

Promosso da  

In collaborazione con     

Con il contributo di: Animazione Sociale; DIST Dipartimento Interateneo di Scienze, Progetto e Politiche del Territorio - Politecnico di Torino e Università di Torino; Environment Park e Sistema Poli di Innovazione Piemonte; Fondazione LINKS



Agenda per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino e del suo territorio

CALL FOR ACTION IL SUCCESSO FORMATIVO DEI TERRITORI PER LA TRANSIZIONE ECOLOGICA Una proposta organizzativa-territoriale multi-attori e multi-scalare

8 NOVEMBRE 2022 • ENVIRONMENT PARK • 9.30 – 16.30

Servono HUB dotati di capacità formativa collettiva, orientati al risultato: a quali processi e modelli organizzativi fare riferimento?

Marcello Bogetti - SAA School of Management, Università di Torino

Richiamo alcuni concetti che sono stati già introdotti, in particolare la necessità – a fronte di una accelerazione dei cambiamenti e le crisi - di un profondo ripensamento delle strutture e processi istituzionali e organizzativi (interni alle organizzazioni e territoriali) pensati per un altro tipo di sviluppo; l'indicazione che il successo formativo di un territorio è il risultato di politiche pubbliche solo in parte direttamente riconducibili al campo della formazione e della istruzione, e che questo richiama l'importanza di affiancare a questo tema quello di "capacità formativa collettiva" e, come vedremo, quella del "territorio come spazio dell'apprendimento".

Quello a cui stiamo andando incontro per introdurre cambiamenti così salienti e pervasivi come quelli indotti da una consapevole e piena adozione del paradigma della sostenibilità, richiama la necessità di dare vita ad un processo di apprendimento che tocca profondamente i paradigmi, i modelli ed i sistemi consolidati di sapere e saper fare che sono sottesi al modo corrente con cui gestiamo le politiche pubbliche, gestiamo processi produttivi, concepiamo prodotti e servizi, ci spostiamo, consumiamo ecc.

Sulla rapidità ed esaustività con cui un territorio crea, diffonde, acquisisce ed applica questo nuovo corpo di conoscenze e competenze, si gioca il suo livello di competitività, attrattività e sostenibilità nel tempo.

Il tema che si pone richiama un modello nato in ambito organizzativo ma potente nella sua traslazione al contesto di un territorio: quello della "**capacità di assorbimento**" di un territorio, concetto che rimanda appunto a come esso è in grado di produrre e soprattutto saper utilizzare conoscenza nuova facendola diventare concreto nuovo saper fare. Tale conoscenza, in particolare un corpo di conoscenza così articolato e ricco come quello legato al tema sostenibilità, da un lato è limitativo pensare di ridurre i luoghi dove viene

prodotta a quelli della ricerca, accademica in particolare, dall'altro è altrettanto riduttivo pensare sia il frutto di una produzione e diffusione attraverso i luoghi e canali formali della istruzione e formazione.

Il modello della "capacità di assorbimento" richiama la necessità di analizzare, studiare, progettare intenzionalmente e governare i reali foci da cui la nuova conoscenza scaturisce, i processi di produzione, la trasformazione della conoscenza implicita in esplicita, i meccanismi di diffusione, condivisione, appropriazione, trasferimento e applicazione, i ruoli coinvolti, i dispositivi e fenomeni sociali sottesi.

Le **reti** che pervadono il territorio di relazioni solo in parte riconducibili a quelle istituzionali fra attori, ma che spesso nascono idiosincraticamente dai rapporti di interazione, collaborazione, confronto, per lo più informale o riconducibile a obiettivi non necessariamente esplicitamente finalizzati al tema conoscenza, spesso caratterizzati da forte "serendipity", sono il tessuto nel quale e attraverso il quale vengono elaborate, forgiate/"formate", scambiate, diffuse, arricchite, stravolte, ecc. conoscenze, ovvero è su di esse che si misura la capacità di assorbimento di un territorio.

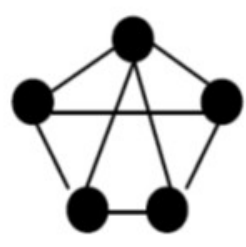
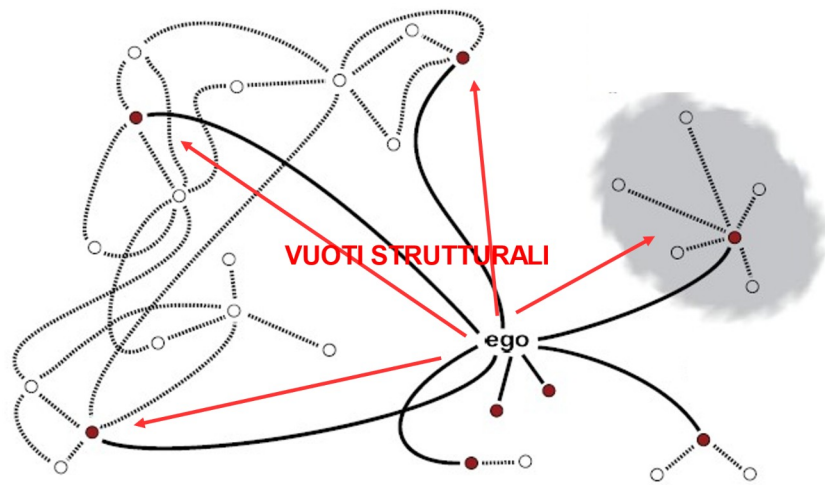
La piena assunzione di quali sono le logiche e meccanismi di funzionamento di quello che è un vero e proprio modello organizzativo, quello delle reti, diverso dalla gerarchia/burocrazia e dal mercato, e quindi la conseguente adozione di modelli di governance adeguati, diventano il terreno di una consapevole capacità di progettazione e governo dei soggetti pubblici.

Quali concetti e modalità organizzative pratiche ne sono alla base? Come funzionano le reti? Illustro alcuni dei loro **meccanismi tipici di funzionamento**, introducendo due concetti basilari: quello di **hub** e quello di **management delle reti**, di cui sinteticamente daremo alcuni elementi che saranno oggetto di confronto successivo per vederne la concreta applicabilità.

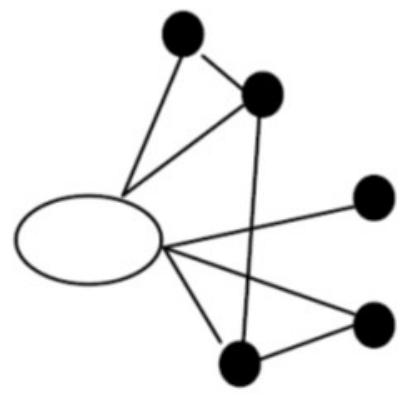
CAPIRE COME FUNZIONA UNA RETE SOCIALE

- Quanto è coesa/compatta?
- Quanto e come i suoi componenti sono legati fra di loro? Quanto sono vicini/lontani fra di loro? Quale è il livello di centralizzazione?
- Ci sono colli di bottiglia nella circolazione delle informazioni?
- Che sottogruppi la compongono? Che caratteristiche hanno? Che legami ci sono fra i vari sottogruppi?
- Ci sono componenti centrali/marginali? Quali componenti rivestono di leadership, di coordinamento, di intermediazione?
- Che vincoli/opportunità ci sono nella circolazione delle risorse ?
- Quali componenti sono simili/intercambiabili fra di loro?
- Ci sono componenti indispensabili?
- Come all'interno della rete si diffondono idee, comportamenti, modi di vedere le cose, ecc.?
- Ci sono o possono essere possibili fenomeni di «contagio»?
- Chi sono ed in tal caso che ruolo giocano o possono giocare «social influencers»? Attraverso quali processi e meccanismi di azione?
-?
-?

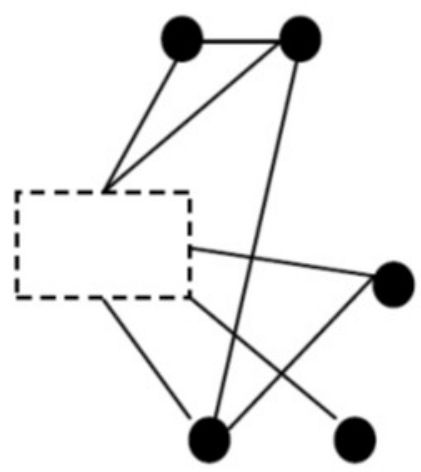
Creare maggiori connessioni	Identificare e realizzare interventi per creare maggiori, più stabili e continuative e più finalizzate relazioni fra i nodi della rete; favorire la triangolazione di relazioni
Scoprire connessioni	Identificare quali relazioni sono più critiche/strategiche e monitorarne costantemente l'andamento; favorirle e incrementarle; assegnare loro degli obiettivi di incremento e stabilizzazione
Decentralizzare	Individuare e raggiungere i nodi più isolati; decongestionare i nodi più centrali
Riempire i vuoti strutturali	Stimolare e monitorare la creazione di ruoli di brokeraggio, creare condizioni di contatto e «ibridazione» fra mondi diversi
Rafforzare legami deboli	Mettere in relazioni i nodi decentrati; valorizzare le relazioni di secondo livello e terzo livello per raggiungere altri nodi
Favorire la diversità	Incrementare le relazioni nuove, «non scontate» e «fuori dagli schemi»
Incrementare i flussi di conoscenza	Monitorare e favorire tutte le relazioni che aumentano la diffusione e condivisione di nuova conoscenza



Shared
governance



Lead
organization



NAO