito in aggiunta a quelle già previste dal questionario. Da tale esame è emerso che l'innovazione è intesa essenzialmente come innovazione culturale, con particolare riferimento alla capacità di interpretare la domanda sociale ed indirizzarla verso risposte istituzionali e politico-sociali nuove.

Tra le altre definizioni suggerite, quella di "animatore territoriale" e quella di "project manager" hanno raccolto rispettivamente il 22% e il 15% delle preferenze; il 4% delle preferenze è andato a quella di "costruttore del consenso" ; mentre nessuna preferenza è stata espressa per la figura di "esplicitatore del conflitto"¹³. Ciò potrebbe essere riconducibile a due cause: la prima, più probabile, è legata ad una insufficiente chiarezza della definizione; la seconda, invece, vedrebbe prevalere la funzione di mediazione sulla necessità di rendere esplicito il potenziale di conflitto nei contesti in cui opera il Manager dello sviluppo locale. La cooperazione tra attori e istituzioni e la conciliabilità di interessi diversi sembrerebbero rappresentare nell'opinione del campione intervistato la condizione sulla quale si regge l'agire locale.

¹² Le uniche integrazioni riguardano la figura del project manager e l'agente di innovazione territoriale.

¹³ La ricerca del consorzio A:A.STER sull'"Agente di sviluppo a vent'anni dal rapporto Berrocal" ha descritto l'esplicitatore del conflitto, come una figura in grado di rompere equilibri locali tradizionali, identificare i rapporti esistenti tra le strutture pubbliche e quelle private, per rompere tradizionali modi di operare delle parti, di animare il conflitto e far riconoscere alle diverse parti gli ambiti di comune interesse e le prospettive di miglioramento del benessere collettivo.

b.3) Le attività/compiti del Manager dello sviluppo locale

Con il termine di attività/compiti si è fatto riferimento a ciò che il Manager dello Sviluppo Locale fa abitualmente e ai contenuti professionali che definiscono il suo lavoro quotidiano. Le indicazioni proposte non hanno la pretesa di essere esaustive ma hanno il vantaggio di essere ampiamente condivise.

Box.2

Le attività previste sono:

Sensibilizzare gli attori locali riguardo le opportunità/criticità di un territorio
Costruire reti di collaborazione su obiettivi condivisi
Facilitare il raccordo tra le istanze locali e i diversi livelli istituzionali
Favorire la rottura di equilibri consolidati sfavorevoli allo sviluppo
Accompagnare le fasi del processo di definizione di progetti di sviluppo locale
Facilitare la ricerca e la mobilitazione di aiuti tecnici e finanziari
Fornire consulenza alla programmazione economica, progettazione urbanistica e territoriale
Favorire cambiamenti innovativi nei comportamenti culturali e istituzionali
Favorire sul territorio gli scambi con l'esterno
Prendere parte al processo decisionale nella definizione di policies

“E' impossibile delimitare uno spazio d'azione e di riflessione in modo preciso, persino matematico, come si determinano le frontiere dello Stato e delle regioni. Il carattere emergente e piuttosto diffuso di queste “pratiche” ci obbliga ad essere prudenti nel momento di concettualizzare, pena sfigurare o isterilire un'azione a volte riconosciuta ed istituzionalizzata, più sovente sotterranea e silenziosa, che funziona come un vasto laboratorio di ricerche, di iniziativa, di creazione e di innovazione”

(Rapporto Berrocal, 1980)

Le attività sono state indicate dagli intervistati esprimendo una preferenza da 1 a 4, dove 1 indica il massimo della priorità e 4 il minimo. Si è cercato in questo modo di verificare se esistono delle attività che più di altre consentono di delimitare il campo di agire del Manager dello sviluppo locale.

La maggioranza degli intervistati ritiene che le attività principali che caratterizzano il Manager dello sviluppo locale sono: la “costruzione di reti di collaborazione su obiettivi condivisi” (18%), la “sensibilizzazione degli attori locali rispetto alle potenzialità del territorio” (18%), “l'accompagnamento nella definizione dei progetti locali” (15%).

Nel 12% dei casi i soggetti hanno espresso una preferenza per l'attività di incentivazione alla cooperazione e al raccordo tra le istanze locali e i diversi livelli istituzionali, mentre una preferenza inferiore al 10% è stata esplicitata per le attività che riguardano la ricerca e la mobilitazione di aiuti tecnici e finanziari (8%), l'attivazione di cambiamenti innovativi nei comportamenti culturali e istituzionali (8%), la consulenza alla programmazione economica e alla progettazione urbanistica e territoriale (7%), il prendere parte al processo decisionale nella definizione di policies.

Una lettura dei dati che tenga conto delle diverse priorità, fa emergere che circa il 28,7% degli intervistati ha scelto come prima priorità “la sensibilizzazione degli attori locali riguardo le

opportunità/criticità di un territorio”, il 19,8% “la costruzione di reti di collaborazione su obiettivi condivisi” circa il 14% ha scelto “l’accompagnamento delle fasi del processo di definizione di progetti di sviluppo locale”. Relativamente a questa modalità di risposta una preferenza bassissima, è stata attribuita alle altre attività (Vedi gli Items del questionario).

Per quanto riguarda la seconda priorità espressa, si evidenzia che la maggior parte degli intervistati (circa il 22%) ha scelto come attività “la costruzione di reti di collaborazione su obiettivi condivisi”, mentre solo il 6,9% ha preferito la funzione di sensibilizzazione sul territorio. Aumenta invece la percentuale di coloro (15,7%) che pensano che tra le attività principali che deve svolgere un Manager dello Sviluppo Locale c’è quella di accompagnamento ai progetti di sviluppo.

Relativamente alla terza priorità, un maggiore interesse ricade nuovamente per le attività di accompagnamento (17,6%) e di sensibilizzazione degli attori locali (circa il 15%), mentre circa il 16% in quella di “facilitazione del raccordo tra le istanze locali e i diversi livelli istituzionali”.

Nel caso della quarta priorità selezionata, i dati presentano una loro omogeneità, quasi tutti si attestano intorno ad una percentuale inferiore al 15%.

Una prima sintesi sulle informazioni raccolte circa le attività che caratterizzano il Manager dello sviluppo locale delinea una figura professionale che, oltre a promuovere comportamenti associativi e a rafforzare il sistema delle relazioni locali, deve principalmente accompagnare gli attori locali nei processi di definizione dei progetti di sviluppo. Il Manager dello sviluppo locale è colui che presidia alcune specifiche aree di attività: la sensibilizzazione degli attori locali, la costruzione di reti di fiducia, l’innescò di meccanismi di relazione, l’animazione territoriale, la produzione e la realizzazione di progetti di sviluppo locale.

b.4) Tipologie di strutture

Come contributo alla definizione della figura professionale, emerge il tema del “dove” il Manager dello sviluppo locale svolge il proprio lavoro.

Box.3

Il Manager dello sviluppo può agire in.....

Agenzie di marketing territoriale

Agenzie di sviluppo

Centri di innovazione per le PMI

Istituti di ricerca

Società di consulenza a supporto della programmazione, e progettazione territoriale

Imprese

Organizzazioni non Profit

Enti locali

“Il radicamento dell’Agente di sviluppo nella realtà territoriale è la condizione perché le sue funzioni possano esprimersi in coerenza con la dinamica culturale della società in cui opera....”

(Rapporto Berrocal, 1980)

La maggior parte degli intervistati (circa il 43%) concorda nell'individuare l'Agenzia di sviluppo, come la principale struttura in cui il Manager dello sviluppo locale esercita il proprio ruolo professionale.

Il 17% colloca la figura professionale nelle società di consulenza a supporto della programmazione e della progettazione territoriale, il 15% negli Enti locali, il 10% nelle Agenzie di marketing territoriale, il 9% nelle organizzazioni non profit, mentre poco interesse è stato manifestato per i centri di innovazione per le PMI, gli istituti di ricerca e le imprese, scelte complessivamente dal 6% degli intervistati.

Sintetizzando quanto è emerso, si può circoscrivere l'ambito professionale del Manager dello sviluppo locale in tre principali tipologie di enti: 1) le Agenzie di sviluppo, che potrebbero delinarsi come esito evolutivo dell'azione locale di esperti di sviluppo locale; 2.) le società di consulenza, considerate altrettanto importanti per lo svolgimento del proprio ruolo, che possono intendersi strutture dove si integrano funzioni specialistiche (consulenza finanziaria, giuridica, istituzionale); 3) gli Enti locali, che rappresentano modelli organizzativi dove la figura del Manager dello sviluppo locale svolge diverse funzioni (es. animazione, progettazione, assistenza alla programmazione dei fondi strutturali).

Il dato interessante riguarda anche la preferenza per le organizzazioni no profit. Dal momento che queste strutture, quasi sempre operano a livello internazionale per la realizzazione di progetti ed attività rivolte al miglioramento delle condizioni di vita economiche e sociali delle popolazioni residenti nei paesi in via di sviluppo, paesi dove la "strutturazione ambientale" non è elevata (carenza di risorse infrastrutturali, culturali ecc.) la scelta degli intervistati rispetto a questo tipo di organizzazione sembra attribuire all'azione del Manager dello sviluppo locale una dimensione operativa complessa che richiede oltre il possesso di un patrimonio cognitivo e metodologico, una forte motivazione nel proprio lavoro.

c). Fabbisogni formativi della figura professionale

Strettamente connessa al tema della definizione della figura professionale del Manager dello sviluppo locale è l'identificazione delle conoscenze di base necessarie per interpretare le dinamiche socio-economiche in atto e delle competenze cognitive, relazionali e tecnico specialistiche significative del profilo professionale.

In questa sessione del questionario è stato chiesto agli intervistati di specificare gli ambiti tematici, le conoscenze di base e specialistiche, le attitudini e le qualità personali, le competenze tecniche e relazionali ritenute caratterizzanti la figura professionale.

c.1) Ambiti tematici

Gli ambiti tematici si riferiscono ai contenuti e ai concetti chiave da acquisire.

Box.4

Coesione economica e sociale
Internazionalizzazione dei mercati
Innovazione tecnologica e organizzativa delle PMI
Innovazione e organizzazione della Pubblica Amministrazione
Evoluzione del mercato del lavoro

“L’agente di sviluppo ha il campo d’azione privilegiato a livello locale, senza per questo perdere di vista la prospettiva nazionale ed internazionale..”

(Rapporto Berrocal, 1980)

La coesione economico/sociale e l’innovazione e l’organizzazione della Pubblica Amministrazione rappresentano, rispettivamente per il 30% e per il 24% degli intervistati, gli ambiti tematici prioritari che un Manager dello sviluppo locale deve conoscere. L’accelerazione del decentramento e la valorizzazione delle responsabilità ai livelli locali di governo rientrano tra gli obiettivi strategici della nuova fase di programmazione economica e sociale e richiedono da parte della pubblica amministrazione una riorganizzazione ed innovazione interna in grado di rispondere con efficacia e tempestività ai cambiamenti sociali ed economici in atto.

La rinnovata strategia di sviluppo per il Mezzogiorno e per le aree depresse e le nuove sfide dell’Unione Europea in termini di riduzione delle differenze territoriali forniscono sicuramente la motivazione principale a chi ha scelto gli ambiti suindicati, in linea con la nuova idea di programmazione per lo sviluppo, basata su un approccio più attento ai bisogni e ai poteri attribuiti al territorio, maggiormente rivolto al sostegno e alla consulenza degli agenti di sviluppo locale.

L’innovazione tecnologica e organizzativa delle PMI e l’internazionalizzazione dei mercati costituiscono gli altri ambiti tematici ritenuti altrettanto importanti dal 18% e dal 15% degli intervistati.

Tra gli obiettivi di accumulazione del sapere da parte del Manager dello sviluppo locale viene valutata positivamente la conoscenza delle strategie di crescita dei sistemi economici produttivi, sia in termini di infrastrutturazione materiale ed immateriale, che di valorizzazione degli scambi con l’esterno. Questa scelta è in linea con quanto sta avvenendo nella programmazione dello sviluppo che considera una priorità il supporto delle piccole e medie imprese, in ragione del loro potenziale nella creazione di posti di lavoro e della loro capacità di fare rete su un territorio.

Strettamente connesso al tema della crescita di un sistema locale è quello relativo all’evoluzione del mercato del lavoro scelto dal 12% degli intervistati. La conoscenza dei problemi strutturali che caratterizzano i mercati del lavoro europei, e delle riforme messe in atto per affrontare i livelli di

disoccupazione e garantire la crescita del potenziale umano, economico e sociale, riflette la necessità di avere un quadro di riferimento generale per l'insieme delle azioni a favore della crescita del territorio e delle risorse umane in particolare.

c.2) Aree disciplinari

Si fa riferimento ai saperi e alle discipline con i quali sviluppare la capacità di lettura dei continui mutamenti della realtà.

Box.5.

Economia politica	Statistica
Politica economica europea	Sociologia
Geografia dello sviluppo	Storia dello sviluppo
Diritto amministrativo	Lingue straniere
Economia internazionale	Antropologia
Scienza delle finanze	Gestione di impresa

“Il Manager dello sviluppo locale è un profilo che integra saperi diversi, perché diverse sono le dinamiche di sviluppo e le interazioni tra sistemi locali”

(Stoà, 2002)

Anche in questo caso è stato chiesto agli intervistati di esprimere una priorità da 1 a 4 a seconda del livello di importanza attribuita alle aree proposte nell'indagine.

Gli ambiti disciplinari indicati con maggior frequenza dai soggetti fanno sostanzialmente riferimento al quadro socio-economico e politico dello sviluppo.

Se si tiene conto, in prima analisi, dei totali delle priorità espresse per ciascun ambito disciplinare emerge che la maggior parte degli intervistati (17,8%) ritiene che sia di fondamentale importanza la conoscenza della geografia dello sviluppo, per operare nei contesti territoriali, mentre nel 14,5% dei casi, sapere quali sono le regole per gestire correttamente un'impresa appare un elemento altrettanto importante. Questo dato sembrerebbe confermare il fatto che la figura professionale deve avere una conoscenza olistica, ed una capacità di integrare una diversità di competenze specialistiche.

Viene data importanza anche alla politica economica europea (14%) e all'economia politica (10,2%), scelti quali ambiti disciplinari prioritari per l'approfondimento di concetti e teorie utili alla comprensione dei fenomeni socio-economici.

Altrettanto importanti appaiono, anche se con enfasi minore, discipline quali: sociologia (8,9%), storia dello sviluppo (6,2%), e diritto amministrativo scelto dal 6,3% degli intervistati.

Una scarsa attenzione è stata invece rivolta all'antropologia e all'economia internazionale scelti rispettivamente dal 4,2% e 3,5 dei soggetti coinvolti dall'indagine.

Analizzando i dati disaggregati per criteri di priorità emerge che è assolutamente prioritaria per gli intervistati, l'economia politica indicata come prima preferenza da circa il 29%. Altrettanto

importanti per l'approfondimento delle conoscenze da parte del Manager dello sviluppo locale sono la politica economica europea selezionata dal 20,8% e la geografia dello sviluppo scelta dal 19,8% degli intervistati.

Il dato rilevante è che per questa modalità di risposta non è stata espressa alcuna preferenza per la scienza delle finanze indicata complessivamente (ossia per tutti e quattro i criteri di scelta) dal 2,4% degli intervistati e per la statistica per la quale è stato attribuito nel totale complessivo un valore superiore a quello raggiunto dalle lingue straniere (il 6,9% rispetto al 6%).

Un'attenzione particolare va posta anche alla quarta preferenza dove il 20% degli intervistati ha selezionato la gestione di impresa.

.c.3) Conoscenze specialistiche

L'attenzione si sposta sul tema delle conoscenze specialistiche che la figura professionale deve poter acquisire per interpretare le dinamiche socio-economiche in atto e l'evoluzione dei sistemi territoriali.

Box.6.

Ricerca sociale	Modelli di sviluppo economico
Quadro normativo/istituzionale delle politiche di sviluppo	Strategia di impresa
Misure agevolative per le PMI	Fattibilità economico-sociale
Regolamenti dei fondi strutturali	Organizzazione e funzionamento Enti Locali
Pianificazione urbanistica	Economia sociale
Ambiente e beni culturali	New Economy

“L'agente di sviluppo non può essere uno specialista.....deve avere una conoscenza ad ampio raggio, una cultura ampia ed una capacità di collaborare ed integrare una diversità di conoscenze specialistiche”
(Consortio A.A.STER, 2001)

La maggior parte degli intervistati (24%) concorda nel considerare il quadro normativo/istituzionale delle politiche di sviluppo, un ambito di approfondimento prioritario per lo svolgimento del ruolo professionale nei contesti organizzativi e istituzionali.

La seconda conoscenza specialistica che la figura professionale deve necessariamente possedere è quella dei Modelli di sviluppo economico, scelta dal 14% degli intervistati. Questo dato sottolinea, il ruolo determinante che la letteratura economica ha nell'orientare il Manager dello sviluppo locale ad interpretare lo sviluppo economico in Italia e soprattutto nelle aree depresse del Mezzogiorno e a capire le differenze tra gli aggregati produttivi presenti su un determinato territorio.

Altrettanto importante è capire che le imprese sono diverse in termini di strategia, struttura e capacità organizzative. Il 7% degli intervistati ha infatti preferito, tra le conoscenze indicate, la

strategia di impresa. In effetti, questa conoscenza è cruciale per interpretare l'attività innovativa dell'impresa, il modo con cui reagisce ai mutamenti nel mercato, e il ruolo che ha nei processi di sviluppo.

L'11% degli intervistati ha dato priorità alle conoscenze in materia di Regolamenti dei fondi strutturali, che conferma l'importanza che assume la nuova programmazione nell'orientare le scelte e le azioni nelle strategie di sviluppo.

Il 10% e il 9% hanno invece preferito tra le conoscenze indicate, rispettivamente la fattibilità economica e sociale, e l'organizzazione e funzionamento della Pubblica Amministrazione. Si potrebbe ipotizzare che l'acquisizione sia delle conoscenze tecniche, come gli studi di fattibilità, sia delle conoscenze specialistiche inerenti il funzionamento della macchina amministrativa, ha come obiettivo la comprensione di regole e prassi che migliorano la qualità dei risultati delle azioni sui territori. Nel caso specifico delle amministrazioni centrali e locali, conoscere la struttura organizzativa e le procedure amministrative per l'attuazione dei programmi, significa capire le criticità e le inefficienze per favorire la diffusione di una nuova cultura del lavoro pubblico.

Circa il 6% dei soggetti intervistati esprime la propria preferenza per le conoscenze sulla finanza agevolata, mentre il 9% ritiene che sia importante acquisire le conoscenze inerenti la ricerca sociale.

Spostando l'attenzione sui valori più bassi, risulta che sia la pianificazione urbana, sia la new economy sono state indicate, tra le conoscenze elencate, solo dal 2% dei soggetti. Nel primo caso, si può ritenere che una delle ragioni che spiegherebbe la bassa incidenza della scelta riguarda la complessità della materia che contiene in sé elementi giuridici, economici e tecnici tali da prefigurare l'acquisizione di conoscenze abbastanza tecniche. Nel secondo caso, il termine new economy racchiude così tanti significati da non avere una connotazione precisa.

I dati evidenziano che lo sviluppo delle conoscenze in materia di riforme delle politiche strutturali e della pubblica amministrazione costituisce un elemento indispensabile per comprendere i processi di sviluppo socio-economico dei territori. Questa necessità è confermata dal 43% degli intervistati che hanno preferito come prima priorità, questo tipo di conoscenza alle altre.

c.4) Strumenti e metodologie

Si fa riferimento agli strumenti e metodologie che il Manager dello sviluppo locale dovrebbe utilizzare a seconda degli obiettivi da raggiungere.

Box. 7

Analisi statistica territoriale
Informatica
Metodologie di analisi qualitativa
Strumenti di comunicazione
Tecniche di Benchmarking
SWOT Analysis

Strumenti di valutazione e monitoraggio
Tecniche di marketing territoriale
Tecniche di gestione di impresa
Project management
Business plan/studi di fattibilità

“Non bisogna correre il rischio di assimilare le competenze professionali di questa figura ai profili specialistici di volta in volta coinvolti nelle politiche di sviluppo”

(C.Donegà, Manifesto per lo sviluppo locale, 1998)

Analizzando i dati nel loro valore complessivo, risulta che il 15% degli intervistati ritiene che per condurre uno studio approfondito sulle caratteristiche del territorio, occorre utilizzare una metodologia di analisi statistica territoriale adeguata, mentre nel 14% dei casi, l'apprendimento di strumenti di valutazione e monitoraggio rappresenta un momento fondamentale per capire gli effetti delle politiche perseguite e delle azioni intraprese.

Una posizione paritaria, in termini percentuali, è stata attribuita all'apprendimento di tecniche quali il Business Plan e il marketing territoriale (entrambe hanno ricevuto il 11% delle preferenze). Questo dato sembrerebbe corrispondere all'esigenza di integrare differenti competenze professionali per lo svolgimento di diverse attività; è l'intreccio dei saperi su ciò che avviene nell'impresa e ciò che succede sul territorio, e in cui il territorio diventa l'ambiente strategico dove produrre per competere.

Per le metodologie di analisi qualitativa e di analisi SWOT e per gli strumenti di comunicazione sono state espresse preferenze pari rispettivamente al 9% per le prime due e all'8% per la successiva.

Il dato interessante è che una buona parte degli intervistati ha scelto gli strumenti di comunicazione tra le tecniche e le metodologie che un Manager dello sviluppo locale deve saper utilizzare. Esso esprime la convinzione che per promuovere le relazioni e gli scambi di informazioni tra soggetti diversi appartenenti ad ambiti operativi differenti è necessario utilizzare strumenti di comunicazione adeguati al contesto specifico (per esempio: convegni, focus, riunioni, newsletter, quotidiani locali, fiere ecc.).

Solo il 9% degli intervistati ritiene che è particolarmente importante, per l'acquisizione di conoscenze su atteggiamenti, comportamenti ed opinioni inerenti argomenti e tematiche specifiche, utilizzare strumenti di ricerca qualitativa (interviste, questionari, focus group e forum pubblici). Tuttavia il dato è coerente con quanto è emerso nell'ambito delle conoscenze specialistiche, dove circa il 9% dei soggetti ha espresso una preferenza per la Ricerca sociale.

Il fatto invece che solo il 9% ha indicato come prioritaria l'Analisi SWOT è probabilmente collegato all'idea che l'attività di pianificazione, di progettazione e di gestione di un progetto sui temi dello sviluppo non può prescindere dalla capacità di lettura dei punti di forza e di debolezza presenti sul territorio.

Tra gli strumenti e le metodologie che hanno totalizzato valori più bassi, vale la pena sottolineare il caso dell'informatica e delle tecniche di benchmarking, che hanno raggiunto entrambe il 3% delle preferenze. Se è evidente che l'acquisizione dei principi di informatica viene considerata un dato di fatto che non necessita di un percorso di apprendimento nell'ambito di un corso di specializzazione, non è chiaro lo scarso interesse per la capacità di acquisire informazioni mediante il confronto con esperienze eccellenti in ambito di sviluppo locale.

Comparando i dati disaggregati emerge che relativamente alla prima priorità, circa il 22% degli intervistati ha selezionato l'Analisi statistica territoriale e il 17,6% il Project Management. Entrambe le preferenze sembrano collegarsi all'idea, ormai diffusa tra gli operatori di sviluppo, che per elaborare un progetto di ricerca e/o di intervento di sviluppo occorre conoscere, mediante un'indagine statistica, le caratteristiche di un territorio al fine di realizzare una lettura critica dei punti di forza e di debolezza di un contesto ed individuare le possibili soluzioni.

Riguardo alla seconda priorità, il 17,8% degli intervistati ha scelto gli Strumenti di valutazione e monitoraggio; dato che conferma l'importanza di riorientare alcune fasi di realizzazione del progetto, per comparare gli obiettivi e le scadenze con le realizzazioni e le prospettive.

c.5) Attitudini e qualità personali

Strettamente connesso alla definizione della figura professionale è il tema delle caratteristiche e delle qualità personali ossia delle attitudini legate al suo carattere ed alla sua storia personale. In questo caso, è stato chiesto agli intervistati di esprimere un parere rispetto a ciascuna variabile indicata¹⁴.

¹⁴ Il livello di gradimento rispetto agli items indicati è stato espresso mediante una scala di valori che comprende quattro modalità di risposta: molto, abbastanza, poco, per nulla. Vista l'omogeneità dei risultati si è preferito analizzare i dati facendo riferimento soprattutto alle prime due posizioni, che sembrano le più significative.

Box.8

capacità di ascolto e di comunicazione
capacità di gestire i conflitti e reggere situazioni di tensione
capacità di organizzare e gestire le relazioni interpersonali
capacità di costruire relazioni e collaborazioni su obiettivi condivisi e comuni
capacità di organizzare il lavoro e risolvere i problemi
creatività
versatilità
capacità di gestire l'incertezza
capacità di agire e di assumere comportamenti adeguati alle situazioni di contesto.

“.... agisce prima di tutto come un agente del consenso, in grado di creare le condizioni idonee a favorire una presa di decisione basata tanto sul consenso e sulle solidarietà locali, quanto sull'integrazione di queste con i livelli territoriali superiori”

(Rapporto Berrocal, 1980)

Tra le qualità personali che identificano un Manager dello sviluppo locale c'è sicuramente la capacità di ascolto e di comunicazione e la capacità di costruire relazioni e collaborazioni su obiettivi condivisi e comuni, scelte rispettivamente dal 16,7% e dal 15,9% degli intervistati che hanno espresso un alto livello di gradimento. Questi dati sembrerebbero privilegiare le doti comunicative e di mediazione che dovrebbe avere la figura professionale e sottolineano le funzioni di animazione e di interconnessione che si troverà a svolgere. L'attività di animazione territoriale, e quindi di ascolto della domanda sociale, non potrebbe tradursi in progetti concreti se non attraverso il raccordo con le istituzioni competenti ai diversi livelli di governo territoriale.

Altrettanto importante nel definire il profilo formativo è la capacità di organizzare il lavoro ed il problem solving (12,4%). Il dato è interessante perché attribuisce alla figura del Manager dello sviluppo locale una connotazione, di tipo manageriale, rivolta all'elaborazione di soluzioni. Anche la capacità di organizzare e gestire le relazioni interpersonali, preferita da circa l'11% degli intervistati, rientrerebbe nella cultura organizzativa, intesa come consapevolezza e padronanza del sistema delle relazioni e del buon funzionamento del proprio lavoro e di quello degli altri.

Viene considerato poco importante il possesso di alcune qualità quali: la creatività, la versatilità e la capacità di gestire l'incertezza. Sembrerebbe, dunque, che l'acquisizione di un know how piuttosto che l'agire su risposte creative e la capacità di prevedere le situazioni piuttosto che l'attitudine a gestire l'incertezza siano elementi caratterizzanti la figura professionale.

c.6) Competenze

L'attenzione si concentra sulle competenze tecniche e relazionali che il percorso informativo deve sviluppare perché ritenute caratterizzanti il profilo del Manager dello sviluppo locale. Si fa

riferimento al saper fare dei singoli individui e alla messa in opera di conoscenze acquisite durante il percorso formativo¹⁵.

Box 9.

Utilizzare adeguatamente strumenti e tecniche di analisi quantitativa e qualitativa
Raccordarsi con le istituzioni di livello nazionale e sovranazionale nella definizione di azioni di sviluppo
Impostare, strutturare e gestire progetti di sviluppo locale
Gestire gli strumenti a sostegno dell'imprenditorialità e dell'internazionalizzazione delle PMI.
Elaborare e coordinare piani e programmi territoriali e settoriali
Monitorare e valutare interventi di sviluppo locale.
Monitorare e valutare progetti imprenditoriali.
Favorire la cooperazione strategica tra le imprese e i sistemi di impresa

*“Il Manager dello sviluppo locale deve saper rompere gli schemi delle competenze e settorialità cognitive”
(Stoà, 2002)*

Le competenze considerate assolutamente prioritarie nella definizione del ruolo professionale sono: la capacità di impostare, strutturare e gestire progetti di sviluppo locale (20,6%); la capacità di raccordarsi con le istituzioni di livello nazionale e sopranazionale nella definizione di azioni di sviluppo (14,6%); la capacità di monitorare e valutare interventi di sviluppo locale (14,4%); la capacità di elaborare e coordinare piani e programmi territoriali e settoriali (13,7%).

Un'importanza relativa è stata invece attribuita alle competenze nell'ambito della ricerca e dell'analisi. Circa l'11% degli intervistati ha indicato infatti, come prioritaria la capacità di utilizzare gli strumenti e le tecniche di analisi quantitativa e qualitativa.

Ancora più bassa è la preferenza attribuita alle competenze inerenti le azioni di supporto allo sviluppo dell'imprenditoria. Nello specifico si rileva che, la capacità di gestire gli strumenti a sostegno dell'imprenditorialità e dell'internazionalizzazione delle PMI ha avuto una preferenza pari al 7,9%, mentre la capacità di monitorare e valutare progetti imprenditoriali ha raccolto circa il 7% delle preferenze.

Sintetizzando sembrerebbe che ciò che caratterizza il Manager dello sviluppo locale è soprattutto il possesso di competenze sia di tipo processuale e metodologico che relazionale. Il raccordo con le istituzioni sovraordinate (Regione, Stato centrale, Unione Europea), diventa una caratteristica peculiare e irrinunciabile per la definizione e gestione di azioni di sviluppo.

Emerge una prevalenza delle competenze professionali nell'ambito della progettazione e gestione di interventi di sviluppo, piuttosto che di interventi a sostegno dell'imprenditorialità, inoltre viene

¹⁵ Il metodo utilizzato per rispondere alla domanda sulle competenze che deve sviluppare il Manager dello sviluppo locale è lo stesso di quello usato nella domanda precedente relativa alle attitudini/qualità della figura professionale. Anche in questo caso, si è preferito analizzare le prime due modalità di risposta aggregandole, data l'omogeneità delle informazioni.

sottolineata la capacità di gestire tutte le fasi del progetto, dall'ideazione alla valutazione e monitoraggio delle azioni intraprese.

d) Il mercato professionale

L'ambito di indagine costituisce una riflessione sulla terminologia correntemente adottata per definire il ruolo dell'operatore allo sviluppo in relazione ad alcune esperienze professionali, ed è un momento di verifica della situazione esistente sulla posizione lavorativa e professionale della figura indagata.

La maggior parte degli intervistati (39.4%) concorda nell' identificare il proprio ruolo in quello di consulente specialistico, mentre il 18,2% in quello di project manager. Circa il 17% si definisce un animatore territoriale e il 12% un agente di innovazione territoriale.

Il dato rilevante è che la rappresentazione del proprio ruolo all'interno delle organizzazioni in cui si lavora, non coincide con la definizione che gli intervistati hanno attribuito alla figura del Manager dello sviluppo locale¹⁶.

Le ragioni che spiegherebbero questa incoerenza sono almeno due. In primo luogo, la definizione di agente di innovazione territoriale ha una sua valenza teorica ma nessun riscontro operativo. La figura del "consulente" è riconosciuta come professione all'interno delle organizzazioni e di istituzioni preposte alla promozione ed alla gestione dei processi di sviluppo locale ed è caratterizzata dalla capacità di operare con competenze specifiche (finanziarie, giuridiche, tecniche e metodologiche) e con un elevato livello di autonomia e responsabilità. Essere un "consulente" ha sicuramente una sua connotazione economico-sociale ben precisa, rispetto all'essere "agente di innovazione territoriale", dove il termine di innovazione territoriale è oggetto di riflessione da parte dai teorici dello sviluppo.

In secondo luogo, le condizioni lavorative e le forme contrattuali più frequentemente utilizzate (per es. contratti di collaborazione coordinata e continuativa) negli ambienti di lavoro configurano una posizione consulenziale, piuttosto che una condizione da dipendente.

Questo dato è confermato da quanto è emerso nella domanda relativa alla forma contrattuale più diffusa nelle organizzazioni dove si hanno rapporti di lavoro più duraturi.

Il 42% degli intervistati ha dichiarato di aver stipulato con la struttura dove esercita il proprio ruolo, un contratto di collaborazione coordinata e continuativa, mentre il 32% un contratto di consulenza. Il 19% ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato, mentre solo il 3% ha un contratto di lavoro

¹⁶ Il 34% degli intervistati, come riportato nel paragrafo 2.2, ha infatti definito il Manager dello sviluppo locale, un agente di innovazione territoriale.

interinale. Questi dati sembrano confermare la tendenza a preferire i rapporti di lavoro a termine a quelli di lavoro dipendente.

I dati rilevano anche una prevalenza del ruolo di project manager (18,2%) e di animatore territoriale (16,7%) nello svolgimento delle proprie attività.

Le principali attività svolte nell'ente con cui si collabora, sono infatti riconducibili sia all'assistenza alla progettazione e al project management sia all'ambito dell'animazione territoriale.

Si riportano alcune delle principali funzioni indicate dagli intervistati:

Animazione territoriale:

impostare analisi territoriale;
sensibilizzare gli attori sui temi dello sviluppo;
attivare azioni di mainstreaming ed empowerment;
identificare le esigenze dell'interlocutore;
costruire reti con le Pubbliche istituzioni italiane ed europee;
fare animazione e diffondere le informazioni;
facilitare interventi di creazione di impresa, ecc..

Assistenza alla progettualità locale:

pianificare ed attuare programmi complessi di sviluppo locale;
progettare, monitorare e valutare progetti di sviluppo;
coordinare azioni con le Amministrazioni centrali titolari dei POR;
supportare tecnicamente la progettazione e valutare la fattibilità economica-finanziaria;
progettare interventi formativi a favore dello sviluppo;
elaborare piani di marketing territoriale;
realizzare PIT;
coordinare e promuovere progetti di cooperazione decentrata con paesi in via di sviluppo;
valutare progetti di impresa e le caratteristiche aziendali; progettare interventi di internazionalizzazione delle PMI, ecc..

Per quanto riguarda la posizione lavorativa del Manager dello sviluppo locale, è stato chiesto agli intervistati di indicare quanti, tra consulenti e dipendenti, che esercitano lo stesso ruolo all'interno dell'organizzazione hanno un'esperienza professionale inferiore o superiore ai dieci anni e quali sono i livelli retributivi e, le forme contrattuali più frequenti.

Il 69% dei consulenti e/o dipendenti sono risorse junior, ossia hanno un'esperienza professionale compresa tra i cinque e i dieci anni di lavoro, il 31% delle risorse sono invece senior, con un'esperienza lavorativa superiore ai 10 anni.

La retribuzione corrisponde ovviamente alla posizione lavorativa ricoperta all'interno delle organizzazioni, e raggiunge livelli più alti man mano che aumentano gli anni di esperienza professionale. Tra le risorse junior, il 26,5% percepisce €15,000 annui, circa il 40% ha una retribuzione compresa tra €15,000 e €19,000, il 28,6% raggiunge i €39,000, mentre solo il 4% ha una retribuzione compresa tra €40,000 e €79,000 e nessuno percepisce più di €80,000.

Diversa è la retribuzione dei senior, che si attesta per la maggior parte dei casi (59,2%) nella fascia che va da €40,000 a €79,000, il 28,6% al pari dei junior ha una retribuzione compresa tra €20,000 e €39,000 annui, mentre il 6% percepisce più di €80,000, poche sono le risorse senior che raggiungono livelli retributivi inferiori a €20,00 (sono complessivamente il 6%).

Le forme contrattuali più diffuse, come già anticipato, sono le forme di collaborazione coordinata e continuativa (42%), e i contratti di consulenza (32%). Meno frequenti sono i contratti a tempo indeterminato (19%), i contratti di formazione/lavoro (4%), e i contratti di lavoro interinale (3%).

5.2. Una lettura dei dati per tipologie di intervistati

Questa parte dell'analisi dei dati, tiene conto delle diverse interpretazioni sulla figura professionale fornite dai diversi soggetti intervistati, allo scopo di segnalare gli elementi che incontrano un sostanziale accordo tra tutti gli operatori, e quelli di disaccordo in quanto entrambi cruciali rispetto agli obiettivi della ricerca e all'ipotesi dell'indagine. L'obiettivo generale è di verificare la rappresentazione di ruolo, delle attività e delle competenze relative alla figura del Manager dello sviluppo locale, dei diversi soggetti sulla base delle esperienze maturate in ambito culturale e professionale.

La lettura si soffermerà soprattutto sulle categorie inerenti la definizione del ruolo, le attività/compiti, le attitudini personali, le competenze che dovrebbe avere un Manager dello sviluppo locale, la rappresentazione del proprio ruolo all'interno delle organizzazioni, al fine di non rendere ripetitivo il confronto con le ricostruzioni già effettuate.

a) Definizione del ruolo

Volendo rappresentare sinteticamente la figura del Manager dello sviluppo locale, è totale la convergenza verso la definizione di "animatore territoriale". Su questa interpretazione convergono gli ex allievi del percorso formativo con il 22,2%, i docenti interni con il 21,7%, gli esperti interni con il 20%, gli esperti esterni con il 19,3%, mentre, solo l'11% dei docenti esterni concorda con questa definizione.

Il ruolo di mediatore sociale e istituzionale, ossia di una persona capace di costruire reti di collaborazione e alleanze su obiettivi verificabili nel tempo, è riconosciuto come importante soprattutto dagli ex allievi che attribuiscono a questa definizione circa il 14%.

Non meno importante per la categoria dei docenti esterni è la funzione di costruzione del consenso, che implica un processo socialmente condiviso in cui si rappresentano i problemi e si individuano le possibili soluzioni, selezionata dall'11% dei casi.

Chi definisce il Manager dello sviluppo locale un “consulente specialistico”, è soprattutto la tipologia di ex allievi che attribuisce a questa funzione il 22% delle preferenze. Probabilmente questo dato si riferisce al ruolo comunemente svolto da questa categoria nelle organizzazioni.

Il 25,7% degli esperti interni definisce invece la figura professionale un “project manager”. Anche in questo caso, l’attribuzione del ruolo sembrerebbe coerente con lo svolgimento delle proprie attività all’interno delle strutture in cui abitualmente si opera e che afferisce di solito all’area del project management.

La convergenza delle opinioni sulla definizione di “agente di innovazione territoriale” è, anche in questo caso, quasi totale. Sono soprattutto i docenti esterni (38,9%) ad attribuire importanza a questa funzione, seguono gli esperti esterni con il 35%, i docenti interni con il 34,8%, gli esperti interni con il 31,4% e infine gli ex allievi che attribuiscono solo il 22,2% delle preferenze.

b)Attività/compiti

Il campo d’azione del Manager dello sviluppo locale, è rappresentato, per la tipologia di ex allievi da funzioni di animazione e di costruzione sociale. Il 19,7% e il 18,4% di questa categoria ha attribuito preferenze ad attività quali rispettivamente: la “sensibilizzazione degli attori locali riguardo le opportunità/criticità di un territorio” e la “costruzione di reti di collaborazione su obiettivi condivisi”. Il 10,5%, sostiene invece che la funzione prioritaria è quella di “fornire consulenza alla programmazione economica, progettazione urbanistica e territoriale”. In tutti e tre i casi è significativa la sostanziale coerenza tra la definizione del ruolo del Manager dello sviluppo locale e le attività/compiti che deve svolgere.

La tipologia di docenti interni colloca la figura professionale a metà tra un ruolo di mediatore e uno di consulente. Essa sottolinea per il 17,3%, l’importanza della funzione di raccordo tra le istanze locali e i diversi livelli istituzionali che qualifica il Manager dello sviluppo locale come interlocutore del sistema istituzionale presso le popolazioni locali, e per l’11,5% diventa rilevante la consulenza come supporto tecnico agli istituti che si occupano di programmazione economica, progettazione urbanistica e territoriale. L’attività di mediazione sul territorio e quindi di ascolto della domanda sociale non potrebbe tradursi in progetti concreti se non attraverso il raccordo con le istituzioni locali, e la “ricerca e la mobilitazione di aiuti tecnici e finanziari”, funzione alla quale è stato attribuito il 13,5% delle preferenze.

“Prendere parte al processo decisionale nella definizione di policies”, costituisce per il 10,8% della tipologie di docenti esterni, la funzione più importante che deve svolgere il Manager dello sviluppo locale. Viene sottolineato dunque il ruolo di decisore e non solo di supporto della figura professionale che deve presidiare le fasi cruciali del processo di programmazione e di progettazione

dello sviluppo locale. Il 6% delle preferenze è stato attribuito da questa stessa categoria di intervistati alle attività di costruzione sul territorio di scambi con l'esterno. Si potrebbe ipotizzare che la dimensione operativa dell'innovazione territoriale segnalata dal 38,9% dei docenti esterni sia attribuita alla capacità di formulare decisioni e possibili soluzioni e di rompere le condizioni di isolamento per favorire le relazioni con l'esterno.

La tipologia di esperti interni, identifica invece il ruolo della figura professionale nell'attività di favorire la gestazione e l'avvio di progetti di sviluppo locale e stimola cambiamenti innovativi nei comportamenti culturali e istituzionali. Il 19,5% degli intervistati sottolinea infatti la funzione di "accompagnamento delle fasi del processo di definizione dei progetti di sviluppo locale", mentre l'11,7% quella di innovazione culturale, intesa come capacità di indirizzare la domanda sociale verso risposte istituzionali ed economico-sociali nuove.

Una posizione simile a quella descritta per la tipologia di esperti interni, è assunta da quella degli esperti esterni che attribuisce alla funzione di "accompagnamento delle fasi del processo di definizione dei progetti di sviluppo locale" e alla funzione di "stimolo ai cambiamenti innovativi nei comportamenti culturali e istituzionali" rispettivamente il 17,8% e il 10% delle preferenze. Il dato interessante è che il 6,2% degli intervistati considera rilevante anche l'attività di "rottura di equilibri consolidati sfavorevoli allo sviluppo", attribuendo in questo modo alla figura professionale un ruolo di esplicitatore di conflitti.

c) Tipologie di strutture

La maggior parte degli intervistati concorda nell'identificare tre possibili ambiti lavorativi dove il Manager dello sviluppo locale può svolgere il suo ruolo: 1) le Agenzie di sviluppo, in primo luogo, per le quali gli ex allievi e gli esperti esterni, hanno attribuito rispettivamente il 39,5% e il 38,5% delle preferenze. Significativo è anche il 34,6% espresso dai docenti interni; 2) le Società di consulenza, che hanno ricevuto da parte degli ex allievi e dei docenti interni, preferenze per il 28,5% e il 26,9%; 3) gli Enti locali, che hanno raccolto il 20% delle preferenze da parte degli esperti interni, e il 19,5%, dai docenti esterni.

In relazione agli altri ambiti lavorativi indicati, le posizioni tra le tipologie di intervistati sono nettamente differenti. I docenti esterni ed interni considerano altrettanto importanti come luoghi per esplicitare le proprie funzioni, le organizzazioni no profit e le agenzie di marketing territoriali, ai quali hanno attribuito, nel primo caso, il 17% e il 15,4% e nel secondo caso il 15% e il 12,2% delle preferenze.

Una posizione più discordante è stata assunta dagli intervistati nei confronti dei centri di innovazione per le PMI e degli Istituti di ricerca, per i quali sono state espresse delle preferenze

solo dagli esperti esterni che li identificano, attribuendo rispettivamente il 10,8% e il 4,6%, delle possibili strutture in cui la figura professionale può svolgere le proprie attività.

d) Attitudini e qualità personali

La maggior parte degli intervistati concorda nell'attribuire alla figura professionale doti comunicative e di mediazione. Docenti esterni (17,6%), docenti interni (17,2%) ed esperti esterni (16,8%) identificano tra le qualità che deve avere un Manager dello sviluppo locale la "capacità di ascolto e di comunicazione", mentre un 20,7% di docenti interni considera rilevante la "capacità di costruire relazioni e collaborazioni su obiettivi condivisi e comuni".

Altrettanto importante nel definire il profilo personale è per i docenti esterni la "capacità di organizzare il lavoro e di problem solving" (13,7%) e la "capacità di agire e di assumere comportamenti adeguati alle situazioni di contesto" (13,7%); dato interessante perché prefigurerebbe una connotazione, di tipo manageriale.

Anche le preferenze espresse per la "capacità di organizzare e gestire le relazioni interpersonali", dal 12,7% di ex allievi e dal 12,2% degli esperti interni sembrerebbero privilegiare doti organizzative, intesa come capacità di ottenere la collaborazione di diverse persone per raggiungere un obiettivo comune, e il buon funzionamento del proprio e dell'altrui lavoro.

L'11,8% degli esperti esterni privilegia invece la "capacità di gestire i conflitti e di reggere situazioni di tensioni" attribuendo in questo modo alla figura professionale, qualità di mediazione, ossia la capacità di comporre la diversità di interessi e di strategie entro una logica di cooperazione tra i soggetti.

e) Competenze

Il quadro delle posizioni si differenzia all'interno del gruppo di intervistati affrontando il tema delle competenze considerate prioritarie nella definizione del ruolo professionale. Per la tipologia di docenti interni è soprattutto la capacità di "utilizzare adeguatamente gli strumenti e le tecniche di analisi quantitativa e qualitativa" (17,9%), la competenza che caratterizza il Manager dello sviluppo locale, attribuendo alla figura professionale il possesso di una capacità di agire impiegando metodologie adeguate e scientificamente sostenibili.

Anche la "capacità di impostare, strutturare e gestire progetti di sviluppo locale" preferita dal 25,4% di esperti interni prefigura il possesso di competenze di tipo processuale oltre che metodologico da parte della figura professionale, mentre la tipologia di esperti esterni, oltre a preferire per il 20,6% questo tipo di competenza, attribuisce un peso altrettanto importante (circa il 18%) alla capacità di

“monitorare e valutare interventi di sviluppo locale”. Il dato sottolinea il possesso di competenze specialistiche nello svolgimento del proprio ruolo.

La “capacità di raccordarsi con le istituzioni di livello nazionale e sopranazionale nella definizione di azioni di sviluppo” oltre che le competenze in project management espresse dagli ex allievi per il 19,5% delle preferenze in entrambi i casi, sottolinea il ruolo di raccordo tra i livelli istituzionali che il Manager dello sviluppo locale deve possedere per favorire la gestazione e l’avvio di concreti progetti di sviluppo territoriale.

Un’importanza relativa è stata invece attribuita alle competenze inerenti l’ambito dello sviluppo dell’imprenditoria. Nello specifico la “capacità di gestire gli strumenti a sostegno dell’imprenditorialità e dell’internazionalizzazione delle PMI” è stata preferita soprattutto dal 19% di esperti interni e dal 14,5% di docenti esterni, mentre la capacità di “monitorare e valutare progetti imprenditoriali” è stata privilegiata dall’8,5% di ex allievi e dall’8,4% di docenti esterni.

Una percentuale analoga, circa il 12%, è stata attribuita dagli ex allievi e dagli esperti esterni alla “capacità di favorire la cooperazione strategica tra le imprese e i sistemi di impresa”. Anche in questo caso, la tipologia di ex allievi sembra privilegiare la qualità di mediazione piuttosto che il possesso di technicalities specifiche nello svolgimento del ruolo del Manager dello sviluppo locale.

5.4. La figura professionale del Manager dello sviluppo locale: un tentativo di sintesi.

Il lavoro di sintesi delle informazioni sul ruolo del Manager dello sviluppo locale non ha la pretesa di delineare un profilo professionale ben definito, né di aggiungere altre definizioni a quelle già individuate da numerose ricerche sui possibili campi di attività dell’Operatore allo sviluppo, ha lo scopo di identificare un insieme di capacità, caratteristiche personali, saperi e competenze che il Manager dello sviluppo locale deve continuamente aggiornare alle diverse circostanze ed ai continui mutamenti della realtà.

Per questo motivo i dati raccolti forniscono un utile esercizio per comporre di vari elementi un profilo professionale ancora da definire.

Ciò che emerge dall’indagine effettuata è l’immagine di un manager “strattonato”, tra le qualità comunicative, le competenze metodologiche e processuali, le conoscenze in discipline giuridiche, economiche e sociali, e la capacità di creare consenso degli attori locali attorno ad obiettivi comuni. E’ una figura “idealtipo”¹⁷ che racchiude in sé una pluralità di significati legata soprattutto alle attività/compiti che svolge. Questo dato sembra confermare l’ipotesi dell’indagine che sottolinea le

¹⁷ Il rapporto Berrocal, definisce l’Agente di sviluppo “una figura ideale e, come tale, uno strumento metodologico.....è difficile, se non impossibile trovare nella realtà quotidiana una persona che possa incarnare nello stesso tempo la pluralità delle dimensioni, delle funzioni e dei compiti inerenti all’idealtipo”

diverse dimensioni che compongono il profilo professionale pur identificando dei tratti comuni che delineano una sua identità professionale.

Volendo valorizzare i tratti condivisi dai soggetti intervistati, la figura del Manager dello sviluppo locale presenta la seguente fisionomia:

a) L'immagine che viene rappresentata è quella di conoscitore del contesto (politico/istituzionale, socio-economico e culturale) e di agente di innovazione territoriale. Il riferimento è alle capacità di lettura e di ascolto di quelli che sono i bisogni del territorio, alla capacità di interpretare le esigenze della popolazione locale, e dei principali soggetti "attivatori" dello sviluppo e di indirizzarla verso risposte istituzionali ed economico-sociali nuove.

L'elemento di maggiore caratterizzazione è la capacità di stare sul territorio e favorire condizioni di collaborazione, proponendo logiche di intervento di lungo termine in risposta ai bisogni emersi. Il territorio è la dimensione spazio/temporale su cui osservare dinamiche e dinamismi peculiari che non si esauriscono in sede locale ma si relazionano a livello internazionale e per i quali proporre interventi adeguati.

L'innovazione è l'attività che consente di trasferire metodologie e logiche innovative adeguati ai bisogni e alla gestione dei progetti, tenendo sempre presente che è necessaria ai fini di una definizione di obiettivi comuni, una rappresentazione condivisa dei problemi del territorio.

b) Le macroaree di attività che descrivono sinteticamente il contenuto del Manager dello sviluppo locale sono essenzialmente quattro e rappresentano un approfondimento e un'integrazione dei risultati raggiunti da recenti lavori di indagine sulla figura professionale dell'Agente di Sviluppo. Delineano una sorta di percorso logico-temporale che conduce dall'ideazione alla verifica dei risultati di qualunque intervento di sviluppo.

L'attività di animazione territoriale o di animazione sociale è una metodologia che si è andata affermando come pratica adatta a far prendere coscienza alle persone delle proprie potenzialità e dei propri diritti, ossia a svolgere una funzione connettiva nel tessuto sociale. Essa comprende una serie di attività che promuovono in forma partecipata dinamiche di conoscenza e di sviluppo della comunità locale quali:

- sensibilizzazione della realtà locale su obiettivi di sviluppo del territorio;
- lettura e interpretazione dei principali aspetti problematici del sistema locale;

- definizione, di concerto con gli attori locali, delle priorità da assegnare a problemi, interessi e interlocutori;
- coinvolgimento degli attori sulle azioni specifiche nelle quali si articola il progetto di ricerca o di sviluppo locale;
- individuazione delle competenze, locali e non, da impiegare a supporto delle azioni specifiche.

L'attività di animazione incorpora un'attività tipicamente conoscitiva, quella di indagine territoriale, finalizzata ad acquisire in modo sistematico informazioni quantitative e qualitative relative agli "elementi di forza" del territorio di appartenenza, sui quali puntare ed investire, ed agli "elementi di debolezza" dello stesso a cui far fronte attraverso progetti ed iniziative di sviluppo locale.

Con il termine di animazione territoriale o animazione sociale, pertanto, viene inteso tutto ciò che promuove la mobilitazione e la partecipazione degli attori locali intorno a riferimenti comuni e strategie che interessano l'area di appartenenza. Preservare il bene comune, adottare prassi di lavoro collettive, puntare ad uno sviluppo territoriale sostenibile e coerente con le proprie risorse, rappresentano tutte azioni che mostrano l'acquisizione di una cultura fondata sul dialogo, sul rispetto delle differenze, sulla condivisione delle decisioni, sul riconoscimento di un progetto comune. L'animazione si rivolge alla diffusione delle informazioni cercando di creare collegamenti diretti tra fonte delle informazioni ed i potenziali beneficiari. Le informazioni a cui si fa riferimento non sono solo quelle "esterne" all'area, ma anche e soprattutto conoscenze localmente prodotte e scambio di esperienze. In tal senso, la fonte di informazioni principale può essere individuata nel "sistema territoriale locale", l'organizzazione cioè del sistema economico-produttivo, sociale, culturale e politico-istituzionale. Per queste ragioni la rete dei rapporti che l'animazione intrattiene è di fatto molto complessa, diversa nel tempo e variegata da area ad area.

L'aspetto interessante che è emerso dall'indagine è che l'attività di animazione territoriale si esercita non solo mediante la sensibilizzazione degli attori locali riguardo le opportunità/criticità di un territorio e la costruzione di reti di collaborazione su obiettivi condivisi ma anche, mediante l'orientamento delle scelte degli attori locali nei percorsi di sviluppo e il rafforzamento delle reti istituzionali per implementare strategie di sviluppo locale. L'attività di animazione territoriale non è un'attività esclusivamente rivolta alla diffusione di informazioni tra soggetti diversi, ma assicura una responsabilizzazione degli attori locali sul ruolo che ricoprono sul territorio e su una prospettiva di cooperazione attorno ad obiettivi condivisi.

L'attività di innovazione territoriale contribuisce a favorire cambiamenti nei comportamenti culturali ed istituzionali di un territorio mediante l'identificazione di percorsi tecnici e

amministrativi rapidi e concreti nello svolgimento di procedure e operazioni. Mira ad introdurre approcci metodologici e strumenti innovativi nelle organizzazioni preposte allo sviluppo locale (P.A., imprese, organizzazioni profit e non profit) per facilitare l'analisi e la valutazione dei processi di sviluppo e di modernizzazione delle realtà locali, la selezione di informazioni, l'elaborazione di misure adatte e coerenti con le singole situazioni, le relazioni di un sistema territoriale verso l'esterno. Nello specifico gli obiettivi che l'attività di innovazione territoriale intende raggiungere sono:

- velocizzare l'attuazione dei Programmi di sviluppo nel suo complesso tramite accordi;
- portare a modificazioni procedurali ed organizzative per accelerare i processi di sviluppo;
- portare a modificazioni e/o definizione del Programma o di singoli interventi tramite un processo decisionale concertato.

L'attività di innovazione e di modernizzazione dei processi di sviluppo si attua mediante la diffusione sul territorio di una metodologia basata sulla dialettica e sulla cooperazione, capace di superare i localismi degli Enti Locali e l'individualismo degli imprenditori e di favorire una maggiore reciprocità tra pubblico e privato e tra privati stessi. La dimensione dell'innovazione non può dunque prescindere dalla capacità di costruire alleanze e solidarietà attorno alle dinamiche di crescita che si traducono sempre di più in una elaborazione di progettualità cosiddetta dal basso. La cooperazione e la partecipazione sono principi base per l'efficace gestione in tutti i momenti dell'evoluzione di un programma di sviluppo, sia perché è necessario che tutti gli attori percepiscano come concertate le decisioni inerenti al programma, sia perché è più facile introdurre, in quanto più facilmente accettati, cambiamenti e modificazioni agli interventi in ogni momento della definizione.

L'attività di supporto alla concertazione è un'attività trasversale alle diverse fasi di costruzione di un programma di sviluppo e si trasforma ed evolve per rispondere in modo puntuale alle problematiche delle diverse fasi. Rappresenta un lavoro di mediazione inteso come azione di raccordo su un medesimo obiettivo tra interessi locali diversi (ad esempio imprenditori e istituzioni), di integrazione di settori e ambiti tematici differenti.

La natura negoziale dell'intervento di sviluppo richiede che ognuno dei diversi soggetti interessati sia disposto a valutare congiuntamente le opportunità di sviluppo esistenti nell'area contribuendo, quindi, alla definizione dei modi e delle risorse per perseguirli.

A tale scopo è necessario che i soggetti si sentano coinvolti personalmente rivelando non solo le proprie preferenze ma anche l'intenzione e l'effettiva comprensione dell'efficacia di una gestione di intervento e di Programma coordinata e concertata.

La chiave di volta per la definizione di un Programma che sia ampiamente accettato è il metodo con il quale viene elaborato. Non sembra tanto contare la partecipazione diretta costante, quanto invece la percezione e la possibilità per gli attori locali e per le popolazioni di poter intervenire nel caso in cui la definizione dei singoli interventi non sia di completa soddisfazione. Ne segue che la trasparenza metodologica del processo decisionale sia un elemento fondamentale per la definizione e l'efficacia del Programma definitivo.

L'attività di assistenza alla progettualità locale ha lo scopo di accompagnare le fasi del processo di definizione di progetti di sviluppo locale e di rendere la domanda sociale capace di esprimersi con linguaggi adatti all'offerta istituzionale e la complessità degli attuali processi di sviluppo. Si tratta di trasferire ai soggetti assistiti le competenze necessarie alla formulazione di proposte progettuali o alla ridefinizione di processi organizzativi che siano improntati ai principi della sostenibilità (economica, amministrativa, sociale ed ambientale) e della convenienza/opportunità.

Il manager dello sviluppo locale diventa dunque, l'interlocutore del sistema istituzionale presso le popolazioni locali. Le sue capacità di interpretazione delle esigenze e di comunicazione con le istituzioni, consentono di ridurre le distanze nel rapporto tra dimensione istituzionale e dimensione sociale propriamente detta, e di far coincidere i tempi di attuazione che ciascun soggetto coinvolto nel processo può avere (pensiamo ad esempio alla differenza di tempi esistente tra pubblica amministrazione e privati).

L'attività di assistenza comprende specializzazioni disciplinari (consulenza finanziaria, giuridica e istituzionale), e si esplica in azioni di definizione dei progetti di sviluppo locale e di tipo imprenditoriale in relazione a tutte le sue fasi, dall'ideazione e realizzazione, alla valutazione e monitoraggio dei progetti stessi per garantirne l'efficienza, l'efficacia ed il controllo in tempo utile dei risultati al fine di rafforzare il rendimento economico e sociale degli investimenti.

Nell'attività di assistenza alla progettualità, assumono rilevanza, la capacità di gestione e di monitoraggio delle azioni, la capacità di selezionare e trattare le informazioni, la capacità di valutare le attività, sia nei loro contenuti che in relazione a temi, quali la compatibilità, l'impatto socio-ambientale e la sostenibilità nel tempo, ma anche capacità personali quali la capacità di interagire e lavorare in gruppo.

c) La figura professionale deve possedere conoscenze specialistiche nel campo delle scienze economiche, sociali, giuridiche e politiche. L'agire del Manager dello sviluppo locale non può prescindere dalle conoscenze del quadro normativo e istituzionale delle politiche di sviluppo e dei regolamenti dei fondi strutturali nella sua funzione di accompagnamento e supporto agli enti che si

occupano della programmazione, gestione, e attuazione delle politiche territoriali. Tuttavia sono considerate altrettanto importanti per il background formativo della figura professionale le conoscenze nell'ambito delle scienze economiche e sociali. Va ricordato infatti, che gli intervistati hanno considerato fondamentale anche la padronanza di conoscenze dei modelli di sviluppo economico, della strategia di impresa, della fattibilità economico e sociale degli interventi di impresa.

Viene confermata l'immagine di un profilo di gomma, nel quale le varie dimensioni vengono "tirate" e acquisiscono un'importanza diversa a seconda delle sollecitazioni provenienti dal mercato professionale, e delle diverse attività che il Manager dello sviluppo locale è chiamato a svolgere.

d)Le competenze che deve avere il Manager dello sviluppo locale sono tendenzialmente di tipo metodologico-processuale concentrate sui seguenti ambiti:

- 1)impostazione e gestione dei progetti di sviluppo locale,
- 2)creazione di reti con le istituzioni di livello nazionale e sopranazionale nella definizione di azioni di sviluppo,
- 3)monitoraggio e valutazione di interventi di sviluppo locale,
- 4)elaborazione e coordinamento di piani e programmi territoriali e settoriali.

Appare fondamentale il possesso dei saperi relativi all'area del management e alla valutazione dei progetti soprattutto in ambito di sviluppo locale, tuttavia la professionalità si articola su più livelli: supporto metodologico, competenze specialistiche e cognitive, ma soprattutto competenze relazionali. Si può affermare infatti che la capacità relazionale rappresenta l'elemento centrale su cui si compongono le funzioni e i compiti del Manager dello sviluppo locale ed è trasversale alle altre competenze di natura specialistica. Egli esalta questa qualità, perché le relazioni sono il contenuto del suo lavoro, mentre una buona comunicazione diventa lo strumento per favorire la costruzione di momenti di cooperazione nella società locale.

Altri aspetti rilevanti sono l'approccio ai problemi, che deve essere flessibile ed articolato tenendo conto della realtà in cui si trova ad operare, e l'acquisizione di competenze di metodo e di processo, che aiutano a superare le differenze professionali generate dai differenti contesti istituzionali in cui lavora e dal suo background culturale, formativo e professionale. Il metodo può essere considerato come l'elemento in grado di svincolare la figura professionale da un ambito di appartenenza. Ciò che conta è la metodologia di lavoro che può essere applicata in contesti territoriali e ambiti lavorativi diversi.

e) Il manager dello sviluppo locale agisce essenzialmente in tre luoghi: le agenzie di sviluppo, le società di consulenza e gli enti locali.

A seconda di dove opera, prevalgono funzioni specialistiche nella consulenza ai diversi aspetti dello sviluppo locale (analisi territoriale, programmazione, progettazione, valutazione, ecc.). Mentre nell'ambito delle amministrazioni pubbliche, il Manager dello sviluppo locale si trova a dover sopperire, alle esigenze espresse dall'istituzione, ricoprendo diverse funzioni su diversi progetti in momenti differenti, nelle agenzie di sviluppo, e maggiormente nelle società di consulenza, prevale l'integrazione tra diverse competenze professionali. Tuttavia, se nelle agenzie di sviluppo si svolgono soprattutto le attività di animazione territoriale, di negoziazione e di progettazione, nelle società di consulenza alla programmazione e pianificazione territoriale, è richiesto lo svolgimento di funzioni specialistiche, quali ricerca statistica, consulenza finanziaria, giuridica e istituzionale.

Un elemento utile nel lavoro di definizione del Manager di sviluppo locale è quello di individuare le funzioni, le conoscenze, le competenze e le qualità personali che rientrano nelle principali macroaree che caratterizzano il ruolo della figura professionale.

L'ipotesi è che le quattro macroaree delineate rappresentano campi d'azione "variabili" che interagiscono in maniera più o meno costante nello stesso ruolo professionale e acquisiscono rilevanza a seconda delle sollecitazioni provenienti dall'organizzazione e/o dalle strutture in cui si opera.

L'obiettivo è quello di schematizzare, semplificando, le informazioni acquisite dagli intervistati in maniera non strutturata¹⁸, e di verificare le interconnessioni e le rigidità di un profilo ancora da definire.

¹⁸ I dati elencati nelle tabelle A, B, C, D, riguardano le domande aperte, rispetto alle quali gli intervistati hanno espresso liberamente le proprie opinioni e suggerito informazioni utili alla ricerca

Tab.A

Attività	Animazione territoriale
Funzioni	<ul style="list-style-type: none"> - Agevolare la partecipazione dei .soggetti con strategie comunicative - Interpretare il contesto locale - Promuovere azioni specifiche a favore delle categorie sociali svantaggiate - Favorire l'orientamento al genere nei percorsi di sviluppo - Costruire reti di fiducia e di relazioni positive tra gli attori locali - Promuovere il rafforzamento di reti istituzionali per implementare strategie di sviluppo locale - Interfacciarsi con l'imprenditoria locale - Relazionarsi con le organizzazioni europee - Individuare le opportunità/risorse di un territorio - Praticare la sostenibilità ambientale e sociale
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscere i diversi piani e programmi di sviluppo attivati o in fase di attuazione - Conoscere il contesto istituzionale e legislativo - Conoscere l'organizzazione e il funzionamento della PA - Conoscere i principi di gestione e organizzazione aziendale - Conoscere l'analisi territoriale - Conoscere la ricerca-azione - Conoscere i principi delle politiche di sviluppo
Competenze	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di fare ricerca-azione - Capacità di utilizzare gli strumenti di comunicazione - Capacità di impostare l'analisi territoriale - Capacità di analizzare ed interpretare il sistema territoriale in tutte le sue componenti (fisiche, economiche, sociali, politiche, ambientali, umane, ecc.) - Capacità di sensibilizzare gli attori locali sulle opportunità del territorio - Capacità di attivare azioni di mainstreaming ed empowerment - Capacità di identificare le esigenze dell'interlocutore - Capacità di redigere analisi SWOT - Capacità di promuovere interventi di creazione di impresa - Capacità di attivare reti con le istituzioni italiane ed europee - Capacità di diffondere le informazioni - Capacità di redigere Protocolli di Intesa - Capacità di partecipare alle conferenze di servizi - Capacità di selezionare e interpretare informazioni utili al lavoro - Capacità relazionali
Qualità personali	<ul style="list-style-type: none"> - Avere passione per l'animazione territoriale - Avere capacità di lavorare in gruppo - Avere onestà intellettuale - Essere indipendenti da pressioni di gruppi organizzati - Avere buone doti comunicative - Avere capacità di comprendere esigenze diverse (capacità d'ascolto) - Essere propositivo e disponibile al confronto - Essere interdisciplinare - Avere curiosità intellettuale per i fenomeni socio-culturali - Avere capacità analitica - Essere intraprendente - Avere approccio critico all'agire - Essere disponibile all'apprendimento e consapevole del ruolo - Attitudine alla concretezza

Tab. B

Attività	Innovazione territoriale
Funzioni	<ul style="list-style-type: none"> - Individuare soluzioni ad interventi specifici - Accompagnare le politiche di sviluppo locale - Stimolare la cooperazione territoriale fra enti locali - Favorire approccio sistemico e interdisciplinare allo sviluppo - Favorire l'innovazione della P.A. attraverso modelli di intervento trasferibili - Garantire un collegamento verso l'esterno (anche immateriale) - Promuovere esperienze di successo in contesti simili - Identificare percorsi tecnici e amministrativi rapidi e concreti - Contribuire al miglioramento organizzativo delle strutture di sviluppo locale - Proporre misure adatte e coerenti con le singole situazioni(certificatore di qualità) - Stimolare la competitività territoriale
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscere le tecniche di benchmarking - Conoscere i diversi piani e programmi di sviluppo attivati o in fase di attuazione - Conoscere il management dell'innovazione e innovazione tecnologica - Conoscere l'organizzazione e il funzionamento della PA e PMI - Conoscere il funzionamento delle procedure amministrative - Conoscere la finanza di sviluppo per le PMI e la PA - Conoscere i principi delle politiche di sviluppo - Conoscere le tecniche di negoziazione - Conoscere i vincoli formali che rendono difficile la realizzazione degli interventi progettati. - Conoscere le logiche che determinano le policies, in modo che gli interventi ipotizzati rispondano ad esse
Competenze	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di facilitare scambi e collaborazioni con paesi esteri - Capacità di individuare i vincoli amministrativi e veicolare possibilità di azione locale - Capacità di far acquisire nuovi modelli organizzativi alla P.A. - Capacità di interpretare la complessità del sistema territoriale - Capacità di favorire forme associate negli E.E.L..L. - Capacità di attivare azioni di mainstreaming ed empowerment - Capacità di utilizzare la finanza innovativa - Capacità di redigere un regional planning - Capacità di promuovere interventi di creazione di impresa - Capacità di accrescere il Know How locale per migliorare i processi di sviluppo - Capacità di leggere e interpretare il cambiamento - Capacità relazionali
Qualità personali	<ul style="list-style-type: none"> - Avere capacità di lavorare in gruppo - Avere attitudine al problem solving - Essere leader - Avere capacità di comprendere esigenze diverse - Capacità di percepire ciò che è realizzabile in tempi brevi - Essere propositivo e determinato - Essere interdisciplinare - Avere capacità di intuizione dei processi - Avere capacità analitica - Attitudine alla concretezza

Tab. C

Attività	Sostegno alla concertazione locale
Funzioni	<ul style="list-style-type: none"> - Migliorare i rapporti tra PA e PMI - Attivare leadership locali - Attivare accordi tra soggetti Pubblici e privati cercando di integrare settori e ambiti tematici diversi - Motivare gli attori locali e convincerli che l'intervento ipotizzato è la soluzione migliore da seguire - Coordinare attività con le Amministrazioni centrali titolari dei POR - Favorire il processo concertativo, mediando tra i diversi attori coinvolti nello sviluppo locale - Favorire collegamenti tra processi di sviluppo locale
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscere le tecniche di negoziazione e di facilitazione - Conoscere i diversi piani e programmi di sviluppo attivati o in fase di attuazione - Conoscere l'organizzazione e il funzionamento della PA - Conoscere la gestione e la strategia di impresa - Conoscere il diritto pubblico, amministrativo e comunitario - Conoscere la finanza di sviluppo per le PMI e la PA - Conoscere i principi delle politiche di sviluppo - Conoscere le metodologie di partecipazione attiva - Conoscere tecniche di Team Building - Conoscere gli strumenti di comunicazione
Competenze	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di utilizzare gli strumenti di comunicazione interistituzionale - Capacità di padroneggiare tecniche di negoziazione tra istituzioni ed attori locali - Capacità di favorire la cooperazione decentrata - Capacità di interpretare la complessità del sistema territoriale - Capacità di favorire forme associate negli E.E.L..L. - Capacità di favorire la cooperazione tra istituzioni ed imprese - Capacità di utilizzare metodologie partecipative nell'analisi e nella programmazione delle politiche - Capacità di coordinarsi con le Amministrazioni centrali titolari dei POR - Capacità di promuovere interventi di creazione di impresa - Capacità di accrescere il Know How locale per migliorare i processi di sviluppo - Capacità di selezionare e interpretare informazioni utili al lavoro - Capacità di analisi delle relazioni tra attori diversi
Qualità personali	<ul style="list-style-type: none"> - Avere capacità di lavorare in gruppo e capacità di delega - Avere attitudine al problem solving - Essere diplomatico - Avere capacità di comprendere esigenze diverse (capacità d'ascolto) - Capacità di percepire ciò che è realizzabile sul territorio in tempi brevi - Essere propositivo e determinato - Essere interdisciplinare - Essere indipendenti nei confronti del committente - Essere un facilitatore - Avere capacità analitica - Attitudine alla concretezza

Tab.D

Attività	Assistenza alla progettualità locale
Funzioni	<ul style="list-style-type: none"> - Diffondere la cultura di progetto e della valutazione dei progetti - Fornire consulenza tecnica sulle diverse misure e strumenti nazionali ed internazionali di incentivazione, sostegno sviluppo del territorio - Definire progetti di sviluppo locale in relazione al contesto di riferimento - Favorire l'analisi finanziaria dei progetti - Incentivare il coordinamento tra risorse umane, tecniche e finanziarie - Riqualificare le competenze professionali e tecniche delle risorse umane - Elaborare analisi territoriale - Ricercare finanziamenti per la realizzazione degli interventi - Supportare tecnicamente la progettazione, la valutazione della fattibilità economica-finanziaria, il controllo dei risultati - Elaborare programmi territoriali; elaborare piani di marketing territoriale; Realizzare PIT; - Coordinare e promuovere progetti di cooperazione decentrata - Fare consulenza per l'innovazione di impresa: valutare i progetti di impresa e le caratteristiche aziendali
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> - Conoscere i diversi piani e programmi di sviluppo attivati o in fase di attuazione - Conoscere le tecniche di marketing territoriale - Conoscere l'organizzazione e il funzionamento della PA e PMI - Conoscere gli strumenti di project management e ciclo di progetto, e tecniche di monitoraggio e valutazione dei progetti - Conoscere la finanza di sviluppo per le PMI e la PA - Conoscere i principi delle politiche di sviluppo - Conoscere gli strumenti di analisi economico-finanziaria dei progetti
Competenze	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di elaborare progetti di sviluppo locale in relazione al contesto di riferimento - Capacità di realizzare l'analisi finanziaria dei progetti - Capacità di coordinare risorse umane, tecniche e finanziarie - Capacità di elaborare analisi territoriale - Capacità di pianificare ed attuare programmi complessi di sviluppo locale - Capacità di progettare, monitorare e valutare la fattibilità economica-finanziaria e l'impatto dei progetti - Capacità di elaborare la certificazione di spesa, le piste di controllo, il monitoraggio finanziario, il project financing - Capacità di elaborare programmi territoriali e piani di marketing territoriale - Capacità di realizzare un Progetto Integrato Territoriale - Capacità di coordinare e promuovere progetti di cooperazione decentrata - Capacità di valutare i piani di impresa - Capacità di progettare interventi di internazionalizzazione delle PMI - Capacità di utilizzare gli strumenti di decision support system
Qualità personali	<ul style="list-style-type: none"> - Avere capacità di lavorare in gruppo e capacità di delega - Avere attitudine al problem solving - Avere capacità di riconoscere e valorizzare le capacità dei collaboratori - Avere capacità di percepire ciò che è realizzabile sul territorio in tempi brevi - Essere propositivo e determinato - Essere interdisciplinare - Essere indipendenti nei confronti del committente - Essere un leader - Avere capacità relazionali - Avere capacità analitica - Avere attitudine alla concretezza

Ciò che emerge dalla lettura delle tabelle sono alcuni punti fermi rispetto ai quali la riflessione sul profilo professionale sembra aver seguito un percorso parallelo: “il Manager dello sviluppo locale” non può essere un profilo specialistico per eccellenza e nemmeno un profilo del management in senso stretto. Il suo ruolo richiede un mix di competenze (di base, specialistiche e relazionali) che assume una sua definizione, articolazione e legittimità in rapporto alla struttura in cui opera. Esistono tuttavia dei tratti peculiari che sono trasversali a tutti i tipi di attività per i quali il Manager dello sviluppo locale è chiamato ad operare e non possono prescindere dall’esercizio della sua professione.

SAPERI COMUNI	MODELLI DI ANALISI QUALI-QUANTITATIVE POLITICHE INTERNAZIONALI, EUROPEE, NAZIONALI, LOCALI RIFORME GIURIDICO-AMMINISTRATIVE REGOLAMENTI FONDI STRUTTURALI MODELLI ECONOMICI ORGANIZZAZIONE E FUNZIONAMENTO DELLA PA
CAPACITA' COMUNI	ANALISI TERRITORIALE PROJECT MANAGEMENT GESTIONE DEI CONFLITTI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE REDAZIONE DI RAPPORTI E SINTESI DI ATTI IMPOSTAZIONE DI PIANI DI IMPRESA IMPOSTAZIONE DI PIANI DI SVILUPPO LOCALE IMPOSTAZIONE DI PIANI DI CONTROLLO
CARATTERISTICHE COMUNI	LAVORO DI GRUPPO AUTONOMIA ORGANIZZATIVA CAPACITA' DI ASCOLTO DOTI RELAZIONALI CAPACITÀ DI APPRENDIMENTO ATTITUDINE AL PROBLEM SOLVING

Anche al termine di questa indagine è difficile sfuggire alla sensazione che una ricognizione sistemica del ruolo del Manager dello sviluppo locale sia ancora tutta da fare. Molti sono ancora gli aspetti teorico-pratici che attendono una chiarificazione, soprattutto nei risvolti funzionali, ossia quali sono le attività concretamente svolte dalla figura professionale, mentre nelle implicazioni normativi e istituzionali, un accenno in più rispetto a chi utilizza il Manager dello sviluppo locale e con quale forme è stato fatto.

Nondimeno, si è abbastanza certi nell’affermare che un indagine sistemica che riesca a definire una figura professionale in base a parametri che normalmente servono a descrivere altre figure

professionali non sia possibile. La natura relazionale della sua attività rappresenta infatti un carattere “indefinito” che conferisce valore nella costruzione di reti locali.

Quali implicazioni possono avere i risultati di questa indagine sugli obiettivi formativi di un master che prepara agenti di sviluppo locale, e investe su un profilo che insegue il cambiamento politico/istituzionale, l’innovazione organizzativa e gestionale delle PMI e della Pubblica Amministrazione, e le trasformazioni del mercato ?

Alcuni contributi fanno riferimento alla dimensione relazionale del profilo professionale, al rafforzamento quindi delle capacità personali, quali la motivazione nella scelta di “campo”, la capacità di integrazione e di interazione nel gruppo di lavoro, la capacità di ascolto, ossia l’attitudine a comprendere le esigenze e gli obiettivi degli altri. Capacità che vengono sollecitate durante il percorso formativo del Manager dello sviluppo locale, mediante l’utilizzo di modelli didattici innovativi, basati sull’integrazione tra teoria e pratica e sulla simulazione di esperienze di progetto. E’ in questa fase, la penultima di un percorso lungo e articolato, che i formandi si organizzano e gestiscono autonomamente tempi e risorse per definire un progetto e mettono alla prova i saperi e le competenze acquisite per misurarne l’efficacia in termini di risultati attesi.

Probabilmente, far crescere l’interesse sugli strumenti di comunicazione e sulle metodologie di azione partecipata, prevedendo magari più momenti per stare sul territorio, potrebbe diventare uno degli obiettivi formativi del Master al fine di rafforzare una delle capacità del Manager dello sviluppo locale e cioè quella di costruire momenti di cooperazione nella società locale.

Bibliografia della ricerca

- AA.VV., Finanziare lo sviluppo locale, Il Mulino 1999
- AA.VV., Il sostegno allo sviluppo locale. Strategie, metodi e strumenti. Atti del convegno ASNM, Milano 1999
- AA.VV., Politica locale e sviluppo economico nel Mezzogiorno, in Stato e mercato, n.1, 1991
- AA.VV., Problemi dello sviluppo locale, in Collana Laboratori Territoriali, a cura della Segreteria Tecnica dell'Ufficio di Presidenza del CNEL, Febbraio 1998
- AA.VV., Sistemi locali, gli errori da evitare, in Il Denaro, n.10/16 luglio 1999, p.41
- Bagnasco, Tracce di comunità, Bologna, Il Mulino 1999
- Becattini e Rullani, Sistema locale e mercato globale, in Economia e politica industriale, n. 80 1993
- Becattini, Mercato e forze sociali: il distretto industriale, Bologna, Il Mulino 1987
- Becattini, Modelli locali di sviluppo, Bologna, Il Mulino 1987
- Bellini N., Pasquini F., Politica industriale e servizi reali alle PMI, De Qualitate n. 71994
- Bevilacqua P., Breve storia dell'Italia meridionale, Donzelli, Roma, 1996
- Borgonovi, Principi e sistemi aziendali per l'amministrazione pubblica, Milano, EGEA 1996
- Camagni, Capello, Strategie di competitività territoriale: il paradigma a rete, SEAT 1998
- Cersosimo, Vie per lo sviluppo locale, in Cento idee per lo sviluppo-Schede di programma 2000-2006-Analisi e proposte, pp.497-499
- Del Monte, La nuova politica per il Mezzogiorno: dalla centralizzazione allo sviluppo locale incentivato, in Economia e politica industriale, n.100, 1998
- Garofoli G., Modelli locali di sviluppo, F. Angeli, 1991-1994
- Ministero del Tesoro, Bilancio e della Programmazione economica, Politiche di sviluppo del Mezzogiorno, a cura del Dipartimento per le Politiche di sviluppo e Coesione 2000
- Palermo, Politiche di sviluppo per contesti territoriali, in Cento idee per lo sviluppo Schede di programma 2000-2006-Analisi e proposte, pp. 615-618
- Porter M., The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York, 1990
- Porter, Clusters and new economics of competition, HBR nov-dic 1998
- Rosa e Mele, Monitoraggio Mezzogiorno. Aggiornamenti sull'attuazione degli interventi per lo sviluppo del Mezzogiorno, in Politiche territoriali e Mezzogiorno-Confindustria, n.2 settembre 1999
- Viesti, Politiche industriali e territorio, Economia e politica industriale, n.87 1995
- A.A.V.V. A.ASTER– L'agente di sviluppo a vent'anni dal rapporto Berrocal, 2001
- A.A.V.V.ISTUD – Monitoraggio sulla costruzione dell'identità professionale degli Operatori di sviluppo, 2001

A.A.V.V. STOA' - Percorsi formativi e profili professionali dell'Operatore allo Sviluppo, 1996

H.Arndt, "Lo sviluppo economico. Storia di una idea", Bologna, 1990

A. Sen, "Lo sviluppo è libertà", Mondadori,2002

G. Becattini "Lo sviluppo locale nel mercato globale", Boringhieri

N. Cacace "2010:scenario delle professioni", Editori riuniti, 2000

Bonomi A., De Rita G. "Manifesto per lo sviluppo locale", Bollati Boringhieri, 1998

L. Thurow " La società a somma zero"- Il Mulino, 1981

Matteo Marini "Le risorse immateriali. I fattori culturali dello sviluppo economico", Ed. Carocci, Roma 2000

Isflol "Guida alla progettazione dello sviluppo locale", F. Angeli, 1999/ Zeboni N. "PMI, Gli strumenti a sostegno dello sviluppo locale", 1999, Ed. Il Sole 24 Ore.

Hirsh "I limiti sociali dello Sviluppo", Bompiani Milano 1991

Modanesi G., Vendemmia B., "Progettare lo sviluppo locale" , Professionalità, 64, 2001

Bibliografie¹⁹

- Friedmann, Aloreso "Regional Development and planning", Cambridge MIT Pass, 1965
- H.Arndt, "Lo sviluppo economico. Storia di una idea", Bologna, 1990
- Delors "Crescita, competitività e occupazione" dal Libro Bianco, 1993
- E. e C. Laszlo "Navigare nella turbolenza: la direzione d'impresa del terzo tipo", F.Angeli, 1994,
- O.Cammarota "Tra dire e fare Sviluppo dal Basso", 1996
- Pacienti Giulio Cesare "Imprenditori si nasce o si diventa?", Franco Angeli, 2000
- M. Sclavi "Avventure urbane", Elenthorn/Bolocan "Urbanistica e analisi delle politiche", F. Angeli,2000
- Meyer G.M., Siglitz, J."Frontieres of Development Economics", a copublication of the World Bank and Oxford University Press, Oxford, New York, 2001
- M.Fadda, F. Montemurro, "Fondi UE e Sviluppo locale", il Sole 24 ore, 2001
- Jonson, Karlsson, Stangh, "Theories of Endogenous Regional Growth", Springer Verlag, 2001
- P.Riccone "programmazione negoziata e sviluppo locale: tre Patti territoriale a confronto, Rivista Italiana di Politiche Pubbliche, n. 2/2002, Un. Bologna
- B. Sen, "Lo sviluppo è libertà", Mondadori,2002
- G. Becattini "Lo sviluppo locale nel mercato globale", Boringhieri
- G. Garofoli "Modelli locali di sviluppo" F. Angeli
- G. Viesti "Come nascono i distretti industriali" Laterza, 2000
- N. Cacace "2010:scenario delle professioni", Editori riuniti, 2000
- F. Rotkin, "The new geography", Rondon Hoouk, 2000
- Bonomi A., De Rita G. "Manifesto per lo sviluppo locale", Bollati Boringhieri, 1998
- L. Thurow " La società a somma zero"- Il Mulino, 1981
- Matteo Marini "Le risorse immateriali. I fattori culturali dello sviluppo economico", Ed. Carocci, Roma 2000
- A. Bonomi "Il distretto del piacere", Bollati, 2001
- Jacqueline Lorthiois, "le diagnostic local des ressources", ASDIC, Editions W 1996
- Sergio Conti, "Geografia economica", UTET, Torino, 1996
- David Harvey "La crisi della modernità", Il Saggiatore, 1994
- Becattini "I distretti industriali" Bollati Boringhieri, 1998
- Sidney Tarrow, "Tra centro e periferia", Il Mulino, Bologna
- Roberto Napolitano, "Se il Sud potesse parlare", Sperling e Kuppler, 1999

¹⁹ Questa parte della bibliografia è relativa i testi consigliati dai soggetti intervistati nell'indagine

B. Donolo, "Questioni meridionali", Napoli, Laterza, 1999

Salvatore Cafiero "Storia dell'intervento straordinario nel Mezzogiorno", Ed. Lacaita 2001

A. Vallega, "La ragione. Sistemi territoriali sostenibile", Mursia, 1995.

Cer-Svimez, "Rapporto sull'industria meridionale", il Mulino, Bologna, 1998

Fusco Girard, "Le valutazioni dello sviluppo sostenibile delle città e del territorio", F. Angeli, 1999

P. Bourdiem "Risposte- Per un'antropologia riflessiva", Bollati Boringhieri, Torino, 1992

Giguer S. "Local Partnerships for better Governance", OECD, Paris, 2001

Krugman P., "Geografia e commercio internazionale", Garzanti, 1995

Porter M.E., "Il vantaggio competitivo delle nazioni", Mondadori, 1991

Brancar R., "Analisi e metodologie per la valutazione delle politiche industriali", F. Angeli, 2001

Cagliano, Capello, Spairam, "Il Benchmarking dei sistemi territoriali", F. Angeli, 2001

Isfol "Guida alla progettazione dello sviluppo locale", F. Angeli, 1999/ Zeboni N. "PMI, Gli strumenti a sostegno dello sviluppo locale", 1999, Ed. Il Sole 24 Ore.

C.F. Casula "credere nello sviluppo sociale" Ed. Lavoro, Roma, 1990

Hirsh "I limiti sociali dello Sviluppo", Bompiani Milano 1991

Project cycle, Guida alla partnership, guida metodologica per l'attuazione del Leader Plus.

Vademecum sulla gestione delle sovvenzioni comunitarie e sull'attuazione dei PIC

Remi S., "Competenze e percorsi per gestire lo sviluppo locale", in: Provincia Autonoma di Trento, *La formazione come risorsa per lo sviluppo territoriale*, atti del seminario di Trento, 1999

Modanesi G., Vendemmia B., "Progettare lo sviluppo locale", Professionalità, 64, 2001

Bardach, "The implementation Game", MIT Press, 1977

ALLEGATI

1. Alcuni casi di successo: i questionari

Caso nr. 1

Laureato in Scienze Politiche nel 1994, ha conseguito il diploma master nell'anno accademico 1995/96 (terza edizione).

Lavora attualmente in India, nel settore cooperazione allo sviluppo, presso la sede di Nuova Delhi dell'UNIDO, Organizzazione delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Industriale, in qualità di **Program manager, area valutazione progetti di investimento, project management, lean manufacturing**, con una retribuzione che si attesta nella fascia tra i 150 e i 250 milioni/anno. Ha trovato lavoro immediatamente dopo la conclusione del periodo di stage, effettuato presso la stessa struttura, sede di Milano. Si ritiene molto soddisfatto del suo lavoro, in termini di acquisizione di professionalità, prospettive di carriera, autonomia decisionale/funzionale, coerenza con gli studi effettuati. Si dichiara abbastanza soddisfatto del percorso Master, che in ogni caso rifarebbe, in modo particolare per le opportunità di inserimento offerte.

Caso nr. 2

Laureata in Traduzioni nel 1997, ha conseguito il diploma master nell'anno accademico 1998/99 (sesta edizione).

Lavora attualmente nel settore servizi per l'imprenditorialità giovanile, presso la sede di Potenza di SVILUPPO ITALIA BASILICATA, in qualità di **Operatore allo Sviluppo, area relazioni internazionali, progettazione e gestione progetti**, con una retribuzione che si attesta nella fascia tra i 30 e i 50 milioni/anno. Ha trovato lavoro immediatamente dopo la conclusione del periodo di stage, effettuato presso la stessa struttura. Si ritiene abbastanza soddisfatta del suo lavoro, in termini di acquisizione di professionalità, stabilità/sicurezza, rapporti nell'ambiente di lavoro, autonomia decisionale/funzionale. Si dichiara molto soddisfatta del percorso Master, che in ogni caso rifarebbe in quanto le ha dato un'ottima preparazione, ha rafforzato le sue conoscenze e competenze, e ha allargato le sue prospettive di inserimento professionale.

Caso nr. 3

Laureata in Lingue e Letterature Orientali nel 1997, ha conseguito il diploma master nell'anno accademico 1997/98 (quinta edizione).

Lavora attualmente nel settore consulenza per le Piccole e Medie Imprese, presso la sede di Roma di MONDIMPRESA, in qualità di **Coordinatore nazionale del programma europeo EU gateway to Japan**, con una retribuzione che si attesta nella fascia tra i 30 e i 50 milioni/anno. Ha trovato

lavoro immediatamente dopo la conclusione del periodo di stage, effettuato presso la stessa struttura. Si ritiene abbastanza soddisfatta del suo lavoro, in termini di acquisizione di professionalità, avanzamenti di carriera fino ad ora ottenuti, coerenza con gli studi effettuati. Si dichiara molto soddisfatta del percorso Master, che in ogni caso rifarebbe in quanto le ha dato una buona preparazione, rafforzando le sue competenze e allargando le sue prospettive di inserimento professionale.

Caso nr. 4

Laureata in Lingue e Letterature Straniere Moderne nel 1995, ha conseguito il diploma master nell'anno accademico 1996/97 (quarta edizione).

Lavora attualmente nel settore cooperazione allo sviluppo, presso il Desk UNIDO della Confindustria Federindustria Campania di Napoli, in qualità di **Responsabile**, con una retribuzione che si attesta nella fascia tra i 30 e i 50 milioni/anno. Ha trovato lavoro immediatamente dopo la conclusione del periodo di stage, effettuato presso la stessa struttura, sede di Bologna. Si ritiene abbastanza soddisfatta del suo lavoro, in termini di interesse e di acquisizione di professionalità. Si dichiara abbastanza soddisfatta del percorso Master, che in ogni caso rifarebbe in quanto le ha dato una buona preparazione, rafforzando le sue competenze in tema di business planning, economia, marketing e progettazione, e allargando le sue prospettive di inserimento professionale.

Caso nr. 5

Laureato in Giurisprudenza nel 1998, ha conseguito il diploma master nell'anno accademico 1999/2000 (settima edizione).

Lavora attualmente nel settore consulenza per le Piccole e Medie Imprese, presso SVILUPPO ITALIA, sede centrale, in qualità di **Project Manager**, con una retribuzione che si attesta nella fascia tra i 50 e i 70 milioni/anno. Ha trovato lavoro immediatamente dopo la conclusione del periodo di stage, effettuato presso la stessa struttura. Si ritiene abbastanza soddisfatto del suo lavoro, in termini di acquisizione di professionalità, rapporti nell'ambiente di lavoro, coerenza con gli studi effettuati. Si dichiara molto soddisfatto del percorso Master, che in ogni caso rifarebbe in quanto gli ha dato una buona preparazione, rafforzando le sue competenze in tema di economia e gestione aziendale, allargando le sue prospettive di inserimento professionale.

Caso nr. 6

Laureato in Sociologia nel 1997, ha conseguito il diploma master nell'anno accademico 1998/1999 (sesta edizione).

Lavora attualmente nella Pubblica Amministrazione, presso la REGIONE CAMPANIA, in qualità di **Dirigente dell'Assessorato all'Urbanistica**, con una retribuzione che si attesta nella fascia tra i 70 e i 100 milioni/anno. Ha trovato lavoro immediatamente dopo la conclusione del periodo di stage, effettuato presso la sede di Napoli dell'IPI, Istituto di Promozione Industriale. Si ritiene molto soddisfatto del suo lavoro, in termini di acquisizione di professionalità, interesse per il tipo di lavoro, avanzamenti di carriera ottenuti finora, prospettive future, autonomia decisionale/funzionale. Si dichiara molto soddisfatto del percorso Master, che in ogni caso rifarebbe in quanto gli ha dato una buona preparazione, rafforzando le sue competenze di pianificazione e progettazione, allargando le sue prospettive di inserimento professionale.

Caso nr. 7

Laureata in Scienze Politiche nel 1994, ha conseguito il diploma master nell'anno accademico 1995/1996 (terza edizione).

Lavora attualmente nel settore consulenza per la Pubblica Amministrazione, cooperazione allo sviluppo, sviluppo locale, presso SUDGEST, in qualità di **Project manager, responsabile area internazionale**, con una retribuzione che si attesta nella fascia tra i 70 e i 100 milioni/anno. Ha trovato lavoro immediatamente dopo la conclusione del periodo di stage, effettuato presso la sede di Mosca dell'UNIDO. Si ritiene molto soddisfatta del suo lavoro, in termini di acquisizione di professionalità, interesse per il tipo di lavoro, avanzamenti di carriera ottenuti finora, rapporti nell'ambiente di lavoro, coerenza con gli studi effettuati.. Si dichiara molto soddisfatta del percorso Master, che in ogni caso rifarebbe in quanto gli ha dato una buona preparazione, rafforzando le sue competenze e allargando le sue prospettive di inserimento professionale.

2. Alcuni casi di successo: le interviste

Intervista nr. 1

Laureata nel 1999 in Economia con votazione 96/110, ha conseguito il diploma master nell'anno accademico 1999/2000 (settima edizione). Lavora attualmente come *Focal point* per la cooperazione decentrata in un programma di sviluppo umano a livello locale delle Nazioni Unite in Mozambico.

Le sue principali mansioni sono le seguenti:

- ◆ Analizzare il contesto, le necessità e le risorse del territorio in cui il programma lavora
- ◆ Raccogliere, elaborare e trasmettere tutte le informazioni alle province italiane.
- ◆ Partecipare all'elaborazione del piano operativo del PDHL
- ◆ Partecipare al monitoraggio e alla valutazione delle azioni e dei risultati
- ◆ Mantenere i collegamenti con i coordinatori distrettuali
- ◆ Promuovere, facilitare e accompagnare ogni contatto tra soggetti italiani e PDHL
- ◆ Tenere i collegamenti con i responsabili dei territori italiani
- ◆ Identificare, elaborare ed implementare progetti di sviluppo in loco
- ◆ Coordinare tutte le azioni finanziate o sostenute da soggetti italiani
- ◆ Raccogliere e sistematizzare tutti i dati relativi alle attività organizzate.

D: Quali sono i fattori che hanno favorito la tua entrata nel mondo del lavoro (e in che misura)

R: Molto ha significato il Master che ho frequentato allo STOA'.....sia in termini di preparazione, sia in termini di contatti per entrare nel mondo del lavoro. Infatti, il mio attuale lavoro é conseguenza dell'esperienza di stage che ho fatto l'anno scorso nella parte finale del master.

D: Quali sono i fattori di successo per svolgere la tua attività lavorativa

R: Flessibilità, capacità di osservazione e di adattamento, diplomazia. Capacità di ascolto e sensibilità nel porsi di fronte ai problemi. Ma anche fermezza e decisione.

D: Quali sono i punti di forza di un diplomato MASTER rispetto ai laureati (preparazione, marchio scuola, rete scuola ecc.)-

R: Miglior preparazione e soprattutto miglior conoscenza delle tematiche legate alla cooperazione internazionale.

Anche la rete di contatti offerta dalla scuola rappresenta un grande vantaggio sia al momento dell'entrata nel mondo del lavoro sia durante la permanenza dello stesso

D: Che preparazione il master ha rafforzato/valorizzato rispetto a quella universitaria

R: Il master ha saputo offrire una preparazione molto più “pratica” nel senso di essere più “legata alla realtà” delle tematiche che si studiano. Le esercitazioni pratiche e l’apprendimento di nozioni e esperienze “di campo” rappresentano il fattore distintivo rispetto alla preparazione universitaria.

D: Quali gruppi disciplinari o approcci metodologici ti sono stati maggiormente utili

R: Tutti i moduli legati con più chiarezza alle questioni relative alla cooperazione internazionale (questioni di genere, sviluppo umano, post emergenza, ...)

Molto valide sono state anche le esperienze di simulazione dei progetti e anche le esercitazioni sulla gestione degli stessi.

Molto utile la parte di rafforzamento della conoscenza di internet e dei motori di ricerca.

D: Quale percorso professionale avresti seguito se non avessi fatto il master

R: Avrei comunque cercato di entrare nel mondo della cooperazione, tentando concorsi, colloqui, ma certo il master ha facilitato molto questo processo e la preparazione che ho acquisito durante il master mi fa tutt’oggi sentire più sicura e preparata nel mio lavoro.

Intervista nr. 2

Laureato nel 1996 in Economia del Commercio internazionale e dei mercati valutari con votazione 95/110, ha conseguito il diploma master nell’anno accademico 1999/2000 (settima edizione). Le attività che svolge attualmente presso l’Area Creazione d’Impresa di Sviluppo Italia (Roma) riguardano le differenti fasi dell’attività di creazione di impresa e promozione del lavoro autonomo, dalla fase istruttoria allo start-up aziendale.

D: Quali sono i fattori che hanno favorito la tua entrata nel mondo del lavoro (e in che misura)

R: Il fattore più importante in questo tipo di attività è stato sicuramente il credere in ciò che si fa. Per altri lavori credo che sia molto più importante proporsi ed essere intraprendenti. Indubbiamente l’anno di formazione specifica effettuato al MASTER corredato dal periodo di stage in azienda è stato fondamentale per realizzare le competenze di base per accedere a questa opportunità.

D: Quali sono i fattori di successo per svolgere la tua attività lavorativa

R: E’ necessario avere la voglia di imparare costantemente, perché la formazione nella nostra attività è realmente on the job. Purtroppo non sono molti i momenti formativi ad hoc che abbiamo a disposizione per cui risulta fondamentale “rubare” un po’ di informazioni ai

colleghi. Informarsi e tenere gli occhi costantemente aperti su quello che si fa risultano altri elementi fondamentali.

D: Quali sono i punti di forza di un diplomato MASTER rispetto ai laureati (preparazione, marchio scuola, rete scuola ecc.)-

R: Sicuramente la preparazione specifica nel settore, per quello che personalmente mi riguarda. Ancor di più è fondamentale aver inquadrato nel suo complesso la problematica meridionalistica dal punto di vista storico, sociologico ed economico. Fondamentale è stata, inoltre, l'interazione con altri colleghi con diverse provenienze che hanno consentito di comprendere le loro specificità. L'idea di lavorare su progetti ed in relazione a tempi stretti risultano altri elementi fondamentali.

D: Che preparazione il master ha rafforzato/valorizzato rispetto a quella universitaria

R: La capacità di realizzare e valutare i progetti.

La capacità di presentare il proprio lavoro a terzi soggetti interessati.

L'ampliare il campo visuale oltre l'orizzonte immediatamente attinente il progetto specifico, stimolando una costante curiosità, talvolta un po' soffocata dagli studi universitari.

D: Quali gruppi disciplinari o approcci metodologici ti sono stati maggiormente utili

R: Per il lavoro che svolgo sicuramente quelli relativi alla realizzazione di un progetto di impresa, ma anche quelli più largamente concernenti l'attività di reportistica in generale. D'altronde la possibilità di approfondire alcune tematiche di storia e geografia socio-economica sono fondamentali per poter lavorare nel contesto in cui mi ritrovo.

D: Quale percorso professionale avresti seguito se non avessi fatto il master

R: Avrei sicuramente avviato una attività commerciale e precisamente una enoteca da asporto. Ho frequentato il Master anche per acquisire ulteriori competenze che ampliassero il mio orizzonte professionale.

Intervista nr. 3

Laureato nel 1999 in Sociologia, ha conseguito il diploma master nell'anno accademico 1999/2000 (settima edizione). Attualmente il suo lavoro presso ANCIFORM (Roma) si concretizza nella realizzazione di progetti che riguardano gli Enti locali. Accanto a ricerche su argomenti specifici (unioni di comuni; struttura organizzativa degli Enti locali, cooperazione decentrata) si sta specializzando nella progettazione (con particolare interesse nell'ambito europeo).

D: Quali sono i fattori che hanno favorito la tua entrata nel mondo del lavoro (e in che misura)

R: Sicuramente il carattere multiforme della mia formazione. Sono convinto (e me lo auguro) che il management dovrà essere sempre di più composto da individui con una vasta conoscenza multidisciplinare, accanto a super specialisti in posizione staff.

Credo che la passione, che travolge chi entra in contatto con le tematiche insegnate nel master, sia una spinta motivazionale, difficilmente riscontrabile in altre persone; questa passione è la carta vincente nella riuscita professionale, soprattutto nella fase iniziale dell'attività lavorativa.

D: Quali sono i fattori di successo per svolgere la tua attività lavorativa

R: Creatività, metodo e tanta curiosità che si traduce in formazione permanente. Se quelle sono le basi, bisogna inoltre continuamente cercare di porsi in contatto con gli ambienti più svariati, un approccio sistemico che mira a trovare le connessioni più ardite tra le varie istituzioni, centri, società, comunità; l'obiettivo generale è quello di stimolare l'innovazione, soprattutto culturale.

D: Quali sono i punti di forza di un diplomato MASTER rispetto ai laureati (preparazione, marchio scuola, rete scuola ecc.)-

R: Definizione di una vision di ampio respiro

Approccio problem solving

Capacità relazionali non indifferenti

Curiosità intellettuale

D: Che preparazione il master ha rafforzato/valorizzato rispetto a quella universitaria

R: Il rafforzamento della visione d'insieme (globale-locale-globale)

La capacità di contestualizzare e pianificare l'azione di intervento

D: Quali gruppi disciplinari o approcci metodologici ti sono stati maggiormente utili

R: Geografia e pianificazione dello sviluppo

Articolazione dello sviluppo territoriale

Sistema Europa

D: Quale percorso professionale avresti seguito se non avessi fatto il master

R: Imprenditore teatrale (possibilmente anche attore)

Intervista nr. 4

Laureato nel 1997 in Scienze Politiche, ha conseguito il diploma master nell'anno accademico 1998/1999 (sesta edizione). Attualmente, dopo aver frequentato per un mese e mezzo il corso di formazione previsto dal programma RAP 100 del Formez – Agenti di Sviluppo, il suo lavoro si concretizza in un'attività di consulenza e assistenza tecnica alla Regione Campania – Dipartimento per l'Economia – Unità progetti Integrati. Accanto ad un supporto alla revisione delle procedure, sta effettuando una prevalutazione formale delle schede sui Progetti Integrati fino ad ora presentate, e sta costituendo un data base di tutte le informazioni rilevanti ai fini di una successiva loro trasposizione cartografica.

D: Quali sono i fattori che hanno favorito la tua entrata nel mondo del lavoro (e in che misura)

R: Sicuramente hanno inciso in maniera determinante una serie di fattori, quali un set di conoscenze sullo sviluppo locale, e una conoscenza approfondita dei processi di programmazione, sia dal punto di vista storico-politico che da quello più strettamente tecnico-procedurale.

D: Quali sono i fattori di successo per svolgere la tua attività lavorativa

R: Capacità di comprendere i processi interni alla PA (scopi istituzionali, limiti e responsabilità). Per le persone che lavorano all'interno delle PA avere a che fare con persone che hanno una formazione manageriale li stimola, li orienta, li aiuta a finalizzare meglio il proprio lavoro.

D: Quali sono i punti di forza di un diplomato MASTER rispetto ai laureati (preparazione, marchio scuola, rete scuola ecc.)-

R: Conoscenze (preparazione)

La preparazione di un diplomato MASTER è mediamente superiore rispetto a quella di chi lavora nello stesso settore e, di conseguenza, è ugualmente superiore a quella di un laureato senza specializzazione. Ciò è dovuto, tra le altre cose, al fatto che all'interno del Master è continuamente presente un'attenzione alla dimensione della realtà esterna.

Marchio

Nella collaborazione con la Regione Campania è sicuramente un punto di forza, perché il marchio STOA' è riconoscibile, considerato, visibile, anche grazie al fatto che ci sono stati coinvolgimenti nel Master (didattica e stage)

Rete Scuola

Collegato al punto precedente, anche perché la rete serve a consolidare il riconoscimento del marchio

D: Che preparazione il master ha rafforzato/valorizzato rispetto a quella universitaria

R: Rafforzato un po' tutti gli aspetti, per la dimensione di concretezza che lo caratterizza. In particolare ha rafforzato competenze di tipo analitico quantitativo (analisi dei fenomeni economici e territoriali attraverso la lettura dei dati quantitativi e qualitativi)

Valorizzato la cultura generale, nel senso che è stato più facile comprendere i fenomeni della realtà contemporanea, favorendo la sistematizzazione tra fenomeni apparentemente scollegati attraverso il suo approccio interdisciplinare. Oltre a ciò, sicuramente valorizzate le competenze relazionali (lavoro di gruppo) e organizzative.

D: Quali gruppi disciplinari o approcci metodologici ti sono stati maggiormente utili

R: Simulazioni di progetto (utilizzo di strumenti acquisiti e sperimentazione di conoscenze, metodologie, modelli)

Testimonianze (anello di congiunzione tra teoria e pratica)

Innovazione nella PA (strettamente collegato al lavoro attuale)

D: Quale percorso professionale avresti seguito se non avessi fatto il master

R: Probabilmente avrei provato a lavorare nel no profit, incrociando l'ottica del terzo settore con i temi dello sviluppo locale

Intervista nr. 5

Laureata nel 1999 in Scienze Politiche, ha conseguito il diploma master nell'anno accademico 1999/2000 (settima edizione). Attualmente lavora nel settore della cooperazione allo sviluppo con il CISP (Ong) e si occupa di progetti che hanno uno speciale orientamento "di genere", ossia che tengono conto particolare, nella promozione di dinamiche di sviluppo, della peculiarità della condizione femminile e dei rapporti tra uomini e donne nelle società in cui intervengono. In questo settore ha avuto responsabilità di coordinamento, in qualità di capo-progetto, di un intervento di sostegno ad iniziative di carattere economico, sociale ed associativo in area rurale, lavorando direttamente sul campo, in Albania, in collaborazione con le amministrazioni e in partnership con numerosi attori locali.

D: Quali sono i fattori che hanno favorito la tua entrata nel mondo del lavoro (e in che misura)

R: Direi che, se si parla di fatti specifici, il Master è stato determinante, per i motivi che specificherò in seguito. Per il resto sono partita da una situazione "debole", a causa del carattere generico della mia laurea (la cui polivalenza però si sta rivelando di fondamentale importanza per il mio lavoro) e del fatto di averla conseguita relativamente tardi (26 anni).

Questo è stato in parte bilanciato dal buon risultato degli studi e dalla mia disponibilità a “sperimentarmi” in situazioni di lavoro non facilissime.

D: Quali sono i fattori di successo per svolgere la tua attività lavorativa

R: Dal punto di vista delle competenze, potrei indicare una buona base di cultura generale, possibilmente ad ampio spettro (v.sopra), che ovviamente includa un minimo di conoscenza degli strumenti dell’analisi sociologica e antropologica (ma direi sempre più anche politologica). In questa stessa ottica, è importante avere una conoscenza anche generica delle metodologie partecipative e degli strumenti con cui queste si attuano, a livello di gruppi, di comunità, di rappresentanza istituzionale e politica, ecc.

Per incarichi di coordinamento sono ovviamente fondamentali conoscenze ma anche attitudini di tipo organizzativo; questo è tanto più vero per chi, come me, lavora in strutture “leggere” (come sono, per esempio, le organizzazioni non governative) che offrono poco supporto alla realizzazione dei programmi di lavoro.

D: Quali sono i punti di forza di un diplomato MASTER rispetto ai laureati (preparazione, marchio scuola, rete scuola ecc.)-

R: Più che una maggiore preparazione, un diplomato ha una prospettiva culturale più allargata; ha un minimo di esperienza in più di processi pratici di lavoro (sia pure simulati); e sperimenta attivamente il lavoro di gruppo, l’integrazione delle competenze e lo scambio e la messa in rete di informazioni e conoscenze. Inoltre, la partecipazione al Master fornisce contatti che io valuto preziosissimi, con ambienti di lavoro e con persone (tra cui in primo luogo gli stessi colleghi), che si muovono nel proprio ambito professionale; questi contatti per me si sono rivelati più volte fondamentali, nel campo lavorativo oltre che ovviamente dal punto di vista umano.

D: Che preparazione il master ha rafforzato/valorizzato rispetto a quella universitaria

R: Riprendendo il punto precedente, direi l’attitudine a finalizzare la preparazione alla pratica, senza per questo perdere di vista la complessità dell’analisi e le difficoltà della costruzione di quadri di lettura d’insieme.

D: Quali gruppi disciplinari o approcci metodologici ti sono stati maggiormente utili

R: In linea generale, rispetto agli approcci metodologie teorico-pratiche, lavori di gruppo, approcci di sintesi in grado di rimandare alla complessità. Questi in effetti si sono ritrovati nell’impostazione generale del Master; mentre nello specifico, e in relazione più stretta con il mio lavoro, ho trovato (*ex-post*) molto utili la metodologia delle interrelazioni e dei giochi di ruolo del modulo di Cooperazione Internazionale, e le metodologie partecipative e di visualizzazione del modulo di Analisi di Genere. Sulla scelta di gruppi disciplinari ho più

difficoltà; sicuramente ritengo fondamentali, per motivi diversi, il modulo di geografia dello sviluppo, e quelli, brevi e “pratici”, legati all’analisi dei sistemi locali.

D: Quale percorso professionale avresti seguito se non avessi fatto il master

R: Domanda difficilissima. Probabilmente avrei lavorato comunque nel campo dello sviluppo, ma non credo nella cooperazione internazionale. Oppure avrei tentato la carriera universitaria

Intervista nr. 6

Laureata nel 1994 in Scienze Politiche, ha conseguito il diploma master nell’anno accademico 1995/1996 (terza edizione). Attualmente si occupa del coordinamento del Progetto Link – Innovazione territoriale e servizi avanzati (intervento multiarea di durata pluriennale) – per conto della Scuola Superiore Sant’Anna di Pisa, presso la sede dell’Università degli Studi del Sannio (BN). E’ impegnata in attività di analisi e animazione territoriale, oltre che nel coordinamento e supporto ai sei interventi di sperimentazione prototipale e formazione attivi sull’area di Benevento.

D: Quali sono i fattori che hanno favorito la tua entrata nel mondo del lavoro (e in che misura)

R: In ordine di importanza:

1. competenze di project management acquisite nel corso di esperienze precedenti;
2. relazioni, avviate a partire dall’esperienza Master;
3. doti organizzative, curiosità e tenacia, che mi hanno permesso di affrontare con successo tematiche e compiti a me nuovi.

D: Quali sono i fattori di successo per svolgere la tua attività lavorativa

R: In ordine di importanza:

1. capacità di analisi e di sintesi;
2. doti organizzative;
3. capacità relazionali, visto che mi trovo spesso a dover coordinare (sia nei tempi che nelle modalità di realizzazione) chi ne sa più di me.

D: Quali sono i punti di forza di un diplomato Master rispetto ai laureati (preparazione, marchio scuola, rete scuola ecc.)-

R: In ordine di importanza:

1. approccio operativo/flessibilità;
2. competenze e conoscenze di tipo tecnico;

3. relazioni, anche semplicemente in termini conoscenza di enti o soggetti a cui fare riferimento per l'inserimento professionale futuro.

D: Che preparazione il master ha rafforzato/valorizzato rispetto a quella universitaria

R: Ha contribuito senz'altro al rafforzamento del bagaglio culturale nel campo delle scienze sociali, mentre ha contribuito a innestare un set di competenze di tipo tecnico (economiche, organizzative, di progettazione e gestione).

D: Quali gruppi disciplinari o approcci metodologici ti sono stati maggiormente utili

R: Non saprei attribuire il merito del mio apprezzamento per il master ad una disciplina particolare. Tuttavia, ritengo che l'impostazione interdisciplinare ed estremamente pragmatica del master abbia contribuito enormemente ad allargare i miei orizzonti professionali.

D: Quale percorso professionale avresti seguito se non avessi fatto il master

R: Carriera diplomatica? Non credo che la laurea in scienze politiche, pur essendo molto affascinante come percorso, possa offrire molte altre alternative se non seguita da una specializzazione post-laurea.

Intervista nr. 7

Laureata nel 1999 in Economia e Commercio, ha conseguito il diploma master nell'anno accademico 2000/2001 (ottava edizione). Attualmente si occupa sviluppo locale presso SVILUPPO ITALIA SpA. E' impegnata in attività di analisi e animazione territoriale, oltre che nel coordinamento e supporto a progetti di formazione per lo sviluppo locale.

D: Quali sono i fattori che hanno favorito la tua entrata nel mondo del lavoro (e in che misura)

R: Flessibilità e la capacità di lavorare su diverse attività contemporaneamente. Le competenze acquisite nel mio percorso formativo. Le mie doti relazionali.

D: Quali sono i fattori di successo per svolgere la tua attività lavorativa

R:

1. capacità di leggere e interpretare il contesto in cui opero
2. capacità di sintesi
3. capacità di lavorare in tempi stretti e con risorse scarse

D: Quali sono i punti di forza di un diplomato Master rispetto ai laureati (preparazione, marchio scuola, rete scuola ecc.)-

R: L'approccio interdisciplinare e la capacità di analisi, oltre all'acquisizione di metodologie spendibili in più campi.

D: Che preparazione il master ha rafforzato/valorizzato rispetto a quella universitaria

R: Mi ha fatto trovare, attraverso la valorizzazione delle conoscenze sui temi dello sviluppo, l'anello di congiunzione tra gli studi economici e le mie aspirazioni professionali. Ha inoltre rafforzato le mie conoscenze sulle politiche dell'UE e sui Fondi strutturali.

D: Quali gruppi disciplinari o approcci metodologici ti sono stati maggiormente utili

R: Geografia dello sviluppo, Politiche dell'UE, General management, Analisi territoriale. Il dover pensare in termini progettuali.

D: Quale percorso professionale avresti seguito se non avessi fatto il master

R: Non saprei. Il master mi ha aiutato a capire cosa volevo fare da grande.

Intervista nr. 8

Laureata nel 1999 in Filosofia, ha conseguito il diploma master nell'anno accademico 2000/2001 (ottava edizione). Attualmente si occupa di sviluppo locale presso STOA' ScpA. E' impegnata in attività di analisi e animazione territoriale, oltre che nel coordinamento e supporto a progetti di formazione per lo sviluppo locale.

D: Quali sono i fattori che hanno favorito la tua entrata nel mondo del lavoro (e in che misura)

R: Intraprendenza e determinazione.

D: Quali sono i fattori di successo per svolgere la tua attività lavorativa

R: 1. un'efficiente gestione del tempo
2. capacità organizzativa e di sintesi

D: Quali sono i punti di forza di un diplomato Master rispetto ai laureati (preparazione, marchio scuola, rete scuola ecc.)-

R: Versatilità del profilo e orientamento alla formazione continua.

D: Che preparazione il master ha rafforzato/valorizzato rispetto a quella universitaria

R: La preparazione tecnico scientifica ed economica.

D: Quali gruppi disciplinari o approcci metodologici ti sono stati maggiormente utili

R: Sistema impresa, controllo di gestione, analisi territoriale e logical framework.

D: Quale percorso professionale avresti seguito se non avessi fatto il master

R: La libera pensatrice.