

CeSPI

Centro Studi di Politica Internazionale

Capitalizzare la cooperazione per il sistema sardo

Documento di lavoro

a cura di

Andrea Stocchiero

Indice

1 Introduzione	2
2 Un contesto di riferimento: la cooperazione decentrata e territoriale nel Mediterraneo.....	3
3 Perché e cos'è la capitalizzazione?.....	5
4 Cosa capitalizzare?.....	7
5 Alcune domande per capitalizzare e orientare la costruzione del sistema sardo di cooperazione....	9

Verso la creazione di un sistema sardo per la cooperazione internazionale

Secondo seminario di lavoro.

13 Settembre 2011

1 Introduzione

Questo documento è stato realizzato per il percorso di condivisione con gli attori del territorio ai fini della creazione di un sistema sardo della cooperazione decentrata, che la Regione Autonoma ha inteso promuovere con l'assistenza del CeSPI.

Il percorso prevede la realizzazione di 3 seminari tematici e di un incontro finale nell'arco del 2011. Il presente documento segue quello realizzato con riferimento al tema dei partenariati territoriali e il relativo seminario tenutosi il 27 Maggio.

Obiettivo del prossimo seminario è quello di avanzare e approfondire la condivisione degli attori del territorio sardo sui concetti di fondo della cooperazione decentrata e sulla necessità di articolare un sistema di cooperazione, a partire dai principali risultati emersi dall'incontro precedente. E per questo occorre innanzitutto comunicare e capitalizzare le esperienze. Se nel seminario precedente gli attori si sono confrontati su uno schema concettuale generale dei principi e criteri dei partenariati territoriali e sulle funzioni di un sistema di cooperazione, nel prossimo incontro si approfondirà la riflessione a partire dalla condivisione di esperienze concrete degli stessi attori sardi. Ciò consentirà di appropriarsi dei concetti, di confrontarsi sulle funzioni del sistema e in particolare di cominciare a dotarsi di un sistema di conoscenza comune.

Tra risultati del seminario del 27 Maggio è emersa l'esigenza comune di andare oltre la realizzazione di singoli progetti con finanziamento a bando, per coinvolgere di più la società civile, gli enti locali, le imprese, per rilanciare i valori etici della cooperazione e contribuire alla costruzione di una società interculturale e per il co-sviluppo, prestando attenzione alla questione dell'efficacia.

Questo per rispondere in generale alla crisi della cooperazione tradizionale, dello strumento dell'aiuto pubblico allo sviluppo, ma anche della politica europea di coesione (e in particolare si pensi in Italia all'aiuto al Mezzogiorno). La crisi della cooperazione si intreccia infatti con la crisi finanziaria, fiscale e dell'intervento statale (la questione dell'efficacia della spesa pubblica), che si riverbera anche a livello decentrato coinvolgendo le Regioni e i territori. Occorre uscire da questo vortice attivando una nuova collaborazione tra territorio e istituzioni per una cooperazione decentrata efficace e capace di costruire relazioni e stili di vita sostenibili.

Il seminario del 27 Maggio ha indicato l'esigenza di conoscersi per fare sistema, di comunicare e coinvolgere i cittadini sui risultati positivi e sui problemi della cooperazione, di formarsi, di mobilitare i diversi attori e le competenze del territorio, di partecipare alla programmazione e di influire sulle politiche.

Se i primi passi del fare sistema sono conoscersi e comunicare, occorre chiedersi su cosa e come. Per questo è utile l'attività di capitalizzazione ovvero di riflessione comune sulle esperienze, sulle pratiche di cooperazione, per approfondire la condivisione dei concetti di fondo e le opportunità di articolare le funzioni del sistema.

L'incontro, della durata di una giornata, sarà articolato come segue:

- 1) Introduzione a cura della Regione Sardegna e del CeSPI
- 2) Costruzione di tre o quattro gruppi di lavoro (10/15 partecipanti) composti da diverse tipologie di attori;
- 3) Lavoro di gruppo
- 4) Discussione collettiva sui principali elementi emersi dai gruppi di lavoro.

Il documento ha lo scopo di preparare la discussione dei gruppi di lavoro, attraverso i seguenti passaggi:

- Inizieremo con il ricordare il contesto, il quadro di riferimento per la capitalizzazione, perché essa è condivisa come esigenza ad esempio dalla cooperazione decentrata e territoriale nel Mediterraneo, dal livello europeo a quello nazionale e locale.
- In secondo luogo si cercherà di motivare perché e cos'è la capitalizzazione. Qual è la differenza con la valutazione. E quale conoscenza è da capitalizzare. Si entrerà nel merito di spiegare cos'è una buona pratica. La buona pratica è infatti il concetto che dovrebbe caratterizzare il processo di capitalizzazione, e per questo è necessario capire quali sono gli elementi che la definiscono.
- In terzo luogo occorre considerare che cosa si vuole capitalizzare, e cioè quali sono le dimensioni che interessano, e qui si farà riferimento alle indicazioni emerse dal seminario del 27 Maggio sui partenariati territoriali e le funzioni del sistema sardo per la cooperazione.
- Infine si terminerà con una serie di domande atte a stimolare la presentazione di esperienze e la discussione.

2 Un contesto di riferimento: la cooperazione decentrata e territoriale nel Mediterraneo

La cooperazione decentrata nel Mediterraneo si inserisce nell'ambito di iniziative politiche su più livelli con cui è chiamata ad interagire. I livelli più rilevanti per significato politico e sostegno finanziario sono quelli dell'Unione Europea (UE) e dei governi centrali dei paesi membri, per poi passare al livello delle autorità locali, dalle regioni alle province, alle municipalità, in collaborazione con i diversi attori dei territori.

Il livello europeo si caratterizza per una serie di programmi di intervento che si inquadrano nella politica di vicinato che appoggia il Processo di Barcellona, ora legato all'Unione per il Mediterraneo, e con linee tematiche trasversali¹ che incrociano tutte le politiche di assistenza esterna dell'UE. Nell'ambito della politica del vicinato e dello strumento ENPI (European Neighbourhood Partnership Instrument) si sono avviati alcuni programmi che sostengono la cooperazione decentrata focalizzando l'azione soprattutto nel rafforzamento istituzionale. Ci si riferisce in particolare ai programmi Ciudad e Twinning². In questi casi la definizione di cooperazione decentrata è stretta perché si fa riferimento alle sole autorità locali, alla cooperazione quindi tra istituzioni omologhe.

Sempre nell'ambito di ENPI, è stata lanciata la cooperazione transfrontaliera (CBC: cross border cooperation) tra i territori confinanti del Nord e del Sud del Mediterraneo, sia a livello di frontiera marittima, ad esempio tra la Sicilia e la costa tunisina, sia a livello di bacino del Mediterraneo quindi a scala più vasta transnazionale (ENPI CBC MED). In questo caso non si parla di cooperazione decentrata ma di cooperazione territoriale perché viene replicata verso il Mediterraneo

¹ Tra le linee tematiche troviamo infatti la cooperazione decentrata sostenuta dalla linea "attori non statali e autorità locali". Questa linea adotta una definizione ampia di cooperazione decentrata che comprende assieme tanto le autorità locali quanto tutti gli attori non statali. Attraverso bandi sia a livello locale, paese per paese, che a livello internazionale, la Commissione europea sostiene progetti di rafforzamento degli attori del "sud", tra cui quelli del Mediterraneo. E cerca di promuovere i processi di decentramento, la governance democratica locale, il rafforzamento delle istituzioni e della società civile e una migliore relazione tra di loro.

² Il programma Ciudad prevede il finanziamento di progetti di assistenza tecnica e istituzionale tra autorità locali su tematiche prioritarie dello sviluppo locale che sono la sostenibilità ambientale, lo sviluppo socio-economico, il buon governo (<http://www.ciudad-programme.eu/>). Mentre il programma Twinning nel Mediterraneo, data la struttura istituzionale dei paesi della riva sud, riguarda principalmente l'assistenza tecnica tra strutture centrali, ma possono partecipare anche autorità locali.

meridionale l'esperienza e la struttura dei programmi di cooperazione della politica di sviluppo regionale dell'UE: dai programmi INTERREG ai programmi di cooperazione transfrontaliera, transnazionale e interregionale dell'obiettivo 3 di cooperazione territoriale della politica di coesione sociale ed economica. La cooperazione territoriale comprende tutti gli attori dei territori (è simile quindi alla definizione ampia di cooperazione decentrata) ma le regioni assumono un ruolo di grande importanza perché ad alcune di esse viene affidata la gestione dei fondi europei. La Regione Sardegna ad esempio è l'autorità di gestione del programma ENPI CBC MED. Inoltre, tra i progetti selezionati a bando, il ruolo delle autorità locali assume solitamente un grande rilievo perché uno dei fini principali è quello di rafforzare le istituzioni e di incidere sulle politiche di sviluppo territoriale.

Negli ultimi anni si è aperta una nuova prospettiva per la cooperazione delle autorità locali nel Mediterraneo che è quella della strategia delle macro-regioni. A partire dal Baltico nel 2010, per poi passare al Danubio nel 2011, e probabilmente all'Adriatico-Ionio nel 2014, i governi centrali, le autorità locali e gli attori dei territori che condividono uno stesso ambiente con sfide e opportunità di sviluppo condivise, possono costruire una strategia macro-regionale attraverso la definizione di piani di azione, l'individuazione di progetti flagship (faro o veliero), integrando finanziamenti locali, nazionali ed europei. La strategia delle macro-regioni trova fondamento nella cooperazione territoriale della politica di coesione sociale ed economica, ma si apre verso i paesi esterni all'UE (nel caso del Danubio sono coinvolti diversi paesi dell'Europa orientale non membri) e all'utilizzo di risorse da fondi europei settoriali come quello per l'ambiente, per i trasporti, per la competitività, e così via.

Infine, a seguito della "primavera araba", l'UE sta rilanciando la politica di vicinato³ prevedendo maggiore spazio per iniziative a favore dei processi di transizione democratica, a supporto della società civile e delle istituzioni, tra cui anche le autorità sub-nazionali.

Oltre a quello europeo, la cooperazione decentrata nel Mediterraneo ha come quadri di riferimento politico, di programmazione e di sostegno anche il livello nazionale, quello regionale e locale. A livello nazionale, la cooperazione decentrata può trovare indirizzi e sostegno attraverso accordi e cofinanziamenti dell'aiuto pubblico allo sviluppo gestito dal Ministero affari esteri. Si può ricordare ad esempio il cofinanziamento del programma per il rafforzamento istituzionale e lo sviluppo locale in Palestina chiamato "Ali della Colomba".

Anche il livello regionale può rappresentare un quadro di riferimento per l'articolazione della cooperazione decentrata dei territori. La Regione Sardegna finanzia attraverso un bando annuale progetti del territorio con priorità l'area mediterranea, è autorità di gestione del programma ENPI CBC MED, così come regione capofila dell'Accordo di Programma Quadro finanziato dal Ministero dello sviluppo economico e Ministero affari esteri per la cooperazione nel Mediterraneo. Alcune singole autorità locali italiane, province e comuni, almeno quelle più organizzate e di una certa dimensione, hanno una cooperazione diretta con partner omologhi del Mediterraneo, sostenuta con propri finanziamenti, coinvolgendo competenze dei propri territori. Accanto alla cooperazione diretta vi è quella indiretta: attraverso bandi pubblici si cofinanziano progetti proposti dagli attori del territorio.

Negli ultimi anni si nota una convergenza tra le azioni della cooperazione decentrata e quelle della cooperazione territoriale con riferimento alla programmazione europea 2007-2013, fondata sul concetto di benefici comuni della politica del vicinato e che si intreccia sempre di più con la politica di coesione sociale ed economica interna all'UE. Le autorità locali partecipano contemporaneamente tanto ai programmi tradizionali di cooperazione decentrata quanto ai nuovi

³ Si veda la Comunicazione della Commissione europea "A new response to a changing Neighbourhood" (COM 2011-303).

programmi di cooperazione transfrontaliera. E su entrambi i fronti è emersa negli ultimi anni l'esigenza di superare la frammentarietà dei progetti per creare dei veri programmi sistematici di cooperazione in modo da avere più efficacia. Per questo sta cominciando ad essere adottata l'attività di capitalizzazione.

3 Perché e cos'è la capitalizzazione?

Dato il precedente quadro di riferimento esiste una esigenza comune trasversale: non c'è conoscenza sui risultati delle pratiche di cooperazione e non c'è un vero sistema. Sia nell'ambito della cooperazione allo sviluppo tradizionale, sia in quello della politica di coesione sociale ed economica all'interno dell'UE, la questione dei risultati, dell'integrazione tra i progetti e i programmi, della rilevanza per i cittadini delle misure di cooperazione, è sempre più sentita come un problema ineludibile. C'è dunque bisogno della capitalizzazione per riflettere assieme e rilanciare la cooperazione.

La capitalizzazione è la raccolta, l'analisi e la disseminazione di conoscenza sulle buone pratiche di cooperazione da integrare nelle politiche di sviluppo locale e tra i territori.

E' raccolta e cioè archivio organizzato della documentazione disponibile, di chi fa cosa, ma anche produzione di nuova informazione attraverso interviste e incontri di discussione, sulle dimensioni chiave della cooperazione, e in modo quanto più possibile sistematico.

E' analisi e cioè interpretazione e riflessione sulle informazioni raccolte secondo schemi analitici per cercare di capire e spiegare se e come le attività di cooperazione interagiscono con i processi di trasformazione dei territori, e quali sono i risultati di questa interazione.

E' disseminazione di conoscenza sulle pratiche e cioè coinvolgimento dei diversi attori, riflessione da condividere e restituire in uno spazio e dibattito pubblico, con il fine di modificare e migliorare le politiche sullo sviluppo. Fondamentale è quindi il rapporto con i cittadini e i decisori politici.

Tutto ciò significa che la capitalizzazione è un processo per rendere i risultati della cooperazione visibili, per imparare dall'esperienza, per discutere le pratiche tra gli operatori e per informare sulle modifiche da apportare alle politiche per renderle più condivise ed efficaci.

Per questo dovrebbe essere organizzato un sistema di gestione della conoscenza coinvolgendo i diversi attori e partner, armonizzandolo con programmi di cooperazione che prevedono altre attività di capitalizzazione (come ad esempio il programma ENPI CBC nel Mediterraneo). Si opera in un ambiente complesso e quindi è necessario contribuire a creare un sistema di scambio di conoscenze tra attori e programmi, condividendo le attività e i risultati della capitalizzazione per migliorare la politica a livello generale, e non solo nei singoli progetti.

Prima di proseguire con la spiegazione sulla capitalizzazione è utile accennare alla differenza tra la funzione della capitalizzazione e quella della valutazione per evitare equivoci e fraintendimenti.

La capitalizzazione è un processo di apprendimento interno al progetto e al programma realizzato dai protagonisti della cooperazione: i partner e gli operatori. Generalmente il processo è accompagnato da esperti che possono essere esterni al progetto e al programma, ma il loro ruolo è quello di facilitatori e di stimolatori della emersione di conoscenza e auto-riflessione dei protagonisti della cooperazione sulle modalità e sui risultati delle attività realizzate. Il giudizio su ciò che può essere capitalizzato è dei protagonisti della cooperazione. Naturalmente questo giudizio e le indicazioni che ne scaturiscono per le modifiche delle politiche può essere interessato e quindi poco oggettivo. Ma il cambiamento della cooperazione non può che avvenire dagli stessi operatori nel momento in cui riescono veramente a introiettare le lezioni apprese. La capitalizzazione deve

essere prevista e programmata, ma la realizzazione effettiva si attua durante e dopo l'implementazione del progetto/programma.

La valutazione è un processo esterno ai progetti e ai programmi ed è condotto in modo indipendente da esperti. I responsabili della valutazione sono gli esperti che interrogano gli operatori e i cosiddetti beneficiari della cooperazione. Il giudizio sulla cooperazione è indipendente dagli operatori perché lo scopo è quello di informare in modo quanto più oggettivo e disinteressato su cosa funziona e cosa non funziona, per modificare le politiche e renderle più efficaci. Tutto ciò avviene senza un processo di apprendimento da parte dei protagonisti della cooperazione. In alcuni casi vengono realizzate valutazioni partecipative ma sono di carattere sporadico e puntuale. Infine, la valutazione può essere condotta: ex ante, durante la realizzazione delle attività ed ex post, a seguito della fine dell'implementazione del progetto/programma.

Le differenze tra capitalizzazione e valutazione non sono sempre così nette: la capitalizzazione potrebbe anche essere definita come un processo auto-valutativo.

Come reso evidente nel commento sulle differenze con la valutazione, la capitalizzazione analizza l'esperienza trasformandola in conoscenza condivisa sulle pratiche e sui loro risultati. L'aspetto fondamentale è dunque la riflessione e il giudizio condiviso tra i protagonisti della cooperazione sulle loro esperienze. E' un esercizio collettivo, di scambio di conoscenze, che genera lezioni apprese, buone pratiche da diffondere, innovazioni in termini di cambiamenti positivi da apportare a progetti, programmi e politiche. E' un esercizio di discernimento che coinvolge assieme i protagonisti delle pratiche. E' un processo di auto-riflessione e auto-trasformazione dei protagonisti della cooperazione.

La conoscenza prodotta dalla capitalizzazione deve essere formalizzata, disponibile, accessibile e disseminata. La conoscenza tacita espressa dai protagonisti deve essere codificata e quindi formalizzata in documenti scritti e mediatici così che altri possano accedervi. Deve essere disponibile e quindi resa pubblica attraverso strumenti aperti. Accessibile e quindi prodotta in modo da renderla leggibile e fruibile da tutti, con un linguaggio e con strumenti di facile comprensione, senza per questo perdere la ricchezza dei suoi contenuti. Infine è fondamentale la disseminazione, ovvero un'azione pro-attiva di comunicazione affinché i risultati della capitalizzazione vengano conosciuti dalla maggior parte possibile di persone e amministrazioni interessate.

La capitalizzazione si concentra sulla produzione di conoscenza sulle buone pratiche di cooperazione decentrata e territoriale. E' fondamentale quindi cercare di chiarire cosa si intende con il concetto di buona pratica. Sulla base di riflessioni sorte in diversi ambiti della cooperazione, la buona pratica dovrebbe presentare i seguenti attributi:

- deve essere una esperienza ben documentata e ben comunicata, deve essere disponibile la documentazione, e i protagonisti devono essere coinvolti e rendersi attivi nel fare emergere informazioni e riflessioni importanti per l'analisi; la comunicazione deve essere efficace, raggiungere i destinatari e dare informazioni e raccomandazioni;
- deve fornire evidenza di successo/impatto (produrre effetti ampi e a lungo termine) o più semplicemente di risultati positivi (generare effetti specifici e di breve-medio termine), avendo indicatori disponibili. Gli indicatori devono essere in grado di misurare i cambiamenti, gli effetti, comparando la situazione precedente all'intervento (espressa in termini delle cosiddette linee di base) con quella ottenuta grazie alla realizzazione della pratica rispetto a risultati attesi congruenti con gli obiettivi fissati e ben definiti in termini di targets.

- deve essere replicabile e cioè trasferibile in altri contesti, ampliabile e generalizzabile. Aspetto molto importante è che la buona pratica pur essendosi realizzata in un contesto territoriale specifico, contenga elementi che possano essere utili anche in contesti geografici diversi. La buona pratica inoltre può essere ampliabile e generalizzabile e cioè può essere accresciuta di dimensione, e quindi di impatto, passando da una esperienza sperimentale micro a una modifica di politiche a livello macro.
- una buona pratica deve avere effetti sull'ambiente politico/istituzionale in termini di cambiamenti di norme e regolamenti, di nuove decisioni di governo, di investimenti materiali e immateriali. Questi elementi sono essenziali per il passaggio dalla pratica alla politica. La buona pratica, la sperimentazione di cooperazione, deve portare a modificare le politiche innovandole. Si tratta del cosiddetto “mainstreaming”, e cioè il progetto riesce a produrre un cambiamento a livello di politica principale.
- una buona pratica deve dimostrare un approccio innovativo. La pratica, e soprattutto quella di cooperazione decentrata e territoriale, proprio perché micro, ha senso se contiene in sé un forte elemento innovativo che se funziona può essere replicato con effetti moltiplicativi e quindi con un impatto macro;
- una buona pratica deve avere un approccio partecipativo e cioè deve coinvolgere attivamente i partner così come i cosiddetti “beneficiari”. Perché i suoi effetti non possono essere isolati ma devono essere distribuiti il più possibile. Per raggiungere questo risultato è necessaria la partecipazione attiva di tutti i partner, così come occorre considerare e integrare nel processo della pratica il punto di vista, i bisogni e gli interessi dei beneficiari, ovvero dei cittadini verso cui è rivolto il progetto;

4 Cosa capitalizzare?

Per l'analisi delle buone pratiche è necessario chiedersi cosa si vuole capitalizzare. A questo proposito si deve fare riferimento ai concetti emersi nel confronto tra gli operatori sardi della cooperazione, sui principi e criteri dei partenariati territoriali e sulle possibili funzioni di un sistema sardo di cooperazione⁴. Grazie al dibattito realizzatosi è possibile identificare alcune dimensioni chiave quale base condivisa per il confronto delle esperienze al fine di individuare buone pratiche e orientamenti che possono essere utili per la programmazione e progettazione della cooperazione. Le dimensioni chiave rappresentano aspetti che caratterizzano la qualità della cooperazione decentrata e che si assume dovrebbero portare a raggiungere risultati concreti. Le prime tre dimensioni trattano dei principi e criteri dei partenariati territoriali, mentre le seguenti tre dimensioni si soffermano sulle funzioni che dovrebbero essere attuate per avviare la creazione del sistema sardo di cooperazione.

- 1) La prima dimensione che caratterizza la cooperazione in generale e in particolare quella decentrata dovrebbe essere la titolarità (ownership) delle azioni. Entrambi i partner sia del Sud che del Nord dovrebbero sentire come proprie le motivazioni, finalità e attività della cooperazione, ognuno contribuendo e rischiando con le sue risorse. Questo anche per uscire dalla logica dell'assistenza e impostare la relazione in uno spirito di partenariato. La titolarità condivisa significa anche reciprocità, intercultura e co-sviluppo. Le pratiche dovrebbero portare

⁴ Risultati del seminario su Principi, efficacia, funzioni e strumenti per i partenariati territoriali, *Documento di lavoro, CeSPI, Giugno 2011*

alla creazione di partenariati territoriali e cioè ad un crescente flusso di rapporti culturali, sociali, economici e politici che legano due o più territori in un quadro condiviso di principi e visioni dello sviluppo sia “qui” che “là”. Si tratta di superare lo schema vettoriale tradizionale della cooperazione che prevede un nord che insegna, superiore, e un sud che impara, inferiore. Per passare ad uno scambio aperto e vicendevole, nel quale entrambi i territori si rendono corresponsabili di uno sviluppo comune, riconoscendo e trasformando le interdipendenze che li legano.

- 2) La seconda dimensione riguarda l'applicazione di un approccio territoriale. Ciò significa che la pratica deve valorizzare le risorse e capacità endogene dei territori specifici coinvolti nella cooperazione, deve mobilitare le competenze locali e quindi originare da una conoscenza degli attori dei rispettivi territori. In questo senso l'approccio si caratterizza per la multi-attorialità e il coinvolgimento di attori chiave. Le pratiche dovrebbero assumere politiche e metodologie partecipative, politiche di sussidiarietà orizzontale e di promozione di partenariati pubblico-privati, per costruire forme di governance democratica a livello locale. La cooperazione decentrata mobilita gli attori e le competenze dei territori mettendoli a sistema. Tra questi è importante il coinvolgimento diretto o indiretto di attori chiave che hanno forti interessi e poteri nell'influenzare le traiettorie dello sviluppo locale, possono essere grandi imprese nazionali o multinazionali, partiti politici, movimenti dei cittadini per i diritti civili e per la salvaguardia dell'ambiente, fondazioni private, media locali.
- 3) La terza dimensione è l'approccio processuale: la cooperazione decentrata dovrebbe considerare il progetto come uno strumento per creare e consolidare una relazione interculturale e di co-sviluppo. Il progetto si inserisce in un processo relazionale di conoscenza, rispetto, riconoscimento di pari dignità e fiducia costruita nel tempo, che solidifica la titolarità e il dialogo tra pari. Il processo si costruisce attraverso l'ascolto, il dialogo politico, la capacità di comunicare e mediare, il confronto anche aspro ma chiarificatore. Il processo ha bisogno di essere alimentato e quindi entrambi i partner dovrebbero prestare attenzione alla sua sostenibilità impegnandosi nel mantenere le relazioni al di là dei progetti finanziati. Durante il processo gli attori della cooperazione dovrebbero accrescere la propria consapevolezza sui punti di forza e di debolezza delle azioni identificandone gli elementi di replicabilità e trasferibilità. Le buone pratiche dovrebbero essere replicabili per moltiplicare gli effetti, anche in contesti diversi per raggiungere una scala più ampia, politiche e risultati più generali.

Riguardo le funzioni di un possibile sistema sardo di cooperazione si è concentrata l'attenzione su:

- 4) le funzioni di comunicazione, capitalizzazione e conoscenza. Queste funzioni sono in qualche modo propedeutiche a quelle successive, perché prima di scambiare è necessario anzitutto sapere chi partecipa al sistema e quali competenze offre. La comunicazione (attraverso strumenti quali database⁵, piattaforme e comunità virtuali come social network e siti/blog internet, campagne di sensibilizzazione e convegni, forum territoriali, il coinvolgimento delle scuole ...) è necessaria per condividere informazioni sugli attori, sui progetti e tra i progetti, per dare trasparenza e diffondere i risultati, e più in generale per sensibilizzare i cittadini e i diversi attori del territorio sulle opportunità e i benefici della cooperazione facendo leva soprattutto sull'esigenza del dialogo interculturale. Ciò significa riflettere sulle esperienze e sulle pratiche per capitalizzare lezioni e orientamenti, affinare le competenze e le conoscenze. A sua volta la riflessione ha bisogno di solide basi conoscitive teoretiche ed empiriche. Per dare contenuti alla

⁵ Nel seminario del 27 maggio è stata indicata l'esigenza di dotarsi di tre database: uno relativo ai soggetti della cooperazione, uno relativo alle professionalità della cooperazione presenti sul territorio e uno relativo ai partner che negli anni hanno collaborato a progetti del territorio sardo.

comunicazione è necessario elaborarli e quindi identificare le modalità possibili: seminari tematici dove gli attori possono confrontare le esperienze, un programma di tesi orientate alla cooperazione, scuole estive di approfondimento e altro.

- 5) La formazione e l'assistenza tecnica. Dagli attori sardi è sentito il bisogno di dotarsi di strumenti per accrescere le capacità e competenze e per metterle a disposizione del sistema. Oltre ai tradizionali corsi di progettazione (che sarebbero tuttavia da arricchire secondo un approccio processuale e interculturale), dovrebbero attivarsi formazioni specifiche a seconda delle figure richieste (project manager, cooperanti, volontari ma anche esperti sullo sviluppo territoriale e sulle relazioni tra territori), e formazioni di base sulle relazioni internazionali e sull'interculturalità. Tutto ciò attraverso modalità diverse e flessibili. Accanto alla formazione dovrebbe essere costruita una offerta di opportunità di assistenza tecnica per la cooperazione, ovvero di servizi ad hoc per gli attori, tra cui in particolare gli enti locali. Il database delle professionalità della cooperazione può risultare uno strumento chiave così come potrebbe essere uno strumento per coinvolgere gli ordini professionali, le agenzie regionali e locali, ma anche le organizzazioni di categoria e le imprese.
- 6) La concertazione, le relazioni internazionali, la lobby e la mobilitazione di risorse. La concertazione dovrebbe coinvolgere i diversi attori nella programmazione della cooperazione, nella definizione delle priorità geografiche e tematiche, nel coordinamento dei progetti e con le iniziative di altre regioni, della Cooperazione italiana e comunitaria, e nella discussione dei criteri degli interventi e del bando. Si tratta di immaginare non solo i luoghi⁶ della concertazione ma soprattutto i processi. Assieme alla concertazione va condivisa la funzione di relazioni internazionali con i partner dei territori con cui si vuole cooperare. È importante aprire nuove relazioni e rafforzare quelle esistenti, stringendo i rapporti con le istituzioni dei paesi e territori partner attraverso delegazioni regionali, Forum e incontri paese. Questo consentirebbe di fare sistema delle relazioni internazionali, individuando anche nuovi partner per avviare iniziative sostenute da programmi europei. Ciò significa creare alleanze tra diversi attori sia sardi che di altre regioni italiane, europee e dei paesi partner, per fare lobby e mobilitare risorse, individuando nuove iniziative e partecipando a programmi della Commissione europea e se e quando possibile della Cooperazione italiana. Per questo è però richiesta la costruzione e condivisione di una strategia con la Regione Sardegna per avere il supporto istituzionale adeguato.

5 Alcune domande per capitalizzare e orientare la costruzione del sistema sardo di cooperazione

Sulla base delle dimensioni precedenti è necessario porsi delle domande al fine di approfondire la riflessione sulla cooperazione decentrata in termini di lezioni apprese e buone pratiche, così come rispetto all'esigenza di strutturare un sistema sardo di cooperazione.

Per la dimensione relativa alla titolarità, reciprocità e visione del co-sviluppo si propongono le seguenti domande:

- Come fare sì che i partner siano titolari delle azioni? Quali incentivi e/o condizioni attuare?
- Come è possibile impostare rapporti di partenariato? Con quali accorgimenti, modalità di relazione e attività?

⁶ Nel seminario del 27 Maggio è stata auspicata la creazione di tavoli tematici a regia regionale, costruiti con il coordinamento di province e comuni del territorio.

- Come è possibile generare rapporti di reciprocità? Quali sono state le lezioni apprese su attività che hanno avuto effetto anche sui territori sardi? Quali scambi sono stati significativi per i territori?
- Le visioni dello sviluppo tra i partner sono state diverse? Quali sono state le trasformazioni del proprio modo di intendere lo sviluppo?

Riguardo la dimensione relativa all'approccio territoriale, la multi-attorialità e gli attori chiave, tra le diverse domande possibili indichiamo le seguenti:

- Nelle proprie esperienze di successo, come è stato possibile individuare le risorse, le competenze e mobilitare gli attori dei territori?
- Come fare sì che i partner si appropriino di competenze e poteri?
- Come definire e applicare un approccio partecipativo e di messa a sistema delle relazioni?
- Come individuare gli attori chiave e come impostare il rapporto con loro? Come influenzarli?

Riguardo l'approccio processuale, il dialogo politico, la trasferibilità, le domande suggerite sono:

- Come è nata e come è possibile mantenere la relazione con i partner al di là del progetto?
- Come è possibile strutturare un dialogo politico con i partner? Confrontarsi e condividere con loro obiettivi e azioni?
- Come è possibile riflettere sui processi e sui progetti per capire come correggere gli errori e migliorare i risultati? Che tipo di conoscenze è indispensabile raccogliere? Come possono essere prodotte queste conoscenze? Come è possibile capire se l'azione può essere replicata e generalizzata?

Riguardo le funzioni di comunicazione, capitalizzazione e conoscenza, si propongono le seguenti domande:

- Come comunicare tra gli attori della cooperazione? E con i cittadini?
- Come capitalizzare? E accumulare informazioni e conoscenza?
- Quali strumenti utilizzare? Che caratteristiche devono avere gli strumenti?

Rispetto alle funzioni di formazione ed assistenza tecnica le domande possono essere:

- Quali percorsi di formazione sono necessari? Quali servizi di assistenza tecnica sono richiesti e quali prevedibili? Da parte di chi? E che caratteristiche dovrebbero avere?
- Quali tipologie di professionalità e soggetti occorrerebbe mobilitare?
- Quali strumenti utilizzare? Che caratteristiche devono avere gli strumenti?

Riguardo le funzioni di concertazione, relazioni internazionali e lobby, le domande proposte sono:

- Come è possibile strutturare la concertazione tenendo conto delle diverse tipologie e disponibilità degli attori?
- Come è possibile organizzare le relazioni internazionali incrociando l'aspetto istituzionale con quello informale?
- Che tipo di lobby è importante costruire? Con chi? Per cosa?
- Quali strumenti utilizzare per queste funzioni? Che caratteristiche devono avere gli strumenti?