

**PERCHÉ UN CONCORSO NAZIONALE
SULLE PRATICHE INNOVATIVE DI SVILUPPO LOCALE?**

*Oumar Wade e Alessandra Pierella **

Nell'ambito del progetto "Conoscenza Innovativa e Sviluppo Locale – CIDEL" finanziato dal Governo italiano, il Ministero senegalese competente in materia di Governance Territoriale, Sviluppo e Gestione del Territorio (MGTDAT) ha organizzato la prima edizione del Concorso Nazionale sulle Pratiche Innovative di Sviluppo Locale. L'iniziativa è stata coordinata dalla Cellula di Pianificazione e Valutazione dei Programmi e Progetti (CPETPP) dello stesso ministero, in quanto ente incaricato dell'esecuzione del progetto.

Il concorso aveva lo scopo d'individuare e capitalizzare le esperienze innovative in materia di sviluppo locale in Senegal, per contribuire alla loro divulgazione a livello nazionale e internazionale. Esso è stato un'ottima occasione per porre le basi per un partenariato strategico tra il mondo della ricerca e le istituzioni pubbliche e per incoraggiare l'impegno delle università nei processi di sviluppo dei loro territori.

Il Senegal, infatti, è uno dei Paesi dell'Africa Occidentale maggiormente caratterizzato dalla vivacità e dalla molteplicità delle dinamiche e degli interventi nell'ambito dello sviluppo locale, promosse da vari tipi di attori: stato, società civile locale e internazionale (organismi comunitari, ONG, etc.), enti locali, partner tecnici e finanziari dello sviluppo, cooperazione decentrata.

Queste esperienze, tuttavia, non hanno ancora prodotto una massa critica d'informazioni per capitalizzarle e da cui si possano dedurre le caratteristiche strutturanti, le principali tendenze, le lezioni apprese, le condizioni per il successo o le principali questioni aperte. Questa situazione spiega anche il fatto che le innovazioni territoriali portate avanti dalle comunità rimangono circoscritte, poco studiate e apprezzate dal mondo della ricerca, poco diffuse, poco conosciute dalle autorità pubbliche, correndo quindi il rischio di spegnersi precocemente.

È per questo che l'idea di organizzare un Concorso Nazionale sulle pratiche innovative di sviluppo locale è stata vista come un'iniziativa positiva e significativa per sistematizzare le migliori esperienze, al fine di renderle visibili tramite la loro diffusione a livello nazionale e internazionale.

* Oumar Wade è coordinatore della Cellula di Pianificazione e di Valutazione dei Programmi e Progetti (CPETPP) del Ministero della Governance Territoriale, dello Sviluppo e della Gestione del Territorio (MGTDAT). Dal 2013 al 2015 è stato coordinatore del Programma CIDEL.

Alessandra Pierella ha iniziato la sua esperienza in Senegal nell'ambito del Programma CIDEL e continua a collaborare con KIP IS e il MGTDAT, così come con altre organizzazioni non governative (ONG) in Senegal.

Facendo parte di un processo pionieristico a livello nazionale, l'iniziativa è stata presa ad esempio da altri attori, tanto che oggi in Senegal si organizzano diversi tipi di concorsi¹.

Quest'articolo ripercorre la storia, le dinamiche e le specificità dell'iniziativa e a tal fine è organizzato in cinque capitoli.

Il primo tratta il processo, la metodologia e l'approccio utilizzati e i diversi passaggi che hanno permesso di arrivare a questa pubblicazione. Il secondo illustra quella che può essere considerata come la prima grande innovazione del concorso, vale a dire la molteplicità e la varietà degli attori coinvolti nel processo. Il terzo e il quarto capitolo cercano di approfondire l'argomento, analizzando rispettivamente le criticità e i punti di forza dell'iniziativa con una particolare attenzione agli aspetti innovativi. L'ultimo capitolo, infine, tira le conclusioni e apre alle prospettive future.

Un processo partecipativo e strutturato

Il processo può essere diviso in tre grandi fasi principali. Tra l'ideazione della nota di orientamento e la creazione e abilitazione dei comitati regionali di preselezione, è stata dispiegata una strategia d'informazione e comunicazione per gli attori interessati. In un secondo momento, i risultati della preselezione delle esperienze hanno permesso al comitato scientifico nazionale di fare la selezione finale e di stilare la classifica secondo criteri stabiliti in modo consensuale. Infine, la cerimonia di premiazione, la capitalizzazione delle esperienze e la loro diffusione, sia sotto forma di video sia di articoli, hanno completato il processo.

Il comitato scientifico era composto dalla quasi totalità delle università senegalesi: l'Università Gaston Berger di Saint-Louis (UGB), l'Università Assane Seck di Ziguinchor (UASZ), l'Università Alioune Diop di Bambey (UADB) e l'Università Cheikh Anta Diop di Dakar (UCAD) attraverso la sua Scuola Superiore di Economia Applicata.

La prima bozza della nota d'orientamento, il documento quadro tecnico usato come base per la scrittura dei Termini di Riferimento (TdR) del concorso, è stata redatta dal coordinatore del comitato scientifico e in seguito condivisa, esaminata e validata dagli altri membri del comitato durante un atelier allargato a tutti gli attori locali e nazionali coinvolti. Quest'approccio inedito ha permesso l'interazione tra professionisti dello sviluppo locale e ricercatori universitari. I momenti di condivisione hanno consentito di analizzare i diversi punti di vista espressi e di arrivare alla versione finale della nota di orientamento. Tra i miglioramenti apportati figurano l'estensione del concorso a tutte le quattordici regioni del Senegal e la definizione delle categorie di attori autorizzati a presentare le loro pratiche innovative e delle tematiche principali e trasversali. Alla fine, la competizione è stata aperta agli enti locali (CT) e alle organizzazioni comunitarie di base (OCB), che hanno potuto presentare le loro esperienze su tre temi principali (accesso ai servizi sociali di base, sviluppo economico locale, governo dello sviluppo locale) e/o su tre tematiche trasversali (genere, ambiente, pace e sicurezza). I comitati regionali di preselezione erano responsabili della diffusione delle informazioni a livello locale, della ricezione delle domande di partecipazione (con le schede descrittive delle esperienze) e

¹ Ne sono un esempio le iniziative organizzate dall'Unità di Coordinamento della Gestione dei rifiuti solidi (UCG) o dall'ONG Enda Ecopop.

della selezione delle due migliori pratiche presentate rispettivamente da un'OCB e da un CT, secondo una tabella di marcia concordata con il comitato scientifico e l'unità di coordinamento del progetto.

Sotto la guida del comitato scientifico, sono state condotte la valutazione, la selezione e la classifica delle esperienze preselezionate dalle regioni, in stretta collaborazione con i due rappresentanti del Ministero della Governance Territoriale, dello Sviluppo e della Gestione del Territorio.

Per raccogliere ulteriori dati e preparare i rapporti di capitalizzazione delle esperienze preselezionate, era stato precedentemente istituito un gruppo di dottorandi e specializzandi delle università partner che ha collaborato con i professori supervisor. Gli studenti coinvolti nel processo erano stati formati per due giorni dal comitato scientifico sulla metodologia e gli strumenti necessari per il corretto svolgimento del loro compito.

Ogni studente ha esaminato due esperienze in una delle regioni di competenza della sua università, sotto la supervisione di un insegnante della struttura stessa. Ogni missione è durata circa due mesi e gli assistenti di ricerca sono stati accompagnati anche dal coordinatore del concorso. Durante la missione hanno potuto intervistare le persone e gli attori chiave delle esperienze e raccogliere le informazioni necessarie per comprendere le dinamiche e il valore aggiunto di ciascuna di esse (ad esempio sostenibilità, risultati, sfide, aspetti innovativi, ecc.).

È quindi sulla base dei risultati di queste missioni sul campo degli studenti, concluse con la produzione dei rapporti di capitalizzazione, che è stata realizzata l'ultima selezione a livello nazionale.

Per garantire l'imparzialità della selezione, è stato utilizzato un doppio livello di valutazione: in primo luogo una valutazione individuale incrociata fatta da due membri del comitato scientifico nazionale. Questa valutazione è stata, poi, condivisa in seduta plenaria, permettendo ai due valutatori di confrontare le proprie opinioni e di raggiungere un voto finale comune.

Al termine della riunione di selezione, è stata stabilita una classifica per ognuna delle due categorie definendo i primi tre classificati per le OCB e i tre vincitori per le CT. La cerimonia ufficiale di premiazione per le prime sei esperienze si è svolta a Dakar sotto la presidenza del Ministro della Governance Locale. È stato un momento di festa e di promozione delle innovazioni e dei territori.

Il processo è stato lungo e talvolta complesso. La grandezza dell'area d'intervento, la molteplicità e la diversità degli attori, in termini di formazione e di ruolo, hanno richiesto uno sforzo considerevole di condivisione e armonizzazione del linguaggio e degli approcci, nonché di coordinamento e organizzazione. Tuttavia, questi aspetti rappresentano, allo stesso tempo, un valore aggiunto del concorso.

L'importanza della pluralità

Oltre al team di progetto, vari attori hanno partecipato a momenti diversi del processo, con ruoli differenti secondo le esigenze. Tra gli attori principali possiamo annoverare i professori e gli studenti delle università senegalesi, i servizi tecnici decentrati dello Stato e il personale del MGTDAT.

Ogni università aveva nominato un rappresentante per integrare il comitato scientifico coordinato dal Prof. Sambou Ndiaye dell'UGB. Il comitato scientifico ha partecipato all'intero processo con un coinvolgimento e una portata variabili in base ai momenti. Il Prof. Ndiaye ha quindi assicurato il collegamento tra il comitato scientifico e il coordinatore del progetto.

Per garantire la massima partecipazione e trasparenza, l'approvazione della nota, compresi i criteri di ammissione e valutazione, è stata presentata, oltre che al comitato scientifico esteso, anche ai rappresentanti dei servizi decentrati di tutte le quattordici regioni del Senegal.

Il comitato scientifico esteso è stato mobilitato anche per la fase d'istruzione dei dossier e di preselezione a livello regionale. I comitati regionali di preselezione erano costituiti dai rappresentanti delle autorità locali e dei servizi decentrati dello Stato ed erano sostenuti dall'UGP e dal coordinatore del comitato scientifico. I comitati di selezione regionali hanno ricevuto, esaminato e presentato al comitato scientifico nazionale ventotto esperienze che sono state successivamente documentate.

Il comitato scientifico ristretto ha ripreso le sue funzioni al momento della documentazione delle esperienze e della selezione finale a livello nazionale. Gli studenti erano incaricati del lavoro di documentazione delle ventotto esperienze sul terreno e di redigere i rapporti quantitativi e qualitativi per ognuna di esse, rapporti che sono stati poi usati come documento di riferimento dal comitato scientifico.

Infine, il coordinatore del comitato scientifico si è occupato della redazione del rapporto di capitalizzazione dell'intera attività e ha proseguito il lavoro con il suo collega dell'UASZ per la stesura della versione finale degli articoli da pubblicare nella rivista elettronica *Universitas Forum* del Programma Universitas della Scuola Internazionale KIP, in collaborazione con gli studenti.

Questo meccanismo multi-attoriale a geometria variabile è stato uno dei veri punti di forza di un processo che ha avuto il merito di riunire e di far lavorare insieme delle categorie di attori normalmente disconnessi e isolati gli uni dagli altri.

Un percorso a ostacoli

Sebbene il concorso sia stato accolto con entusiasmo dagli stakeholder locali e il risultato finale sia stato positivo, ci sono state delle difficoltà lungo il percorso. Come accennato in precedenza, le dimensioni dell'area d'intervento (quattordici regioni), nonché la molteplicità e la diversità degli attori, sia in termini di formazione che di distribuzione dei ruoli, sono stati

vincoli da gestire, sia dal punto di vista delle risorse finanziarie e umane che del coordinamento e del monitoraggio delle attività.

Un altro punto critico è legato al forte condizionamento politico, istituzionale e amministrativo del concorso, in quanto parte di un progetto di cooperazione internazionale. Le attività, infatti, hanno risentito, da un lato, del ritardo della disponibilità di fondi del partner finanziario internazionale, dall'altro, delle lentezze amministrative proprie della burocrazia nazionale. Questi due elementi hanno contribuito a rallentare lo svolgimento del concorso in varie occasioni allungando, così, i tempi della sua realizzazione.

Allo stesso modo, il livello di partecipazione di alcuni servizi decentrati dello stato non è stata sempre regolare a causa dei cambiamenti istituzionali avvenuti in corso d'opera. Questi mutamenti hanno avuto delle conseguenze sia sulla continuità che sulla regolare circolazione delle informazioni.

Bisogna anche annoverare tra le difficoltà la mancanza di esperienza degli studenti nel condurre il processo di ricerca partecipativa. Anche perché, a volte, essi non hanno potuto godere di tutto l'appoggio e il monitoraggio previsti da parte dei loro professori. Queste mancanze hanno avuto un impatto negativo sulla qualità di alcuni studi di capitalizzazione.

Un ultimo, ma non meno importante, limite riguarda la comunicazione, che avrebbe potuto contribuire maggiormente a una più massiccia partecipazione al concorso e stimolare un numero maggiore di proposte.

La forza dell'innovazione

Gettando le basi della co-produzione per consentire ai professionisti e agli universitari di lavorare insieme sullo sviluppo locale, il concorso ha permesso l'apertura e la collaborazione attiva tra ricercatori e amministratori pubblici.

Un'innovazione importante risiede nell'approccio fortemente partecipativo dell'ideazione e dell'esecuzione del concorso, che ha portato, così, a una partecipazione democratica ai processi d'innovazione sul territorio. Molti spazi di consultazione e di validazione sono stati creati per coinvolgere le varie parti implicate nella co-costruzione di ogni fase dello svolgimento delle attività. Il fine era di raggiungere un buon livello di coinvolgimento e di partecipazione dei vari attori che, sentendo proprio il concorso, ne hanno anche favorito la sostenibilità e riproducibilità.

Il buon rapporto centro-periferie e la maniera in cui è stato strutturato possono essere menzionati tra i punti di forza del concorso. Gli attori ai vari livelli sono stati coinvolti e hanno beneficiato delle stesse informazioni e dello stesso trattamento, con la consapevolezza che ogni attore, a ogni livello della catena, contribuiva alla buona riuscita delle attività. Gli attori locali sono stati responsabilizzati nell'identificazione e nella preselezione delle migliori esperienze della loro località.

Infine, il contributo e la partecipazione del mondo accademico, in primo luogo dei professori ma anche degli studenti, sono stati determinanti. Hanno permesso agli studenti di avere un'esperienza sul terreno piuttosto diversa da quelle normalmente legate al loro corso di studi. Gli studenti che hanno partecipato al concorso hanno potuto, infatti, rafforzare le loro capacità in materia di ricerca partecipata, di scrittura scientifica e di capitalizzazione di esperienze.

Quale futuro per il concorso?

L'esperienza del concorso è stata gratificante, sia dal punto di vista professionale che personale, per gli attori che vi hanno preso parte: la strategia altamente partecipativa così come i risultati finali sono stati apprezzati da tutti.

Oggi, dopo la chiusura del progetto CIDEL, si tratta di capire che seguito dare al concorso e cosa fare per dargli continuità.

Di certo la prima edizione Concorso Nazionale sulle Pratiche Innovative di Sviluppo Locale è stata un'attività pioniera e interessante ma, allo stesso tempo, complessa. Le criticità sopra menzionate indicano in maniera chiara che le edizioni future dovranno appoggiarsi sulle esperienze capitalizzate in questa prima edizione, ricche d'insegnamenti.

A questo proposito, in futuro si tratta di rendere autonomo il dispositivo di pilotaggio e di organizzazione, così come il comitato scientifico nazionale. Tuttavia, la composizione, l'organizzazione e il funzionamento del comitato dovrebbero essere rivisitati per renderlo più autonomo dal punto di vista finanziario e più inclusivo, allargandolo ad altri istituti di ricerca attivi nelle tematiche trattate dal concorso.

L'iniziativa, peraltro, trarrebbe beneficio dall'essere allargata anche ad altri tipi di attori, come il settore privato o le ONG che sono spesso portatori d'iniziative positive e interessanti.

È ugualmente importante stabilire il ruolo delle università e valorizzare ulteriormente l'apporto degli studenti, così da mettere a loro disposizione un'opportunità di formazione reale e pratica.

Per concludere, il concorso ha rappresentato un'esperienza positiva che necessita, però, di essere corretta per essere ripetuta e per generare il massimo profitto allo sviluppo dei territori senegalesi. Resta inteso che l'innovazione territoriale rimane un tema prioritario per lo sviluppo locale.