

# AGENZIA PER LO SVILUPPO DEL CANAVESE



LA PARTNERSHIP PUBBLICO-PRIVATA PER LO SVILUPPO TERRITORIALE

POSITION PAPER

# Il percorso della Partnership per lo sviluppo territoriale in Canavese: il Piano di Sviluppo e l’Agenzia per lo Sviluppo del Canavese.

L’**Agenzia per lo Sviluppo** del Canavese poggia le sue basi sul lavoro svolto dal territorio con il Piano di Sviluppo del Canavese, uno strumento di programmazione negoziata condiviso tra le forze economico-sociali e politico-amministrative del territorio, incardinato su quattro assi tematici – Industria e Attività produttive, Infrastrutture e Trasporti, Formazione e Istruzione, Turismo Cultura e Sport – e costruito per individuare e realizzare le priorità per il Canavese portando il territorio a “fare squadra”.

Il **Piano di Sviluppo del Canavese** è nato sulla base del lavoro svolto da Confindustria Canavese con il Progetto “Strategie per il Canavese”, che di fatto ne ha rappresentato la **Fase Strategica**, sviluppato negli **anni dal 2012 al 2015** e completato con la pubblicazione del volume “Strategie per il Canavese: Dieci anni di studi e ricerche sul territorio” che condensa gli studi e le ricerche effettuate sul Canavese a partire da quello realizzato dal Censis nell’anno 2001.

A questa prima Fase Strategica ha poi fatto seguito una seconda **Fase Operativa** contraddistinta da due momenti distinti: un primo momento rappresentato da una fase di ascolto e un secondo momento rappresentato da una fase progettuale.

La **fase di ascolto**, nel corso dell’anno **2016**, ha visto realizzare dagli attori economici e sociali una consultazione da parte delle Rappresentanze Datoriali e delle Parti Sindacali delle imprese e degli *stakeholder* del territorio. Analoga attività è stata compiuta contestualmente dagli attori politici e amministrativi che hanno ascoltato e si sono relazionati con i Portavoce e i Sindaci delle aree omogenee del Canavese. Nel primo trimestre del **2017** sono stati condivisi i risultati. Dagli incontri effettuati sono emerse 113 idee progettuali distinte sui quattro assi tematici indicati in precedenza. I risultati sono stati presentati in una conferenza stampa il 22 maggio 2017.

La **fase progettuale**, sviluppata nel secondo semestre del **2017** e nel primo semestre del **2018**, ha visto la creazione di quattro tavoli di lavoro tematici – uno per ogni asse tematico indicato in precedenza caratterizzati dalla partecipazione complessiva di 334 persone tra imprenditori, rappresentanti di datoriali e sindacati, *stakeholder* e rappresentanti delle istituzioni – e di un tavolo destinato all’organizzazione con il coordinamento e la collaborazione di un ente terzo rappresentato da Centro Studio Sintesi. La fase progettuale ha visto lo svolgersi di incontri “verticali” dei singoli tavoli di lavoro e di incontri “orizzontali” in sessione plenaria. La fase progettuale ha determinato in **77** le priorità progettuali del Piano di Sviluppo e si è conclusa con la realizzazione di un evento pubblico il 28 giugno 2018.

Nel secondo semestre del 2018, con il completamento della Fase Operativa, ha preso il via la terza **Fase** del Piano di Sviluppo del Canavese, quella **Esecutiva**, che, con la creazione dell’Agenzia per lo Sviluppo del Canavese, partendo dagli obiettivi e dalle priorità progettuali emerse dalle attività dei tavoli di lavoro nella Fase Operativa, vede lo sforzo congiunto delle forze economico-sociali e politico-amministrative del territorio, congiuntamente rappresentate nell’Agenzia, teso alla realizzazione delle progettualità sino ad oggi emerse ed a quelle che emergeranno nel futuro.

I primi compiti dell’Agenzia per lo Sviluppo, dopo la definizione del Consiglio Direttivo e del Consiglio Generale, sono stati quelli di produrre un quadro degli interventi di maggior significato tra quelli inseriti nel Piano di Sviluppo e, sulla base delle scelte fatte, di assegnare alle Commissioni di lavoro il compito di svilupparli.

La competitività di un territorio dipende dalla capacità dei molteplici soggetti in esso presenti di “fare sistema”, ovvero di sviluppare un insieme di relazioni e di avviare un insieme condiviso di interventi per il miglioramento dell’ambiente sociale ed economico, il quale ha bisogno di fiducia e di evitare “fughe in solitaria” che non portano benefici durevoli. Per vincere la sfida tra piattaforme territoriali occorre costruire pazientemente una regia di

grande respiro, quale sintesi di volontà pubbliche ed energie imprenditoriali private a tutto campo, mobilitando tutte le risorse locali disponibili, di qualunque tipo esse siano, al fine di creare un ambiente favorevole allo sviluppo sulla base delle specificità e delle ricchezze del territorio. Al contempo è necessario rafforzare la capacità del territorio stesso nel cercare, in tutta autonomia, le vie di sviluppo che ne confermino identità e vocazioni e ne facciano emergere di nuove.

Partendo dal presupposto che il Canavese è un territorio estremamente articolato, nel quale ciascuna sub-area risulta essere contraddistinta da una forte identità, è proprio in un territorio come questo, caratterizzato da una forte frammentazione amministrativa e dalla presenza di una pluralità di soggetti pubblici e privati, che si rende necessario quel processo che favorisce il confronto tra soggetti diversi e l'emergere di un sentire comune e di una strategia condivisa delle prospettive di sviluppo.

L'Agenzia per lo Sviluppo del Canavese vuole essere esattamente questo. Non tanto e non solo il luogo di condivisione di un insieme di schede progettuali che sottendono ad azioni concrete ma lo strumento atto a riaffermare la **coralità** di un territorio che esprime in questo modo un modello di organizzazione "comunitaria" dove le politiche di sviluppo vengono scelte e realizzate grazie a un percorso di condivisione e di visione strategica inclusiva. Un modello di lavoro che porta i 162 Comuni e i quasi 400.000 abitanti a ragionare e a parlare "con una voce sola" per perseguire un vero "gioco di squadra".

Il presupposto sul quale si basa la programmazione negoziata, infatti, è che lo sviluppo economico di un territorio non è racchiuso nelle scelte industriali di un settore o di una singola impresa ma dipende da quei fattori che danno competitività all'intera piattaforma territoriale: reti produttive, reti di servizi all'impresa, reti logistiche, sistemi efficienti di organizzazione del mercato del lavoro, della formazione, della pubblica amministrazione, del *welfare* locale, delle infrastrutture, *governance* del territorio con un approccio sistemico ed integrato.

Una delle ragioni principali per cui alcune piattaforme territoriali ottengono maggiori successi economici di altre è dovuta alla capacità di utilizzare tutte le risorse locali disponibili e di coordinare l'utilizzo di risorse diverse per creare una coerenza di sistema rispetto agli sforzi dei singoli e dei gruppi. Il passaggio ad un'organizzazione o *partnership* del sistema degli attori pubblici e privati di un territorio ha dimostrato di essere vitale per sostenere la crescita nel medio-lungo periodo: questo, infatti, richiede una costante flessibilità e la capacità dei diversi soggetti di operare in rete. La forza della *partnership* tra pubblico e privato è proprio legata alla capacità di mobilitare il *mix* di territorio dei fattori economici, sociali, di intervento pubblico e di iniziative private, con una "capacità di coesione" che deve essere valorizzata e salvaguardata come patrimonio prezioso, in quanto dimostra la propensione degli attori pubblici e privati locali ad assumersi responsabilità per difendere gli interessi generali del territorio.

La *partnership* pubblico-privata introduce un sistema di *management* diffuso arrivando a coinvolgere i cittadini di un territorio attraverso tutte le forme di rappresentanza. Il sistema di alleanze si stabilisce a partire dal "profitto" della *partnership* e dalla sua capacità di ottenere risultati, ovvero dalla sua propensione a far lavorare sinergicamente le varie anime che la compongono, dal saper instaurare rapporti utili allo sviluppo del territorio e dalle sue capacità di acquisire un peso specifico nei rapporti con i livelli regionale, nazionale, europeo. Il risultato è un modello di sviluppo territoriale fondato su una forte integrazione tra pubblico e privato in cui la somma tra l'interesse sociale, l'interesse economico e l'interesse politico diventano l'interesse generale.

Il nostro territorio è davanti ad una sfida cui si è arrivati grazie ad un profondo ripensamento dei propri punti di forza e di debolezza: un ripensamento che ha consentito di individuare potenziali percorsi di crescita ed ha evidenziato le nostre criticità. L'elemento catalizzatore è stato lo strumento — il Piano di Sviluppo — nel quale i diversi attori pubblici e privati si sono incontrati in modo propositivo rispettando le proprie nature e ruoli. Il risultato è stato quello di confermare il territorio come un sistema complesso, composto di attori diversi con caratteristiche ed interessi diversi, ed identificare percorsi di *partnership* che possono sfruttare pienamente le sinergie esistenti.

Ma se la natura "virtuale" degli strumenti di concertazione e di *partnership* non trova uno sviluppo nella presenza di un "braccio operativo", una struttura di gestione organizzata che lavori identificando, tracciando e favorendo i percorsi di crescita del territorio — un'Agenzia per lo Sviluppo appunto — il rischio di "dissolvimento" dei risultati apprezzabili impedisce il reale esplicitarsi di tutte le potenzialità: l'auspicio è quindi che l'Agenzia per lo Sviluppo sia luogo di confronto, elaborazione, definizione delle priorità e della rete di alleanze; strumento di collaborazione nelle progettualità e coordinamento funzionale alla realizzazione delle iniziative; mezzo di consolidamento di un'identità territoriale, di accrescimento dell'attrattività del territorio, di valorizzazione e comunicazione del territorio stesso.

Il percorso che sta facendo il Canavese è prima di tutto un grande sforzo organizzativo. Mettere attorno ad unico tavolo tutti gli attori pubblici e privati non è stata e non è un'operazione semplice. Convincere poi gli stessi soggetti che è necessario ragionare insieme sullo sviluppo futuro di un territorio è perlomeno altrettanto difficile. Ebbene, per la prima volta — dopo i processi di *governance* territoriali in corrispondenza della candidatura di Ivrea a sede di Provincia negli anni ottanta e del Patto Territoriale del Canavese negli anni novanta che però avevano entrambi nature diverse — il territorio può dotarsi, in maniera autonoma, di una cabina di regia mediante lo sviluppo di un movimento totalmente spontaneo e tutto interno al territorio stesso. Il Canavese è stato da sempre un territorio ricco di iniziative che a volte hanno dato l'idea di non essere coordinate tra di loro ed organizzate e gestite secondo un quadro unitario. La costituzione di un organismo *ad hoc*, l'Agenzia per lo Sviluppo, può e deve fungere da strumento unitario del territorio e come tavolo di lavoro comune, per analizzare in prospettiva unitaria le problematiche territoriali mediante il coordinamento delle attività realizzate dai diversi enti pubblici e privati operanti sul territorio. Questo organismo operativo deve essere attivo snello ed in grado di facilitare ed assistere tutte le collaborazioni necessarie per raggiungere lo scopo prefissato.

Se tutto questo si dovesse realizzare il metodo che ha governato questa stagione potrà diventare la costante per il territorio e lo sforzo fatto diventerà una costante nel tempo.

L'economia e la politica possono e devono tornare ad essere "quello che erano in origine", ovvero lo studio dell'organizzazione sociale più favorevole al benessere delle comunità: su questo assioma poggia le fondamenta il percorso che l'economia e la politica del territorio stanno iniziando, e ci auguriamo continueranno, a fare insieme.

# La Partnership pubblico-privata per lo sviluppo territoriale.

## 1 Il significato di Partnership

La *partnership* pubblico-privata per lo sviluppo territoriale è uno strumento di programmazione negoziata che si basa sui principi della cooperazione orizzontale tra attori pubblici e privati e, mediante la collaborazione tra gli attori economico-sociali e quelli politico-amministrativi di un territorio, è in grado di mobilitare, coordinare e integrare le risorse economiche, sociali e culturali presenti sul territorio stesso.

Si definisce “*partnership* per lo sviluppo locale” quella modalità di cooperazione tra attori pubblici e privati di un territorio che, mediante la sottoscrizione di accordi scritti, identifica regole e procedure per la definizione e l’implementazione delle politiche di sviluppo del territorio stesso e che si avvale della creazione di una distinta struttura organizzativa designata a tale scopo per realizzarle.

Le *partnership* hanno una dimensione consensuale, comportano la mobilitazione di una coalizione di interessi, sono mezzi per accrescere la democraticità dei processi decisionali, dispositivi volti a rafforzare il consenso attorno alle scelte pubbliche, modalità per affrontare più efficacemente problemi di difficile risoluzione. Le *partnership* hanno la capacità di influenzare le relazioni di potere a livello locale, migliorare il contenuto delle scelte pubbliche attraverso il coinvolgimento e la responsabilizzazione di una pluralità di *stakeholder*, dar vita a nuove aggregazioni territoriali con cui gli attori locali possono identificarsi favorendo i processi di ridefinizione delle *policies*. Le *partnership* sono un metodo di lavoro per il territorio.

La *partnership* nasce e si sviluppa grazie a una modalità di azione collettiva rivolta alla produzione di “beni collettivi per la competitività” basata sulla presenza combinata di alcuni fattori: la presenza di condizioni di contesto favorevoli a uno spirito collaborativo e alla costruzione di visioni comuni, la presenza di una forte *leadership* e di una forte credibilità degli attori trainanti il processo, la presenza della disponibilità da parte degli attori che vi prendono parte alla cessione di alcune risorse in cambio dell’opportunità di trarne specifici vantaggi — “scambio politico” —.

La *partnership* si mantiene e si consolida nel tempo, continuando ad essere un’opportunità per gli attori che vi prendono parte, se è in grado di dispensare benefici diretti al territorio e ai suoi componenti ponendosi al contempo come un’opportunità per il mantenimento di detti benefici anche differiti nel tempo — “equilibrio delle convenienze” —.

I principali vantaggi correlati all’utilizzo dello strumento della *partnership* sono la nascita di una modalità formalizzata di cooperazione tra gli attori pubblici e privati del territorio, la definizione di regole d’ingaggio e di tavoli di concertazione tra gli attori stessi tesi a definire le *policies* territoriali, la nascita di una struttura organizzativa e di *governance* per il territorio quale un’agenzia di sviluppo, il mantenimento nel tempo di un metodo di lavoro avente come obiettivo specifico le politiche di sviluppo locale, la trasformazione del sistema delle relazioni tra gli attori locali con la conseguente portata innovativa della stessa e le relative ricadute positive per il territorio.

Le dimensioni di una *partnership* pubblico-privata di un territorio riguardano: gli attori coinvolti, le motivazioni che spingono alla cooperazione, le modalità di coinvolgimento degli attori, l’origine dell’accordo cooperativo e i settori di *policy* a cui le *partnership* di rivolgono.

## ATTORI COINVOLTI

I componenti della *partnership* sono gli attori pubblici e privati di un territorio. Le *partnership* hanno natura bilaterale. Possono diventare multilaterali laddove gli obiettivi sono più articolati.

## MOTIVAZIONI DELLA COOPERAZIONE

### *Il valore delle sinergie*

L'adozione dello strumento della *partnership* ha come obiettivo principale la garanzia di una maggiore efficienza ed efficacia dell'azione di sviluppo locale. La *partnership* è infatti uno strumento che consente di accrescere la capacità di intervento grazie alla possibilità di realizzare due diversi tipi di importanti sinergie. Una sinergia riferita alle risorse da impiegare — *resource synergy*— e una sinergia riferita agli interventi da realizzare — *policy synergy*—.

La *resource synergy* fa riferimento al valore aggiunto della *partnership* nel coordinare la combinazione di risorse, anche diverse da quelle finanziarie quali le competenze e le risorse conoscitive, messe a disposizione dai vari *partner* e nel reperire risorse esterne al contesto locale come l'accesso a fondi di livello nazionale o europeo. Inoltre vi è la capacità, da parte della *partnership*, di utilizzare in maniera più efficace o comunque più agevole le risorse disponibili razionalizzando la spesa e riducendo i costi di gestione. Tutto questo accresce la possibilità di individuare soluzioni innovative.

La *policy synergy* concerne la capacità di creare forme di raccordo tra una pluralità di iniziative rivolte a obiettivi complessi quale ad esempio la promozione dello sviluppo locale. In questo contesto vi è la necessità di elaborare soluzioni integrate all'interno di un quadro di azione il più coerente possibile. Essa consente di affrontare problemi complessi e ambigui attraverso modalità di azione in grado di valorizzare i legami tra le diverse aree di intervento — infrastrutturale, di promozione industriale, di promozione turistica o ambientale e così via —. La *partnership* può infine consentire di far fronte agli elevati costi di transizione derivanti dalla frammentazione amministrativa dell'apparato pubblico e dal coinvolgimento di una molteplicità di soggetti privati nell'attuazione di servizi: in questo senso essa diventa un importante strumento in grado di svolgere una funzione di sintesi e di coordinamento dell'operato dei differenti attori.

### *Il valore consociativo*

Le *partnership* sono cooperazioni tra attori volte alla conciliazione tra visioni e interessi diversi, spesso contrastanti, e al raggiungimento di soluzioni intorno a problemi spinosi mai pienamente risolvibili. Il valore del consociativismo o dell'adesione consente di condividere la responsabilità di decisioni che possono rivelarsi impopolari o produrre dei fallimenti: in caso di successo, infatti, il merito potrà essere rivendicato da tutti i partecipanti. La ricerca di queste soluzioni risulta più semplice laddove vi è la creazione di strutture organizzative in cui l'individuazione degli interventi da realizzare è delegata, dopo la consultazione di tutte le parti in causa, a gruppi più ristretti che si avvalgono dell'apporto di tecnici ed esperti. Il processo decisionale tende così a de-politicizzarsi smorzando i possibili conflitti tra *partner* portatori di valori e interessi divergenti.

### *Il valore della partecipazione*

Il valore della partecipazione e della concertazione da parte di tutti gli attori pubblici e privati di un territorio è alla base del successo di una *partnership*. Questo valore, infatti, permette di far fronte alla crisi di consenso e di legittimazione che investe le forme più tradizionali di azione pubblica attraverso l'adozione di strategie di tipo inclusivo. Il coinvolgimento di una pluralità di attori fin dal momento della formulazione di una politica risponde infatti a una strategia volta a prevenire potenziali conflitti e veti per mezzo della ricerca del più ampio consenso possibile.

## MODALITA' DI COINVOLGIMENTO

Il legame tra i componenti della *partnership* è definito da uno specifico accordo scritto — uno statuto, un patto, un contratto — che stabilisce in dettaglio gli obiettivi da perseguire, le responsabilità in capo ai partecipanti, le modalità e i tempi di realizzazione dei vari interventi: le *partnership*

altamente formalizzate danno vita a strutture separate per lo sviluppo del territorio, ovvero a organizzazioni distinte rispetto a quelle dei singoli partecipanti, dotate di risorse proprie.

## ORIGINE DELLA COOPERAZIONE

Le *partnership* sono prodotte “dal basso”, ovvero dalla mobilitazione spontanea di alcuni attori in un determinato contesto, e rispondono alla domanda di partecipazione da parte delle comunità locali che vogliono prendere parte attivamente a tutte le fasi che interessano la programmazione e l’attuazione delle politiche rivolte ai loro territori.

## SETTORI DI INTERVENTO

La *partnership* opera in campo economico, infrastrutturale, sociale, turistico, culturale cioè nei settori di intervento e mediante le iniziative che interessano il territorio.

In sintesi la *partnership* è una forma di *joint working arrangement* per la quale i componenti:

- risultano attori che godono di indipendenza e autonomia funzionale;
- cooperano al fine di realizzare uno scopo comune;
- programmano e attuano un piano di azione comune;
- creano una nuova struttura organizzativa al fine di realizzare gli obiettivi concordati;
- condividono le informazioni rilevanti, i rischi e le ricompense connesse alla *partnership*.

Le *partnership* sono dunque contraddistinte da tre specifiche caratteristiche:

- la presenza di attori pubblici e privati;
- il coinvolgimento degli attori economico-sociali e politico-amministrativi nel processo di definizione e di attuazione di strategie rivolte allo sviluppo locale;
- l’identificazione di una specifica struttura organizzativa creata *ad hoc*.

Le *partnership* devono essere considerate non solo come entità statiche, ma anche come processi dinamici, in cui le strategie di azione, i ruoli giocati dagli attori e gli equilibri di potere mutano nel tempo, ridefinendo la stessa morfologia della *partnership* stessa. Per raggiungere obiettivi significativi nell’ambito delle politiche di sviluppo locale occorrono un certo numero di anni e una continua disponibilità al confronto da parte degli attori locali.

## 2 La logica della Partnership

La *partnership* mira a stimolare la creazione di collaborazione tra attori pubblici e privati, che siano in grado di produrre e attuare programmi integrati di sviluppo, pensati sugli specifici bisogni dei territori interessati e volti ad aumentare la dotazione di “beni collettivi per la competitività”.

Essa favorisce la mobilitazione degli attori locali e promuove la realizzazione di investimenti pubblici e privati coerenti fra loro e rispondenti alle priorità di sviluppo del territorio, producendo al contempo un cambiamento delle condizioni di contesto attraverso la realizzazione di economie esterne, materiali e immateriali, che favoriscono la produttività e la competitività.

Le *partnership* possono essere considerate come espressioni di una specifica modalità di azione collettiva, per la quale gli *stakeholders* locali si impegnano nella realizzazione di beni rivolti alla crescita socio-economica di un territorio — infrastrutture, servizi, formazione di risorse umane qualificate e così via —. La letteratura di stampo sociologico fa riferimento a questi beni con il termine di “beni collettivi per la competitività” intesi come l’insieme di strumenti e risorse che consentono ad un territorio — ad un contesto geografico circoscritto — di acquisire un certo “vantaggio competitivo” nei confronti delle aree che ne sono sprovviste. L’assunto di fondo che caratterizza le *partnership* è che senza la partecipazione congiunta delle amministrazioni pubbliche e degli attori socio-economici, ovvero senza il raggiungimento di una certa “massa critica” di risorse economiche, di *expertise* e di consenso, la produzione di tali “beni collettivi per la competitività” si rivela difficilmente praticabile.

L’azione collettiva necessaria per la costituzione ed il mantenimento di una *partnership* comporta infatti dei costi individuali di partecipazione: gli attori coinvolti sono, per questo, chiamati ad investire nella cooperazione un certo ammontare di risorse quali ad esempio:

- tempo e attenzione da dedicare;
- risorse economiche per il co-finanziamento delle iniziative concordate;
- una parziale cessione di diritti dovuta alla perdita della piena discrezionalità riguardo all’uso delle risorse impegnate.

### I VANTAGGI DELLA PARTNERSHIP

Affinché risulti conveniente per i vari soggetti prendere parte alla *partnership*, soprattutto per chi ne sopporta i costi maggiori, è necessario che essa sia percepita come utile, ovvero in grado di produrre specifici vantaggi, e il primo vantaggio sicuramente risiede nel fatto che la *partnership* venga reputata come lo strumento più conveniente, rispetto alle alternative conosciute e immediatamente disponibili, per la produzione di “beni collettivi per la competitività”.

Ma quali sono, oltre a questo, gli incentivi alla partecipazione connessi ad una *partnership* per lo sviluppo locale? Per rispondere a questa domanda distinguiamo i *partner* in due classi principali: gli attori economico-sociali e gli attori politico-amministrativi di un territorio. Per ognuna di queste classi di attori il coinvolgimento attivo nella *partnership* offre differenti tipi di incentivi selettivi:

- per gli attori economico-sociali l’impegno nell’azione partneriale appare giustificato dall’opportunità di influenzare il contenuto sostantivo delle decisioni assunte dalla *partnership* e di ricavare benefici immediati dalla determinazione delle cosiddette “mete dell’azione collettiva”: si consideri ad esempio la costruzione di infrastrutture pubbliche quali un raccordo stradale oppure la fornitura di un servizio alle imprese operanti in una data porzione di territorio oppure ancora a forme di agevolazioni o l’accesso a finanziamenti riservati;
- gli attori politico-amministrativi manifestano una forte propensione ad agire a favore della *partnership* quando la stessa è percepita come vantaggiosa dal punto di vista politico, vale a dire quando contribuisce concretamente a mantenere o accrescere il consenso da loro goduto in termini di visibilità e prestigio, e quando essa può contribuire alla risoluzione dei problemi di *governance* delle politiche territoriali, ovvero laddove viene considerata come un importante canale per il superamento degli ostacoli amministrativi, dei veti politici o delle difficoltà di coordinamento e programmazione che si frappongono alla presa di alcune decisioni rilevanti.

La *partnership* può essere così interpretata come uno “scambio politico” in cui i partecipanti mettono in gioco alcune risorse nell’attesa di ricavare benefici specifici. Da una parte la condotta degli attori economico-sociali è principalmente guidata dal conferimento alla *partnership* di sostegno ed altre risorse possedute, ad esempio risorse finanziarie o di *expertise*, in cambio della possibilità di poter orientare determinate scelte. Dall’altra parte gli attori politico-amministrativi sono indotti ad investire una porzione del tempo e delle risorse a loro disposizione, e a rinunciare ad un *quantum* di discrezionalità decisionale, al fine di trarre “vantaggi politici” che permettono la stabilizzazione o la crescita del consenso goduto.

In conclusione sono tre i principali tipi di vantaggi per tutti gli *stakeholder* connessi ad una *partnership* per lo sviluppo territoriale:

- la possibilità di accrescere il proprio prestigio e visibilità;
- la possibilità di migliorare la capacità di coordinamento delle iniziative e di assicurarsi la leale collaborazione degli altri *partner*;
- la possibilità di accedere a risorse finanziarie per la realizzazione di nuovi progetti.

La *partnership* per lo sviluppo locale rappresenta quindi quelle modalità decisionali e operative attraverso le quali una pluralità di attori produce “beni collettivi per la competitività” di un territorio e può essere reputata come uno strumento politicamente strategico quanto più consenta di approfondire i rapporti di fiducia già esistenti, o crearne di nuovi, tra gli attori economico-sociali e gli attori politico-amministrativi di un territorio e quanto più permetta di migliorare nel loro complesso le capacità di progettazione del territorio stesso.

### 3 La Partnership strumento di governance del territorio

Le *partnership* possono diventare il modello regolativo e lo strumento di *governance* delle politiche territoriali laddove un territorio matura la concezione per la quale il suo sviluppo socio-economico è favorito da un processo che coinvolge attivamente i contesti locali con la loro pluralità di attori, interessi, conoscenze e capacità. Processo che è paradigma dello sviluppo del territorio e che pone l'accento sulla necessità di promuovere l'offerta locale di fattori di sviluppo avvalendosi prevalentemente dell'apporto di risorse e processi interni alle comunità territoriali. Questo paradigma dello sviluppo di territorio, oltre ad essere appropriato alla realtà socio-economica italiana caratterizzata da una molteplicità di sistemi produttivi locali, fornisce anche una risposta alle conseguenze derivanti dall'accresciuta interdipendenza delle economie locali. In contesti economici di competizione tra piattaforme territoriali, infatti, la competitività delle singole imprese è più forte laddove emergono forme di cooperazione tra pluralità di soggetti pubblici e privati in grado di produrre vantaggi specifici territorialmente circoscritti. Con questa prospettiva lo sviluppo socio-economico del territorio è strettamente connesso alla capacità degli attori locali di collaborare per produrre beni collettivi, sia valorizzando le risorse già presenti nel territorio, sia attirando nuove risorse e attori in grado di integrarsi nella comunità locale e di contribuire alla sua crescita e potenziamento.

La *partnership* come luogo di produzione di politiche per lo sviluppo territoriale e come strumento di *governance* del territorio abbandona il modello dell'*aménagement du territoire*, ovvero dell'intervento deciso dall'alto, dove il territorio assume solo un ruolo di spettatore passivo che cerca di adattarsi agli stimoli provenienti dall'esterno. Essa si fonda infatti sulla costituzione di accordi formalizzati tra attori pubblici e privati a livello locale al fine di perseguire obiettivi di sviluppo condivisi attraverso l'utilizzo di risorse interne ed esterne al sistema locale e con un forte protagonismo degli attori locali. Il fare affidamento sulle capacità degli attori locali non significa che lo sviluppo socio-economico del territorio sia inesorabilmente connesso alla pre-esistenza in loco di condizioni favorevoli: al contrario queste condizioni vengono promosse, se latenti, o create *ex novo*, se assenti, per mezzo di specifiche politiche in grado di strutturare l'azione collettiva attraverso il mutuo impegno e la cooperazione.

Ecco quindi che l'istituzionalizzazione della *partnership* come strumento di *governance* delle politiche di sviluppo locale diventa uno degli obiettivi delle politiche partenariali e consiste proprio nello strutturare un sistema duraturo di relazioni cooperative tra gli attori locali: ciò appare, infatti, come un importante pre-requisito al fine di definire ed implementare strategie di sviluppo di medio-lungo periodo che responsabilizzino i soggetti locali al di là di una semplice raccolta di risorse per la realizzazione di qualche progetto o iniziativa.

In questo scenario la *partnership* si configura come qualche cosa di diverso da un processo puramente consultativo dal quale non deriva alcuna organizzazione formale designata a tale scopo. Essa si differenzia inoltre anche da quelle forme di delega che stabiliscono rapporti del tipo "principale-agente", per i quali il prodotto e la *performance* che l'agente è tenuto a realizzare risultano chiaramente definiti da un contratto. Al contrario, in una forma evoluta di cooperazione di tipo partenariale, sono gli stessi soggetti coinvolti nella cooperazione a stabilire le finalità da perseguire e a condividere i rischi, i costi e i benefici ad esse associati.

La *partnership* si trasforma e si evolve quindi da tavolo di concertazione e "arena politica", nella quale hanno preso forma specifiche relazioni di potere tra gli attori, mediante i valori della leale collaborazione del reciproco sostegno e della condivisione delle responsabilità, valori che tendono ad attenuare le dinamiche conflittuali, a struttura organizzata ad elevata partecipazione, dove gli attori sono legittimati a rappresentare gli interessi della comunità locale, e con una complessità superiore dei sistemi di governo.

La *partnership* come strumento di *governance* permette il riorientamento delle pratiche abituali, ovvero degli stili decisionali e dei modelli culturali di riferimento, connessi ai settori di *policy* del territorio: si può definire "che cosa è cambiato, in quale direzione, e fino a che punto" nei comportamenti che interessano gli attori coinvolti nella *partnership*. La *partnership* diventa strutturalmente "veicolo di trasformazione", che favorisce l'adozione di logiche e di modalità di lavoro diverse, e al contempo vincolo reciproco che spinge gli attori a sposare finalità di carattere sociale non improntate alla ricerca di risultati di breve periodo. Un processo di *mutual struggle* in cui le prassi tradizionalmente seguite dai vari attori mutano vicendevolmente e portano ad una convergenza progressiva degli obiettivi.

Il potenziale trasformativo di tutto ciò deve però essere analizzato considerando i risultati ottenuti dalla *partnership*. La *partnership* deve essere valutata mediante una identificazione di quei fattori che ostacolano o viceversa facilitano la realizzazione degli obiettivi di *policy* degli esiti attesi. E la *partnership* deve essere indagata dal punto di vista della sua capacità di raggiungere obiettivi in termini di beni e servizi prodotti per la collettività e, più in generale, per la crescita della competitività economica del territorio.

## 4 L'iter procedurale della Partnership

L'iter procedurale di formulazione e attuazione di una *partnership*, sulla base di ciò che è stato sin qui preso in esame, prevede dunque ed in sintesi tre fasi distinte:

- la fase di Promozione;
- la fase di Concertazione;
- la fase di Gestione.

### LA FASE DI PROMOZIONE

La fase di promozione comincia con la proposta da parte di uno dei soggetti pubblici o privati — soggetto promotore — del territorio. Non è obbligatorio ma auspicabile basare detta proposta sulle analisi socio-economiche presenti sul territorio. Viene quindi avviata un'attività di animazione e mobilitazione volta a individuare e coinvolgere tutti i soggetti del territorio e a definire i contorni territoriali della coalizione.

### LA FASE DI CONCERTAZIONE

La fase di concertazione tra gli attori locali, i quali devono confermare l'area territoriale di riferimento, consiste nell'evidenziare i problemi e i punti di forza del contesto, nell'elaborare una strategia di intervento, nel raccogliere i progetti infrastrutturali e imprenditoriali in grado di attuarla. Questa fase vede come attori gli enti locali e gli altri soggetti pubblici operanti a livello locale da un lato e le rappresentanze delle categorie imprenditoriali e dei lavoratori dall'altro. Vengono organizzati una serie di incontri con l'obiettivo di far emergere e raccogliere proposte e richieste utili alla definizione della strategia di sviluppo. Una volta conclusa l'attività di concertazione i soggetti pubblico-privati del territorio provvedono all'individuazione delle iniziative e dei progetti sui quali ricercare finanziamenti accordandosi direttamente tra di loro.

E' importante sottolineare il fatto che il metodo usato per le consultazioni è quello delle "consultazioni aperte". Fino all'insediamento del tavolo di concertazione i colloqui sono possibili ma i soggetti possono intervenire anche in un secondo momento. Questo procedimento incoraggia l'emergere di idee progettuali che nella fase di concertazione non sempre è possibile approfondire e definire con precisione perché per molti dei soggetti coinvolti è difficile individuare delle soluzioni senza conoscere la proposta progettuale complessiva della *partnership*. Il circuito virtuoso che viene innescato dalla *partnership* — soggetti che si attivano, informazioni che circolano sul territorio, altri soggetti potenzialmente interessati che chiedono di collaborare — consente di ovviare a queste imperfezioni della concertazione favorendo il coinvolgimento di risorse che avrebbero potuto correre il rischio di rimanere del tutto inutilizzate se si procedesse con il metodo delle "consultazioni chiuse". Il territorio, in questo modo, viene interamente coinvolto nello sviluppo della *partnership* ricorrendo anche alla collaborazione con i mezzi di informazione locali e non.

La fase di concertazione può dare vita a "tavoli di concertazione" divisi in sottogruppi tematici facendo sì che quelle siano le sedi in cui matura la prima fase di progetti esecutivi: i progetti si possono dividere tra progetti "trasversali" — che hanno cioè collegamenti tra i diversi assi di intervento — e progetti "verticali" — che riguardano un solo asse di intervento.

La fase di concertazione, al suo termine, deve indicare:

- il soggetto responsabile della gestione;
- gli impegni e gli obblighi di ciascuno dei soggetti sottoscrittori;
- gli interventi da realizzare con l'indicazione dei soggetti attuatori dei tempi e delle modalità di attuazione;
- il piano finanziario e i piani temporali di spesa relativi a ciascun intervento e attività da realizzare.

Il passo successivo, che segna formalmente la conclusione della fase di concertazione, è rappresentato dalla sottoscrizione, da parte di tutti i soggetti coinvolti, di un accordo di intesa sulla *partnership* e dalla auspicabile nascita di una struttura organizzativa e di gestione per il territorio quale un'agenzia di sviluppo.

## LA FASE DI GESTIONE

La struttura organizzativa responsabile della gestione – quale l'agenzia per lo sviluppo del territorio – che rappresenta in modo unitario gli interessi di tutti i soggetti sottoscrittori, ha in particolare il compito di attivare tutte le risorse finanziarie, tecniche e organizzative necessarie all'attuazione della *partnership* e più in generale di assumere ogni altra iniziativa utile alla sua realizzazione. Spetta inoltre alla struttura responsabile assicurare il monitoraggio e la verifica dei risultati accertando il rispetto degli impegni e degli obblighi assunti dagli attori locali. Essa deve infine garantire la coerenza di eventuali nuove iniziative con l'obiettivo di sviluppo a cui è finalizzata la *partnership*.

Il completamento dell'*iter* procedurale di formulazione e attuazione consente alla *partnership* di operare in piena autonomia e con la necessaria autorevolezza nel rispetto dei rapporti con i soggetti sottoscrittori: la *partnership* ha completato il suo percorso di istituzionalizzazione, può procedere con la realizzazione delle iniziative concordate, può soprattutto rivolgere lo sguardo al suo processo di consolidamento.

## 5 Il consolidamento della Partnership

L'idea di fondo della *partnership* risiede nel mobilitare e nel responsabilizzare i soggetti locali al fine di promuovere una serie di iniziative rivolte allo sviluppo del territorio. Per raggiungere un obiettivo così ambizioso, l'azione collettiva a livello locale non può limitarsi a un esercizio estemporaneo di raccolta di fondi per la realizzazione di qualche specifico progetto ma deve piuttosto porsi in un orizzonte di lungo periodo, ovvero nella prospettiva che il sistema di relazioni cooperative tra gli attori locali si rafforzi, acquisisca una stabilità nel tempo, diventi una prassi di gestione delle politiche di sviluppo del territorio. E' necessario distinguere il consolidamento della *partnership* sia dal processo iniziale di definizione e strutturazione della stessa, sia dal suo processo di istituzionalizzazione, sia dal processo di realizzazione delle iniziative concordate.

Prima di rafforzarsi, come abbiamo visto in precedenza, la *partnership* conosce una fase genetica nella quale gli attori si mobilitano e concertano le iniziative per lo sviluppo del territorio. Questa fase è di norma caratterizzata dall'animazione degli interessi locali e da una prima serie di contatti informali tra le parti per poi giungere all'individuazione di procedure specifiche attraverso le quali si stabiliscono le finalità generali di intervento e le azioni concrete per realizzarle. Tale processo di instaurazione della *partnership* si conclude al momento della istituzionalizzazione della *partnership* stessa nella quale sono esplicitati la strategia di azione e la struttura organizzativa incaricata della sua gestione.

Con consolidamento facciamo dunque riferimento al processo attraverso il quale una *partnership* acquisisce stabilità e viene confermata quale prassi diffusa nell'ambito delle *policy* territoriali.

Il consolidamento della *partnership* afferisce a due dimensioni che contribuiscono a renderla possibile:

- la dimensione organizzativa;
- la dimensione operativa.

### LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

La dimensione organizzativa rappresenta l'assetto strutturale della *partnership* ovvero del suo apparato organizzativo: la struttura organizzativa di una *partnership* assume una notevole importanza sia perché rappresenta il "luogo" in cui gli attori locali interagiscono concretamente tra di loro sia perché costituisce una testimonianza tangibile della "serietà" della strategia concordata dai suoi componenti.

### LA DIMENSIONE OPERATIVA

La dimensione operativa rappresenta la capacità della *partnership*, mediante un'apposita struttura di gestione, di operare concretamente per lo sviluppo territoriale realizzando gli obiettivi espressi in premessa: si tratta di valutare nel tempo, sulla base dei risultati, se la struttura di gestione possa o meno venire riconfermata in modo naturale quale prassi di gestione delle politiche di sviluppo del territorio.

Esistono elementi fondamentali per favorire il consolidamento dell'esperienza di *partnership*: questi aspetti, interni alle dinamiche della *partnership*, sono spesso riconducibili alla presenza di una cultura del tessuto locale favorevole alla creazione di reti di collaborazione e all'effettiva mobilitazione di tutti gli attori intorno a orientamenti di sviluppo condivisi.

Tra questi elementi possiamo ricordare:

- la natura inclusiva dei processi decisionali rivolta ad offrire visibilità e spazio anche agli eventuali *partner* "minori";
- l'emergere di una chiara scelta, da parte di tutti i soggetti pubblico-privati del territorio, nel considerare la *partnership* come una propria creatura voluta e pensata "dal basso";

- L'adozione di strategie rivolte a contenere i possibili conflitti interni alla *partnership* attraverso la distribuzione di responsabilità e competenze tra i vari attori.

La partecipazione alla *partnership* viene così percepita come un'opportunità di sviluppo per il territorio mediante l'accesso a risorse di varia natura — economica, politica, simbolica — che producono vantaggi o di tipo personale o per le *constituencies* rappresentate dai componenti della *partnership*.

## L'AGENZIA PER LO SVILUPPO DEL TERRITORIO

Con il trascorrere del tempo la *partnership* tende a mutare di fisionomia: laddove nella fase di avvio essa si fonda principalmente sul bilanciamento di due canali di rappresentanza — economico-sociale e politico-amministrativo — del territorio, nella fase di maturazione il circuito di questa doppia rappresentanza viene invece a ridimensionarsi, mentre acquista maggiore valenza un terzo canale di legittimazione della *partnership* rappresentato dall'*expertise* tecnica delle strutture di gestione quali le agenzie di sviluppo. In altre parole una *partnership* in via di consolidamento tende a subire una parziale metamorfosi. Un'esperienza di intensa cooperazione quale quella dei tavoli partenariali, se protratta negli anni con l'obbligo di svolgere funzioni anche operative, diviene infatti una pratica eccessivamente onerosa per coloro che vi prendono parte. In particolare il costo maggiore è rappresentato dal tempo investito: una risorsa cruciale che tanto gli attori economico-sociali quanto quelli politico-amministrativi sono propensi ad economizzare. Diviene quindi necessaria la creazione di un'*expertise* tecnica che svolge le funzioni operative rappresentata dalla presenza di un'agenzia di sviluppo.

L'agenzia di sviluppo è il luogo della definizione della strategia degli investimenti e della definizione della modalità per finanziarli: la definizione della sua fisionomia sta nella capacità di progettazione e di attrazione di fondi regionali, nazionali, europei e questo è anche l'indicatore delle sue *performances*.

Essa rappresenta uno strumento indispensabile proprio per rafforzare l'autonomia e l'identità della *partnership*, accedere a nuove opportunità di finanziamento, divulgare i risultati ottenuti grazie all'azione collettiva. Può svolgere un importante ruolo nel processo di consolidamento di una *partnership* favorendo lo sviluppo di una visione condivisa e la costruzione di una nuova identità territoriale con la quale i *partner* possono identificarsi. Fattori quali l'elevata omogeneità orografica, sociale, economica dell'area interessata, nonché una buona sintonia tra gli attori locali, possono favorire il riconoscimento di una comune "identità di destino" e una parziale convergenza di molteplici interessi verso obiettivi condivisi. Tale processo di costruzione dell'identità territoriale può essere il frutto di una scelta strategica che emerge nel corso del processo di concertazione ed è poi in grado di dare maggiore solidità all'esperienza della *partnership*. La creazione di un'immagine condivisa del territorio prima inesistente o diversamente esistente si accompagna ad una scelta di reale coinvolgimento di tutti gli attori nella definizione ed implementazione degli obiettivi di un'agenzia di sviluppo di un territorio dai confini riconosciuti. La presenza di una *leadership* forte e di un'agenzia di sviluppo locale con specifiche competenze nel settore della progettazione di interventi rivolti allo sviluppo sono fattori fondamentali per il successo del consolidamento di una *partnership*. L'azione combinata di questi due fattori, infatti, consente la riproduzione di quegli incentivi selettivi necessari a garantire il mantenimento della cooperazione avviata.

L'agenzia di sviluppo avrà anche il compito di presentare le *performances* positive del territorio, la qualità delle risorse umane, la qualità delle risorse ambientali, l'investimento in risorse materiali e immateriali, il dinamismo del territorio come fattori di successo non solo per il territorio stesso ma anche per chi con la piattaforma territoriale vuole stipulare degli accordi di collaborazione. In questa fase la comunicazione assolve un ruolo strategico perché tutto ciò che il territorio ha per essere vincente deve essere conosciuto e in questo quadro l'alleanza con i *media* ha un peso non trascurabile. Un territorio che intende promuovere il suo sviluppo socio-economico deve in primo luogo puntare sulla visibilità propria e dei propri attori e questo rappresenta uno dei compiti principali dell'agenzia di sviluppo. Uno dei *core business* di quest'ultima, infatti, deve essere la comunicazione ovvero la capacità, a partire dalla rete già costruita, di puntare sul valore aggiunto che la collaborazione tra gli attori può derivare. Per ottenere i risultati desiderati da questo investimento economico, politico, culturale occorre trovare le forme più adatte di comunicazione per coinvolgere anche la popolazione del territorio stesso: è necessario rafforzare la visibilità dell'agenzia di sviluppo anche perché i beneficiari del lavoro svolto saranno i cittadini medesimi e quindi essi devono conoscere le varie tappe di questo processo di trasformazione. Anche in questo caso sarà la comunicazione a costituire la chiave di entrata.

E' bene chiarire, comunque, che la semplice presenza di un'agenzia di sviluppo non rappresenta di per sé una condizione sufficiente per il consolidamento dell'esperienza partenariale. Uno dei maggiori pericoli da evitare, infatti, nel ricorso a strutture di gestione di questo tipo è il prevalere di una organizzazione tecnico-procedurale sconnessa rispetto ai processi concertativi. Al contrario, affinché tali strutture siano in grado di alimentare lo scambio partenariale è indispensabile non solo che esse dispongano di adeguate capacità tecnico-manageriali, ma che venga mantenuto uno stretto collegamento tra la *partnership*, intesa come momento di decisione politica, e l'agenzia stessa: ovvero tra la fase di concertazione delle iniziative e quella di gestione. Questo presuppone che l'agenzia deve essere in grado di operare a cavallo di quell'angusto crinale che si pone tra un suo diretto controllo politico e una sua autonoma capacità di azione. In altre parole, se da un lato è necessario che essa mantenga uno stretto legame con gli attori pubblici e privati della *partnership*, dall'altro deve poter disporre di un sufficiente grado di indipendenza per poter perseguire strategie di sviluppo di medio-lungo periodo e promuovere l'adozione di soluzioni innovative.

## 6 Public Value Theory, Leadership, Accountability nella Partnership

### 6.1 Public Value Theory

La *public value theory* comporta l'idea secondo la quale un qualsiasi ordine di *governance* di territorio deve innanzitutto riconoscere, ricercare, creare il "valore pubblico": un valore costituito dal capitale sociale, dalla coesione sociale, dalle relazioni sociali, dall'identità culturale, dal benessere individuale e collettivo e dall'idea di uno sviluppo sostenibile.

In questo contesto trovano applicazione anche le idee di Amartya Sen riguardo all'inadeguatezza del PIL come unico parametro di valutazione del benessere poiché esso "non tiene conto della salute delle nostre famiglie, della qualità della loro educazione o della gioia dei loro momenti di svago; non comprende la bellezza della nostra poesia o la solidità dei valori familiari, l'intelligenza del nostro dibattere o l'onestà dei nostri pubblici dipendenti; non tiene conto né della giustizia nei nostri tribunali, né dell'equità nei rapporti fra di noi."

Ecco quindi che i cittadini possono e debbono discutere il ruolo della *governance* nella società e contribuire a decidere quali elementi, individuali e collettivi, vogliono trattare come responsabilità pubbliche.

L'impostazione della *public value theory* suggerisce le modalità con le quali rendere possibile la concreta realizzazione del "public value": l'insieme delle operazioni e dei procedimenti prende il nome di "triangolo strategico":

- prima di tutto occorre definire, in un determinato contesto territoriale, cosa si intenda per valore pubblico ovvero chiarire e specificare gli obiettivi che si vogliono perseguire;
- in secondo luogo si deve costruire un'aggregazione di forze — soggetti pubblici e privati — il cui apporto si ritiene essere indispensabile per il conseguimento di quegli obiettivi;
- infine bisogna provvedere a organizzare la "capacità operativa": occorre quindi mobilitare e impegnare tutte quelle risorse — umane ed economiche — che sono utili al raggiungimento del risultato.

La *partnership* diventa quindi la modalità con la quale, i cittadini di un territorio, possono esprimere un ruolo di *governance* che abbia come obiettivo principale il perseguimento del "valore pubblico".

### 6.2 Leadership

La presenza di una *leadership* riconosciuta e legittimata da tutti gli attori gioca un ruolo determinante nella *partnership* poiché gli attori economico-sociali e quelli politico-amministrativi sono chiamati a investire risorse di tipo organizzativo, relazionali, tecniche e di tempo nella creazione e nel mantenimento dell'esperienza partnerariale. La *leadership* deve agire in particolare come un'"impresa di *policy*". In una prima fase, essa si deve adoperare fortemente per diffondere l'idea della *partnership* tra i principali *stakeholder* pubblico-privati del territorio, mediando tra i diversi interessi degli attori locali verso un obiettivo comune. In una seconda fase deve spendere il suo impegno e la legittimità guadagnata "sul campo" come clausola di garanzia per il proseguimento e il consolidamento dell'esperienza partnerariale.

Deve essere valutato con molta attenzione il rapporto tra la *leadership* e il livello di partecipazione degli attori, considerando lo stile di *leadership* adottato in seno alla *partnership* e valutando fino a che punto l'azione stessa della *partnership* possa risultare "schiacciata" sulla condotta della *leadership*. Nel caso in cui vi sia una *leadership*, ma manchi un effettivo coinvolgimento di una pluralità di attori, la *partnership* potrà forse ottenere buoni risultati, ma difficilmente potrà garantire il mantenimento dell'esperienza partnerariale. Al contrario, laddove le decisioni assunte dalla *partnership* sono oggetto di una reale concertazione effettuata mediante appositi tavoli di lavoro o mediante organismi preposti, la *partnership* avrà la possibilità di consolidarsi.

Al fine di mantenere vivo l'interesse per la *partnership*, la *leadership* deve dimostrare che essa sia in grado di dispensare effettivamente almeno una parte dei vantaggi dell'azione collettiva prefigurati. A tale scopo è necessaria la presenza di strutture tecniche specifiche e specializzate nelle iniziative rivolte allo sviluppo locale. Per questo motivo è essenziale che l'azione della *leadership* venga coadiuvata da specifiche strutture tecniche, quali le agenzie di sviluppo, che facilitino il reperimento delle risorse di cui la *partnership* necessita alimentando così lo scambio partnerariale.

## 6.3 Accountability

Non esiste una traduzione adeguata, che riesca cioè ad esprimere il medesimo significato, della parola inglese *accountability* né nelle lingue romanze né in quelle del nord o dell'est Europa. Si può dunque parlare di "incommensurabilità terminologica". È assolutamente impossibile instaurare un confronto tra il termine inglese e quelli che vengono utilizzati nelle altre lingue.

Le origini di tale concetto sono da ricercarsi nella *pòlis* greca e in modo particolare nel "principio di responsabilità" della democrazia ateniese, ma alcuni studi giungono a sostenere che già nell'Antico Egitto fosse in atto una qualche forma di *accountability*, e secondo altre teorie le radici di tale concetto vanno collocate addirittura nella redazione del codice di Hammurabi. Nelle evoluzioni più recenti individuiamo nel governo di Guglielmo I in Inghilterra un punto di svolta fondamentale che fa da ponte tra la formulazione antica e quella propriamente moderna: egli vincolò alla fedeltà i proprietari dei singoli feudi mediante il *Domesday Book* nel quale furono poste le basi del concetto moderno di *accountability* come fondamento di una *governance* di territorio.

In epoca moderna, soprattutto in seguito al dibattito per la definizione della Costituzione degli Stati Uniti d'America del XVIII secolo, per *accountability* si intende "A è *accountable* verso B quando A è obbligato o si obbliga a informare B circa le proprie azioni, a spiegarle informando e argomentando e a subire eventuali sanzioni nel caso di una cattiva gestione". Il fondamento costitutivo dell'*accountability* è quindi il principio di responsabilità. L'"etica della responsabilità", ovvero l'agire responsabile, è che "chi accetta fino in fondo la propria parzialità, il proprio essere imperfetto, portatore di limiti" deve rispondere delle conseguenze del proprio agire mediante "l'azione consapevole del proprio limite che si apre al giudizio di un altro e lo esige".

In questo quadro si inserisce l'importanza dell'*accountability* per la *partnership*. Una *partnership* che funziona deve rendere conto di cosa progetta, di cosa sviluppa, di cosa realizza ai cittadini di un territorio. La *partnership* nasce cresce e si consolida precipuamente per lo sviluppo di un territorio: e al territorio "deve rispondere delle conseguenze del proprio agire".

Ecco perché, se vuole essere efficace e percepita come tale, l'*accountability* deve essere pubblica, mentre una forma "confidenziale" di *accountability*, esercitata dentro porte chiuse, tenderà ad essere percepita come falsa: ed ecco perché, proprio per ottenere questo obiettivo, è fondamentale il ruolo dei *media* di un territorio in quanto catalizzatori dell'opinione pubblica e strumento di confronto e di mediazione tra i cittadini e la politica.

\*

Tutto questo ci porta ad un'idea di Nuova Comunità, un'idea che disegna un nuovo percorso da intraprendere. La Nuova Comunità necessita di essere continuamente costruita, con una *leadership* forte e il coinvolgimento attivo della *public value theory* di tutti i cittadini, che saranno al tempo stesso soggetto e oggetto dell'*accountability*. Questo è un solido punto di partenza, qualcosa del quale ci si possa sentire autenticamente "custodi", una nuova modalità di libertà e di autorità che include l'imprescindibile dimensione del dialogo.