



**Regione Toscana**

# CAPITALIZZARE E CRESCERE CON L'ESPERIENZA

---

Idee, progetti ed esperienze per la Nuova  
Programmazione della Cooperazione Decentrata  
Toscana

*Firenze*  
*Giugno 2015*

Il presente rapporto, da consultare unitamente al catalogo delle buone pratiche, descrive l'avvio di un percorso sperimentale di capitalizzazione volto a qualificare e rafforzare sempre di più il nostro sistema della cooperazione decentrata. Tale percorso evolutivo connoterà fortemente il ruolo strategico della cooperazione nel prossimo periodo di programmazione, valorizzandone le migliori competenze e le buone pratiche più efficaci.



Pur essendo il risultato dell'intero gruppo di lavoro formato dal personale dell'Ufficio Attività Internazionali della Regione Toscana e dallo staff di Local Global sas , la stesura del presente rapporto è attribuita a: Alessandro Borgioli per i capp. 1,2,3 ed a Andrea Manuelli per l'Introduzione ed il cap. 4.

# Sommario

Introduzione .....	4
1 La Capitalizzazione nella cooperazione decentrata toscana .....	6
1.1 Il Concetto .....	6
1.2 L'applicazione del concetto nei programmi transfrontalieri .....	7
1.3 Il caso della cooperazione toscana .....	8
1.3.1.Obiettivi .....	8
1.3.2.Principi.....	8
1.3.3.Strumenti e organizzazione.....	9
1.3.4.Capitalizzazione come percorso in fasi.....	11
2 Buone Pratiche: Risultati ed evidenze dai progetti .....	13
2.1 Oggetto di indagine e fonti.....	13
2.2 Le buone pratiche .....	14
3. Gli interessi degli attori della cooperazione .....	20
3.1. Esperienze progettuali da valorizzare .....	21
3.2. Bisogni di apprendimento e temi da sviluppare .....	22
3.3. Sintesi dei risultati .....	23
4. Individuazione dei cluster e considerazioni sull'avanzamento nel percorso di capitalizzazione .....	25
4.1 I cluster individuati .....	25
4.2 Considerazioni sull'avanzamento nel percorso .....	29



## Introduzione

Il presente lavoro, che si colloca alla vigilia della Nuova Programmazione, descrive l'inizio di un percorso sperimentale di capitalizzazione delle esperienze e delle conoscenze progettuali tra gli attori toscani della cooperazione decentrata. La varietà dei soggetti toscani in termini di caratteristiche, di obiettivi, di competenze, di esperienze, di ambiti d'intervento e di linguaggio è certamente una grande risorsa ed un potenziale significativo, ma allo stesso tempo anche un elemento che rende non banale la realizzazione concreta di un processo di capitalizzazione.

Appare sempre più fondamentale supportare la qualificazione e lo sviluppo delle competenze del sistema toscano di cooperazione decentrata. Anzi è proprio nelle competenze e nella capacità di implementare specifiche tecniche e metodologie di lavoro che il sistema stesso potrà mantenersi e svilupparsi: più forti, connotate ed integrate saranno le capacità e le competenze degli attori toscani della cooperazione decentrata, maggiore sarà la probabilità di sviluppare un alto livello di attività e di progettualità, attraendo e reperendo le risorse finanziarie necessarie. In tal senso il processo di capitalizzazione avviato, che è basato sulla valorizzazione delle esperienze esistenti e pregresse, rappresenta probabilmente una strada tra le più efficaci ed innovative per indirizzare il sistema verso quel salto qualitativo, senza il quale si rischia invece di cadere nella trappola della stagnazione e dell'involuzione.

Siamo chiaramente di fronte ad un obiettivo ambizioso e per così dire 'sfidante', un obiettivo che non a caso viene posto in fase di definizione della Nuova Programmazione, nei confronti della quale gli attori toscani della cooperazione decentrata sono chiamati a contribuire con idee, proposte e, non ultime, anche con buone pratiche e metodologie di lavoro innovative quali i cluster.

Se da un lato il presente studio ha dimostrato che l'insieme degli attori toscani dispone, in qualità e quantità rilevante, di un potenziale di esperienze e buone pratiche che possono diventare patrimonio comune di conoscenza e motore di crescita per l'intero sistema, dall'altro né la diffusione della conoscenza né –a maggior ragione- la riqualificazione del sistema stesso sono processi necessariamente facili e spontanei.

Sulla base anche delle esperienze relative alla capitalizzazione nei programmi transfrontalieri, il processo può essere supportato sia da progetti ad hoc (progetti di capitalizzazione) che da strumenti e piattaforme per l'interazione e lo scambio, quali gruppi di lavoro e cluster.

A livello concettuale il cluster richiama l'idea di una rete tesa alla collaborazione (learning community) per lo scambio di conoscenze, mentre i progetti di capitalizzazione possono prendere varie forme: dalla formazione all'affiancamento, dalla diffusione alla sperimentazione.

Ci possiamo quindi chiedere a che punto siamo rispetto a questa evoluzione ovvero quale è percorso fatto finora e quale quello un po' più incerto -ma già definito- che dovrà essere coperto.

L'attività svolta fino ad ora -ed i cui risultati sono riportati nel presente rapporto- ha censito alcune buone pratiche, ha sondato le disponibilità e l'interesse degli attori toscani della cooperazione in merito alla capitalizzazione, fino ad individuare temi comuni di lavoro e possibili cluster.

Le fasi successive vedranno l'attivazione dei cluster, all'interno dei quali sarà sperimentato l'interscambio di esperienze e buone pratiche e la 'genesì' condivisa, da parte degli stessi partecipanti ai cluster, di linee guida, raccomandazioni come pure attività e progetti di capitalizzazione "ad hoc".

Una volta poste le basi operative di ogni cluster, i partecipanti saranno guidati verso attività di scambio orientate ad una triplice prospettiva: (i) schematizzazione/astrazione delle buone pratiche attraverso la creazione di linee guida o raccomandazioni; (ii) proposta del cluster alla Regione Toscana su iniziative da finanziare con un bando tutto dedicato alla valorizzazione dei risultati della capitalizzazione (ad es. di tipo di azioni da finanziare potrebbero essere: formazione specialistica del cluster, sistematizzazione formale dei risultati, realizzazione di un'iniziativa pilota in un paese di cooperazione del sistema toscano, ecc.); (iii) contributo del cluster al dibattito sulla nuova programmazione, con capacità di incidenza diretta nell'identificazione delle nuove strategie e delle priorità di intervento del sistema della cooperazione toscana.

Infine, il lavoro di questa esperienza pilota di capitalizzazione di buone pratiche del sistema toscano di cooperazione si concluderà con l'implementazione di progetti di capitalizzazione a valere sul bando. A seguito di questo primo test, l'esperienza della capitalizzazione e dei cluster potrebbe essere messa a regime e svilupparsi ulteriormente con nuovi progetti di scambio e di crescita del sistema.

Sottolineiamo il fatto che il fine ultimo dell'intero percorso è rendere la capitalizzazione una componente strutturale e permanente del sistema di cooperazione decentrata della nostra regione, alimentandone una crescita virtuosa basata sulla specializzazione, evoluzione e integrazione delle competenze.

Riportiamo di seguito lo schema che riassume e raffigura l'intero percorso di capitalizzazione intrapreso dalla cooperazione decentrata toscana.



# 1 La Capitalizzazione nella cooperazione decentrata toscana

## 1.1 Il Concetto

In un mondo in cui le interconnessioni si fanno sempre più rapide e multiformi, gli Enti locali, gli attori della cooperazione e i sistemi territoriali possono trarre vantaggio da un'adeguata gestione della conoscenza che deriva dalle attività svolte in progetti di partnership con territori.

La gestione dell'informazione è un processo molto complesso che riguarda sia le modalità in cui le informazioni sono acquisite e rese fruibili sia la messa a punto di sistemi di apprendimento adeguati. La Capitalizzazione è una componente importante di questo processo: essa consiste nella sistematizzazione, analisi e disseminazione delle conoscenze relative ai progetti al fine di rendere visibili i risultati conseguiti e condividere le esperienze.

Si tratta di un esercizio collettivo che genera conoscenza sulle buone/cattive prassi e sulle innovazioni (es. approcci, strumenti, metodologie) introdotte e sperimentate, al fine di stimolare cambiamenti positivi a livello di progetto, di programma e di *policy*.

Muovendo da queste premesse concettuali la Regione Toscana intende promuovere un **percorso di valorizzazione e disseminazione delle esperienze** ("buone pratiche") che vedrà gli attori del sistema regionale della cooperazione impegnarsi in un processo di riflessione, condivisione e scambio.

Attraverso la Capitalizzazione dell'esperienza il saper fare acquisito nei progetti viene preservato, sistematizzato, condiviso e messo a disposizione dei potenziali stakeholder, facilitando la messa in opera e la gestione delle future azioni di cooperazione.

Il percorso di capitalizzazione promosso dalla Regione Toscana trae ispirazione dalle iniziative comunitarie di capitalizzazione delle esperienze maturate nei programmi di cooperazione interregionale, dove sono già stati sperimentati Progetti di Capitalizzazione. Si tratta di iniziative che si concentrano in particolare sul trasferimento di buone pratiche di sviluppo regionale nei tradizionali programmi dei fondi strutturali dell'UE (ossia convergenza, competitività regionale e occupazione e altri programmi europei di cooperazione territoriale) attuate dalle regioni che partecipano al progetto o rappresentate nel partenariato.

## 1.2 L'applicazione del concetto nei programmi transfrontalieri

L'Unione Europea riconosce alle Autorità Locali un ruolo cruciale nello sviluppo di policy locali sostenibili in materia di coesione, competitività e integrazione economica. Le azioni di cooperazione tra territori sono tradizionalmente orientate verso tematiche che oggi hanno un'importanza strategica nell'indirizzare le dinamiche di sviluppo e del processo di integrazione dei territori dell'UE. A titolo di esempio si possono citare temi quali il decentramento amministrativo, la *governance* democratica, lo sviluppo urbano, la gestione del rischio ambientale, l'integrazione e il dialogo interculturale, lo sviluppo sostenibile e responsabile.

Inoltre, la capitalizzazione può sostenere il processo di integrazione culturale tra i Paesi membri: le attività di scambio possono divenire occasioni per identificare e valorizzare elementi comuni su cui costruire o consolidare un'identità culturale condivisa e promuovere i principi dell'Unione e della cittadinanza europea presso le comunità locali.

A livello comunitario la capitalizzazione è quindi considerata un'azione strategica cui destinare fondi e attività specifiche all'interno dei principali programmi; nel 2013 la D.G. Cooperazione Internazionale e Sviluppo ha promosso uno studio sulla capitalizzazione delle esperienze della cooperazione decentrata europea<sup>1</sup>.

Alcuni dei Programmi Europei in cui sono state attivate azioni di capitalizzazione sono:

- Programma Interreg
- Programma MED
- Programmma Interact
- Programma Life
- Programma URB AL.

I programmi europei di cooperazione transfrontaliera hanno rappresentato un prolifico contesto per la sperimentazione di azioni di capitalizzazione delle esperienze.

Attraverso la partecipazione a progetti di cooperazione territoriale le Autorità Locali hanno sviluppato esperienze e hanno avuto accesso a buone pratiche replicabili e trasferibili. Questo ha permesso alle Autorità Locali di ottimizzare la propria efficacia nel rispondere ai bisogni e di attivare servizi innovativi, migliorando le condizioni di vita delle proprie comunità e creando le condizioni di accesso a nuove risorse e opportunità.

Nell'ambito della cooperazione transfrontaliera la capitalizzazione risponde quindi allo specifico bisogno di applicare il trasferimento di buone prassi di sviluppo regionale contribuendo, in questo modo, alla modernizzazione e alla competitività dell'Europa.

In alcuni programmi, come ad esempio il MED, vi sono già state esperienze in cui il concetto di cluster tematico è stato applicato in azioni di capitalizzazione. Nella maggior parte dei casi, a conferma della necessità di orientare l'attività dei cluster verso obiettivi concreti, le azioni di scambio e collaborazione intra-cluster sono state finalizzate alla redazione di proposte progettuali condivise da presentare su *call* europee o su bandi di finanziamento individuati "ad hoc".

---

<sup>1</sup> European Commission, DG International Cooperation and Development, "Study on capitalisation of European decentralised cooperation experiences- Final Report", 2013.

## 1.3 Il caso della cooperazione toscana

Il caso della cooperazione toscana è particolare perché, come vedremo, la capitalizzazione intrapresa mira a superare le barriere geografiche “decontestualizzando” gli interventi che hanno dato buona prova di funzionamento in un dato contesto ed astraendone la metodologia e l’approccio di lavoro.

A differenza dei progetti di capitalizzazione tipici dei programmi transfrontalieri, dove esiste un trasferimento di esperienze da un territorio ad un altro, il processo di Capitalizzazione attuato dalla Regione Toscana prevede che lo scambio di buone pratiche avvenga tra gli attori della cooperazione toscana –e per il momento è così, solo per i vincoli finanziari che rendono più costoso uno scambio con soggetti di altre regioni sia del sud che del nord del mondo.

Altro elemento caratteristico è l’applicazione del cluster tematico, strumento prescelto per conferire continuità allo scambio e trasferire conoscenze e competenze agli attori.

### 1.3.1.Obiettivi

Il Percorso di Capitalizzazione intrapreso si pone **l’obiettivo generale** di aumentare la conoscenza dei progetti ai fini di identificare le **buone pratiche**, renderle fruibili tra gli attori e migliorare il sistema toscano della cooperazione internazionale.

La Capitalizzazione mira infatti a passare dall’esperienza alla conoscenza condivisa sulle lezioni apprese, le buone/cattive pratiche, le innovazioni, in un processo volto a migliorare la qualità dei progetti di cooperazione e rafforzare la capacità degli attori di incidere sull’identificazione delle nuove strategie e delle priorità di intervento del sistema della cooperazione toscana.

Di seguito, si individuano **4 Obiettivi specifici** della Capitalizzazione:

1. Accrescere l’impatto dei progetti di cooperazione, valorizzando le esperienze positive dei progetti, prodotti e percorsi realizzati;
2. Creare un sistema di conoscenze condivise, scambio e sinergie fra gli attori della cooperazione;
3. Identificare raccomandazioni per il raggiungimento di obiettivi di efficacia e efficienza;
4. Migliorare le capacità della Regione di definire strategie e priorità tematiche.

### 1.3.2.Principi

La Regione Toscana promuove la sperimentazione di un sistema per la condivisione e lo scambio di buone pratiche all’interno di cluster tematici. Promuovendo una visione integrata e sistemica della cooperazione, il percorso intrapreso mira a valorizzare il patrimonio di esperienze della cooperazione toscana adottando strumenti trasparenti e partecipativi che trasferiscano agli attori del sistema un ruolo proattivo nell’identificazione, nello scambio e nella sistematizzazione/operativizzazione delle “buone pratiche”.

Con il termine “buona pratica” possiamo comprendere elementi di innovazione o di interesse significativo che consentono di raggiungere risultati preposti a apportano un cambiamento. Le buone pratiche possono dunque essere un approccio, una tipologia di progetto, una specifica

operazione realizzata, una scelta metodologica, una modalità di problem solving, un modello di governance o relazione tra i partner, una procedura<sup>2</sup>.

Gli elementi centrali delle “buone pratiche” sono (i) la capacità di generare un impatto in relazione agli obiettivi preposti, (ii) il carattere innovativo, (iii) la trasferibilità e la riproducibilità<sup>3</sup>.

Il gruppo di lavoro ha identificato una serie di indicatori funzionali al riconoscimento di eventuali “buone pratiche”<sup>4</sup>; questi indicatori fanno riferimento a 6 criteri, che vengono di seguito presentati:

- *Efficacia*, ovvero la capacità di produrre risultati adeguati rispetto agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi.
- *Efficienza*, ovvero un soddisfacente rapporto tra risorse assorbite e i risultati conseguiti.
- *Sostenibilità*, ovvero la capacità di produrre effetti anche dopo il termine del progetto.
- *Innovatività*, ovvero la capacità di produrre soluzioni nuove o che interpretino in modo creativo soluzioni già sperimentate, sia in chiave di prodotto che di processo.
- *Adeguatezza e coerenza* alla logica del progetto e alle linee strategiche di più ampio respiro, definite sia per la tematica affrontata che per l'area geografica di riferimento.
- *Trasferibilità e replicabilità*, vale a dire la possibilità di replicare alcuni aspetti del modello proposto in altri contesti o di applicarli alla risoluzione di altri problemi.

### 1.3.3.Strumenti e organizzazione

Coerentemente con i principi e gli obiettivi sopradescritti, si è individuato nel **cluster tematico** uno **strumento di Capitalizzazione** adatto allo scambio di buone pratiche e alla diffusione di conoscenza e di innovazione.

Il cluster tematico è **definito** come **un'aggregazione di attori a geometria variabile** basata su **comunanza di interessi tematici**. Sulla base dei risultati dell'indagine sui progetti e delle manifestazioni di interesse emerse dai focus group, saranno individuate le tematiche ed il numero di cluster necessari.

I cluster, infatti, costituiscono **laboratori sperimentali** in cui scambiare conoscenze e know how, validare le ipotesi di buone pratiche proposte, presentare esperienze che integrino i risultati dell'indagine sui progetti, dialogare per affrontare criticità comuni e sviluppare modelli di riferimento per le future attività di cooperazione<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Nel Processo di Capitalizzazione del Programma MED la buona pratica è così definita: “*le buone pratiche sono progetti innovativi ed elementi/attività del progetto che portano ad un cambiamento effettivo, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi proposti (risultati di successo); sono trasferibili e sostenibili e hanno un impatto sulle politiche dell'ambiente (mainstreaming)*”

<sup>3</sup> Si veda anche il Manuale per la capitalizzazione dei risultati del Programma Transfrontaliero Italia- Francia “Marittimo” 2007-2013.

<sup>4</sup> Considerato che l'intero lavoro di sistematizzazione delle cosiddette buone pratiche è prevalentemente orientato allo scambio di informazione e di conoscenza, e tenuto conto che la loro identificazione è avvenuta su base documentale e su sole interviste ai Capofila e ad altri Partner italiani dei progetti, appare più opportuno parlare di “ipotesi di buone pratiche”. E' per questo che le attività di scambio che si svolgono in parallelo acquisiscono particolare importanza: le ipotesi di buone pratiche non saranno validate da esperti esterni, bensì da altri progetti che esprimeranno –negli spazi di condivisione- il loro interesse nell'approfondire le esperienze realizzate da altri soggetti simili. Ogni qualvolta dunque che si parlerà di buone pratiche risulta essenziale ricordare questa precisazione.

<sup>5</sup> I Cluster tematici costituiranno un'occasione di scambio, di apprendimento e di validazione delle buone pratiche toscane. L'attività dei cluster, infatti, permetterà da una parte, di verificare l'efficacia dello strumento scelto per lo scambio, dall'altra, permetterà una validazione delle ipotesi di buone pratiche identificate nella Fase 1 ed una verifica della loro rilevanza e trasferibilità.

I cluster sono pensati come **aggregazioni di attori a geometria variabile** che agevolano lo **scambio di buone pratiche**. L'intento è quello di fornire agli attori uno **strumento partecipativo** in cui ritrovarsi e confrontarsi per costruire conoscenza diffusa e rilanciare una dimensione sistemica della cooperazione.

Il **successo dei cluster** dipenderà soprattutto dalla **partecipazione interna**, su cui potrebbero influire alcuni **fattori**: la stessa identificazione dei cluster, il coordinamento, l'organizzazione operativa, la possibilità di concreto apprendimento e scambio, la possibilità di associare il lavoro dei cluster a dei risultati condivisi e strategici, ecc..

Il **processo analitico e partecipativo** che porta alla definizione delle tematiche dei cluster e delle buone pratiche oggetto di scambio dovrebbe garantire che:

1. Le tematiche scelte siano rilevanti e pertinenti rispetto agli interessi dei partecipanti
2. Le buone pratiche proposte rispondano ad un bisogno formativo reale
3. I partecipanti dei cluster siano disponibili a (i) apportare contenuti innovativi, (ii) integrare le buone pratiche proposte con altre esperienze e (iii) sperimentare le buone pratiche apprese.

**Figura 1.1** Alcune condizioni per il corretto funzionamento dei cluster



### 1.3.4. Capitalizzazione come percorso in fasi

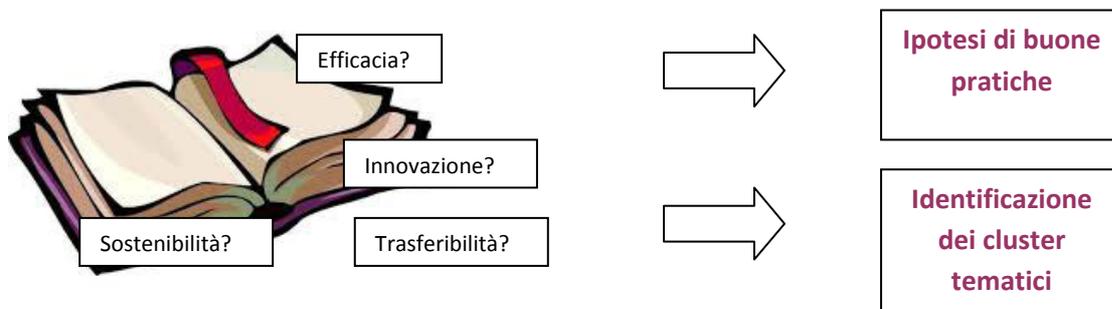
Le seguenti figure rappresentano il percorso in Fasi che si propone di realizzare.

Fase I. Sistematizzazione, identificazione delle buone pratiche e dei cluster tematici. Questa fase, i cui risultati sono riportati nel presente rapporto, si è conclusa con il raggiungimento dei due obiettivi prefissati, ovvero:

- l'individuazione di esperienze che possono costituire ipotesi di buone pratiche della cooperazione decentrata toscana;
- l'identificazione dei cluster e delle tematiche.

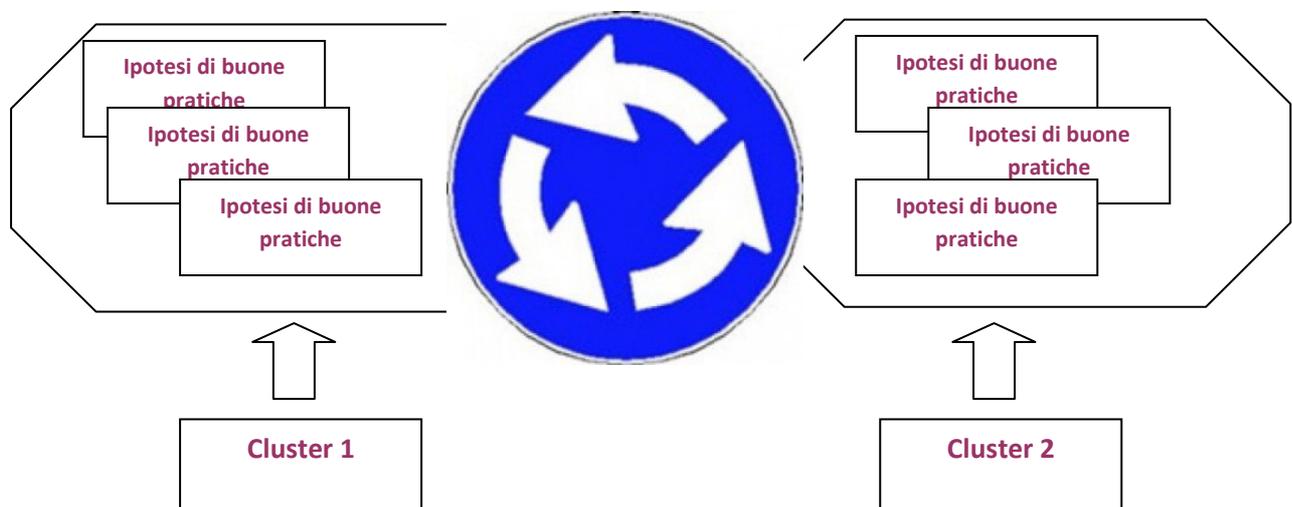
Questa prima sistematizzazione delle informazioni è avvenuta attraverso una ricognizione sui progetti e sulle buone pratiche, da un lato, e, dall'altro, approfondendo gli interessi e le disponibilità degli attori toscani.

**Figura 1.2 Capitalizzazione Fase 1 – Prima sistematizzazione orientata all'identificazione delle ipotesi di buone pratiche (Fonte documentale e interviste svolte)**



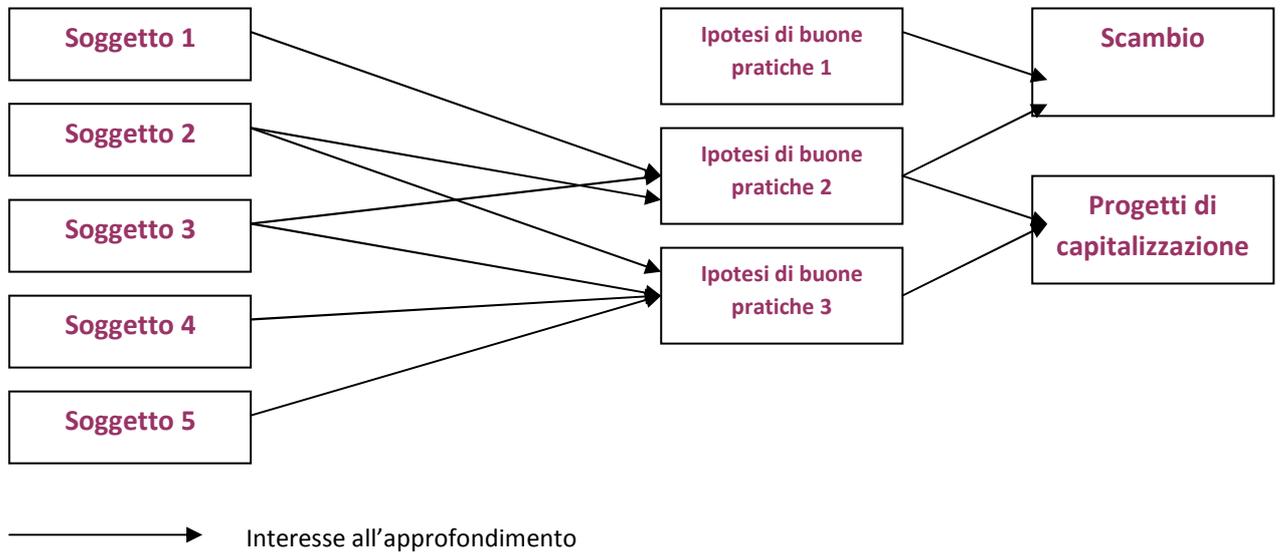
Fase II attivazione dei cluster e preparazione condivisa dei progetti. L'attivazione dei cluster consiste in un primo scambio di buone pratiche unito ad una progettazione condivisa (da parte degli aderenti al cluster) di uno o più interventi di capitalizzazione.

**Figura 1.3 Capitalizzazione Fase 2.– Organizzazione e classificazione delle pratiche identificate in cluster. Avvio dello scambio**



Fase III Realizzazione degli interventi di capitalizzazione finanziati. Le attività di capitalizzazione progettate nei cluster saranno implementate attraverso linee di finanziamento opportunamente individuate.

**Figura 1.3 Capitalizzazione Fase 3. – Scambio ed Implementazione progetti di capitalizzazione**



Fase IV capitalizzazione e cluster portati a regime come parte del sistema di cooperazione, sia attraverso interventi specifici (progetti di capitalizzazione) sia come componente di valorizzazione di tutti i progetti finanziati.

## 2 Buone Pratiche: Risultati ed evidenze dai progetti

### 2.1 Oggetto di indagine e fonti

Bisogna premettere che l'individuazione delle buone pratiche è stata rivolta ad un insieme di progetti abbastanza circoscritto<sup>6</sup>. Sono stati considerati solo i progetti cofinanziati dalla Regione Toscana nel periodo di programmazione 2011-2014 in riferimento a 3 linee di finanziamento, ovvero (i) Cooperazione Internazionale, (ii) Educazione alla Cittadinanza Globale e (iii) Cabina di Regia per il Mediterraneo. In corso d'opera, si è scelto di ampliare l'indagine anche ai Progetti Emergenza. La restrizione dell'oggetto di indagine è una scelta dettata da motivi pratici e da leggere nell'ambito di un percorso sperimentale, ma anche incrementale e di crescita. Vi è infatti la consapevolezza che le buone pratiche individuate finora in questa sede sono una rappresentazione incompleta e parziale del potenziale patrimonio di conoscenza che la cooperazione decentrata toscana può portare a valore comune e condiviso, come del resto confermato dagli stessi attori della cooperazione che, quando convocati, hanno citato diverse esperienze significative al di fuori dei progetti considerati. Il presente lavoro è quindi solo un punto di partenza dal quale gli attori toscani possono trarre spunto per portare esperienze e contenuti nel processo di valorizzazione e di scambio basato, come vedremo meglio, sui cluster.

Tornando al lavoro qui svolto sulle buone pratiche, le **fonti** a cui si è attinto per reperire informazioni sono due, ovvero:

- **Il materiale e la documentazione informativa** relativi ai progetti, recuperati presso l'Ufficio Attività Internazionali della Regione Toscana e integrati, ove necessario, con ulteriore documentazione fornita dai soggetti attuatori.
- **Gli attori della cooperazione toscana** (compreso il settore delle Attività Internazionali), coinvolti nell'indagine diretta tramite interviste e focus group<sup>7</sup>.

La prima fase di lavoro ha consistito nell'**analisi desk**, in cui è stato acquisito e vagliato il materiale informativo (schede progetto, report di Monitoraggio e Valutazione, rapporti di missione, budget, reportistica di altra natura etc.) inerente ai progetti selezionati.

All'analisi desk è seguita **un'indagine diretta attraverso interviste** a soggetti del sistema toscano di cooperazione internazionale, finalizzata a cogliere gli aspetti meno facilmente rilevabili dai report e dalla documentazione di progetto. I soggetti interpellati sono stati chiamati a riflettere sulla propria esperienza, sui risultati ottenuti e sulle modalità attraverso cui tali risultati sono stati conseguiti. Le interviste hanno permesso di approfondire la conoscenza di quelle soluzioni,

---

<sup>6</sup> Le informazioni disponibili sui progetti, conclusi o in essere, sono talvolta frammentate e non sistematizzate. La mancanza di informazioni organizzate costituisce un primo ostacolo per le sinergie tra progetti, per una riflessione sugli elementi di criticità e di successo dei progetti, per la diffusione di buone pratiche e delle lessons learnt. Peraltro, l'universo di attori e progettualità riconducibili alla cooperazione decentrata toscana è ampio e diversificato; svolgere una ricognizione su tutte le esperienze condotte risulterebbe quindi estremamente difficile e dispendioso.

<sup>7</sup> Il *focus group* è stato finalizzato a verificare quali siano gli interessi tematici prevalenti presso gli attori della cooperazione decentrata toscana, quali strumenti siano ritenuti più adatti per future attività di capitalizzazione e diffusione delle buone pratiche e in quali ambiti tematici si collocano le esperienze più significative e virtuose.

approcci e strategie che sono state individuate come “buone pratiche” dai soggetti attuatori stessi e/o dai valutatori (ove fossero presenti report di monitoraggio e di valutazione).

Le ipotesi di **buone pratiche** emerse dalla prima Fase della capitalizzazione sono state quindi valutate dal gruppo di lavoro sulla base di criteri qualitativi e quantitativi, al fine di ottenere un quadro di sintesi delle esperienze più significative e, soprattutto, replicabili in altri contesti.

## 2.2 Le buone pratiche

La **definizione** di buone pratiche adottata ha permesso di focalizzare la ricerca su esperienze puntuali che rispettassero i **criteri** di qualità, replicabilità e trasferibilità previsti. Il risultato è una **lista eterogenea** in cui possiamo ritrovare attività puntuali, metodologie di intervento, approcci, strategie, esperienze e servizi attivati grazie ai progetti.

La ricerca di buone pratiche, pur rappresentando un risultato significativo di per sé, va ricondotta al percorso di Capitalizzazione avviato con gli attori della cooperazione. Ad esempio, poiché **l'identificazione** è avvenuta su base documentale e su sole interviste ai Capofila e ad altri Partner italiani dei progetti, si ritiene opportuno parlare di “**ipotesi di buone pratiche**”.

Inoltre la ricognizione effettuata restituisce un quadro conoscitivo dei risultati più importanti conseguiti dalla cooperazione toscana negli ultimi 4 anni di attività, ovvero dal 2011 al 2014<sup>8</sup>, e in riferimento ad alcune linee di finanziamento.

Per queste ragioni, il risultato della fase di indagine è **un quadro** conoscitivo ampio, esauriente ed approfondito ma non restrittivo: si tratta cioè di un “**contenitore aperto e flessibile**” che potrà essere integrato e perfezionato nelle successive fasi del processo di capitalizzazione, quando gli attori avranno la possibilità di condividere e diffondere esperienze maturate anche in progetti rimasti esclusi dall'indagine preliminare condotta.

Di seguito, vengono presentate le ipotesi di buone pratiche individuate.

Dai progetti di **Educazione alla Cittadinanza Globale** sono emersi spunti e indicazioni in merito ai seguenti ambiti tematici:

- strumenti e strategie per rafforzare e strutturare le reti tra Enti Locali, attori della cooperazione e società civile (ad esempio il *Protocollo d'Intesa con la rete delle scuole del territorio*, che si sono unite nella *rete Costell@zioni- Tavola della Pace e della Cooperazione*);

- percorsi innovativi per costruire conoscenza e comunicare (*Primo archivio multimediale toscano di autobiografia dei migranti- Comune di Bucine*) o promuovere interculturalità (*Scambi scolastici internazionali- Tangram*)

- modelli e tecniche di promozione della cittadinanza attiva (*Cicciottà, laboratorio della città simulata, Ass. Baobab e Tavola della Pace e della Cooperazione*).

---

<sup>8</sup> Per tempi, risorse e dispersione delle informazioni non è stato possibile realizzare una mappatura completa dei progetti. Inoltre, alcune iniziative esaminate sono tutt'ora in fase di realizzazione e potrebbero produrre altre esperienze o risultati interessanti, da approfondire e sottoporre all'attenzione degli attori della cooperazione durante le fasi di scambio. Per di più, è probabile che esistano “ipotesi di buone pratiche” sperimentate all'interno di progetti che non rientrano nelle linee di finanziamento prese in considerazione o precedenti alla programmazione 2011-2014. Per tutti questi motivi la lista di buone pratiche non deve essere considerata un resoconto esaustivo e definitivo dell'intera attività di cooperazione promossa dalla Regione Toscana o dagli attori del sistema, ma deve essere sempre considerata nel contesto metodologico e nelle finalità del processo di Capitalizzazione in cui si colloca.

**Tabella 2.1-** Lista delle “ipotesi di buone pratiche” derivanti da progetti implementati in Toscana (educazione alla cittadinanza)

Ente	Area geografica	Esperienza/ prassi	Area Tematica
Tavola della Pace e della Cooperazione	Toscana	Protocollo d’Intesa con la rete delle scuole del territorio, che si sono unite nella rete Costell@zioni	Processi di partecipazione e rafforzamento del partenariato a livello toscano
Tavola della Pace e della Cooperazione/ Circolo Baobab	Toscana	Cicciottà- laboratorio della Città Simulata	Diritti umani ed educazione all’interculturalità Partecipazione
Comune di Bucine	Toscana	Primo archivio multimediale toscano di autobiografia dei migranti. Costruire la propria storia per integrarsi e farsi conoscere.	- Cittadinanza attiva - Rete partenariato toscana
Cooperativa Tangram	Toscana (e Cina)	Scambi scolastici internazionali – Bambini e ragazzi migranti	- Cittadinanza attiva - Rete partenariato toscana e locale
Università di Siena	Toscana	Insegnamento dell’italiano a stranieri (in chiave di integrazione)	- Cittadinanza attiva

Dai progetti di **Cooperazione internazionale** sono state estrapolate ulteriori ipotesi di buone pratiche.

I soggetti che operano in **America Latina** hanno sviluppato competenze nella Promozione del decentramento e rafforzamento dei Governi Locali, nella Gestione del Territorio (con un focus sulla Pianificazione Urbana) e nella Promozione dei sistemi economici territoriali.

In alcuni Paesi della regione, i Governi sostengono processi di Partecipazione della società civile in forme di associazionismo ed imprese cooperative, finalizzate anche alla gestione ed erogazione di servizi per la cittadinanza.

- le esperienze di promozione di forme di economia sociale (*Promozione dell’economia sociale e solidale e sviluppo di servizi: Il Centro Gronchi di Leon- Comune di Pontedera e Medina*);

- le esperienze di promozione dell’associazionismo e delle imprese cooperative a Cuba (coop. agricole, agroalimentari e ittiche), in Nicaragua (La flor de Nicaragua, artigianato), ad Haiti e Santo Domingo (valorizzazione del territorio).

Tabella 2.2- Lista delle "ipotesi di buone pratiche" derivanti da progetti implementati in America Latina

Ente	Area geografica	Esperienza/ prassi	Area Tematica
OXFAM	America Latina	Microprogettualità partecipate per la valorizzazione del patrimonio ambientale- Progetto RE-TI, regione di Enriquillo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pianificazione territoriale</li> <li>- Valorizzazione del patrimonio locale</li> <li>- Decentramento e rafforzamento dei governi locali</li> <li>- Sviluppo dei sistemi economici territoriali</li> <li>- Turismo sostenibile e responsabile</li> </ul>
	America Latina	Progetti di pianificazione in aree urbane (Centro storico di Leon) e in aree non urbane	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pianificazione territoriale</li> <li>- Valorizzazione del patrimonio locale</li> <li>- Decentramento e rafforzamento dei governi locali</li> <li>- Sviluppo dei sistemi economici territoriali</li> <li>- Turismo sostenibile e responsabile</li> </ul>
Medina/ Comune di Pontedera	America Latina	Partenariati con associazioni locali e reti di secondo livello	Processi di partecipazione e rafforzamento del partenariato a livello locale
	America Latina	Promozione dell'economia sociale e solidale e sviluppo di servizi: Il Centro Gronchi di Leon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppo dell'economia sociale e solidale</li> <li>- Promozione dell'associazionismo</li> <li>- Decentramento e rafforzamento dei governi locali</li> <li>- Sviluppo dei sistemi economici territoriali (Servizi locali)</li> </ul>
Medina/ Cospe/ Ass. "Insieme per ricordare Sara e Franco"	America Latina	Sostegno alla rete "La Flor del Nicaragua"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promozione dell'associazionismo</li> <li>- Promozione dei sistemi economici territoriali</li> <li>- Valorizzazione del patrimonio locale</li> <li>- Politiche di genere</li> </ul>
COSPE	Cuba	Sostegno alle cooperative e alla commercializzazione di prodotti agro-alimentari certificati	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promozione dell'associazionismo</li> <li>- Promozione dei sistemi economici territoriali</li> </ul>

In **Africa** la cooperazione internazionale toscana si è confrontata principalmente con problematiche complesse legate alla Sovranità Alimentare e al Sostegno all'accesso e alla gestione delle risorse idriche.

Gli attori toscani impegnati in quest'area sono portatori di un bagaglio tecnico di eccellenza: IBIMET-CNR, le Università e soggetti altamente specializzati sul tema delle risorse idriche quali Water Right Foundation e Acquifera hanno introdotto soluzioni, metodologie e tecniche di comprovata qualità ed efficacia. Questi attori concordano sulla necessità di promuovere un approccio integrato nella gestione delle risorse idriche in base al quale i progetti devono tener presenti molteplici dimensioni, ovvero: introduzione di tecnologie sostenibili, accesso alle fonti idriche, gestione delle risorse, ottimizzazione dei sistemi di distribuzione e fognature, gestione delle acque reflue, modelli di produzione agricola e zootecnica che massimizzino la produttività delle risorse idriche disponibili.

Nei progetti che seguono l'approccio integrato hanno un ruolo rilevante le attività di formazione (formazione di personale tecnico qualificato per la manutenzione delle tecnologie, formazione di personale con ruoli amministrativi e gestionali per garantire standard di servizio) e le campagne di diffusione e sensibilizzazione per ottimizzare l'utilizzo delle risorse idriche e promuovere comportamenti igienico-sanitari adeguati.

**Tabella 2.3- Lista delle "ipotesi di buone pratiche" derivanti da progetti implementati in Africa sub-sahariana**

Ente	Area geografica	Esperienza/ prassi	Area Tematica
Water Right Foundation	Corno d'Africa	Rafforzamento delle competenze del personale tecnico e manageriale della MOWASCO di Mombasa	- Acqua e gestione delle risorse idriche - Sviluppo dei sistemi economici territoriali (Servizi locali) - Sostegno ai processi di decentramento
	Corno d'Africa	Coinvolgimento nel progetto in corno d'Africa di soggetti privati toscani che operano nella gestione ed erogazione del servizio idrico	Processi di partecipazione e rafforzamento del partenariato a livello toscano - Sostegno ai processi di decentramento
Shalom/ Acquifera	Corno d'Africa	Coinvolgimento delle popolazioni locali attraverso un manuale per le scuole "The Water Lab"	- Acqua e gestione delle risorse idriche - Sanità e salute
IBIMET	Burkina Faso e Senegal	Irrigazione a goccia	- Acqua e gestione delle risorse idriche - Sviluppo dei sistemi economici locali
	Burkina Faso e Senegal	Azienda Agricola integrata	- Sostegno alla sovranità alimentare - Sviluppo dei sistemi economici locali (Sostegno alla filiera, Sostegno alle cooperative) - Promozione del patrimonio locale (Ambientale)
	Burkina Faso e Senegal	Promozione e commercializzazione dei prodotti agricoli: ruolo delle associazioni di produttori locali nel supporto ai piccoli produttori e alle aziende famigliari	- Promozione dell'associazionismo - Sostegno alla sovranità alimentare - Promozione dei sistemi economici territoriali
COSPE OXFAM AMREF	Corno d'Africa (Somalia)	Centro di prevenzione e contrasto agli atti di violenza perpetrati sulle donne a Mogadiscio	- Emergenza - Gestione risorse idriche - Partecipazione rete locale
	Corno d'Africa (Somalia, Mogadiscio)	Donne sentinelle e uso del metodo DERYSEN (Mogadiscio)	- Emergenza - Gestione risorse idriche - Partecipazione rete locale
	Corno d'Africa (Kenya)	L'approccio multisettoriale al sistema sanitario, il sistema di referral tra le comunità e le strutture sanitarie (Mokueni)	- Emergenza - Gestione risorse idriche - Partecipazione rete locale

Nell'area del **Mediterraneo** sono state riscontrate ipotesi di buone pratiche orientate al Sostegno ai processi di decentramento, Promozione dell'Associazionismo, Creazione di Reti e Partenariato, Partecipazione attiva, Promozione dei sistemi economici territoriali. Rientrano tra queste il progetto di cui è capofila l'Istituzione Centro Nord Sud in Tunisia, le attività condotte dalla Coop. Il Melograno in Albania e il progetto della Cabina di Regia del Mediterraneo volto a promuovere l'empowerment delle reti locali in Tunisia, di cui è titolare Cospe.

**Tabella 2.4- Lista delle "ipotesi di buone pratiche" derivanti da progetti implementati in Medio Oriente e Nord Africa**

Ente	Area geografica	Esperienza/ prassi	Area Tematica
OXFAM	Libano	Voucher per l'acquisto di beni primari e di prestazioni medico-sanitarie	- Emergenza - Salute e diritti fondamentali - Sovranità alimentare - Decentramento e rafforzamento dei governi locali
Istituzione Centro Nord Sud	Tunisia	Il ruolo dell'Associazionismo nel decentramento	- Decentramento - Empowerment delle reti locali - Associazionismo e imprenditorialità sociale
Cospe	Tunisia	Empowerment delle reti	Decentramento - Empowerment delle reti locali - Associazionismo e imprenditorialità sociale

**Tabella 2.5- Lista delle "ipotesi di buone pratiche" derivanti da progetti implementati nel sud-est europeo**

Ente	Area geografica	Esperienza/ prassi	Area Tematica
Il Melograno/ Istituzione Centro Nord Sud	Albania	Politiche di inserimento lavorativo attraverso forme di imprenditoria sociale e solidale	- Sviluppo dell'economia sociale e solidale - Promozione dell'associazionismo - Decentramento e rafforzamento dei governi locali - Sviluppo dei sistemi economici territoriali (Servizi locali)
	Albania	Esperienze del "Centro Donna Passi Leggeri" e di "ASDI"	- Processi di partecipazione e rafforzamento del partenariato a livello locale - Tutela dei diritti - Politiche di genere - Sviluppo di servizi locali e/o sviluppo dell'economia sociale e solidale

La Promozione dei diritti e la Partecipazione appaiono due temi trasversali, declinati spesso su interventi finalizzati alla Promozione dell'Uguaglianza di Genere e alla Tutela dei diritti delle donne.

In alcuni casi, la promozione dei diritti avviene attivando servizi dedicati e, ove possibile, facendoli gestire ad associazioni femminili: è il caso del “Centro Donne Passi Leggeri” e dell’ASDI di Scutari (Coop. il Melograno e, negli anni passati, Cospe), del “Centro di prevenzione e contrasto agli atti di violenza perpetrati sulle donne” e della sperimentazione del metodo DERYSEN a Mogadiscio (COSPE, OXFAM, AMREF), dei centri donne attivati da COSPE in Afghanistan.

In altri contesti i progetti hanno individuato nelle forme di economia sociale e solidale un vettore per migliorare le condizioni di vita delle donne e promuovere l’esercizio della cittadinanza attiva: in America Latina diversi attori della cooperazione hanno partecipato alla creazione e promozione del marchio “Le flore de Nicaragua”, in Cina il COSPE si è impegnato in un progetto di sostegno alla microimprenditorialità femminile nelle aree rurali.

**Tabella 2.6- Lista delle “ipotesi di buone pratiche” derivanti da progetti implementati in Asia (Medio Oriente escluso)**

Ente	Area geografica	Esperienza/ prassi	Area Tematica
ARCI Toscana/ OXFAM	Filippine	Intervento di emergenza coordinato con una rete di ONG e Associazioni attive in loco	- Emergenza - Salute e diritti fondamentali
COSPE	Cina	Sostegno alla microimpresa femminile in aree rurali della Cina, nei settori dell’artigianato, delle produzioni agricole e del turismo ecosostenibile	- Promozione dell’associazionismo - Promozione dei sistemi economici territoriali - Valorizzazione del patrimonio locale - Turismo responsabile - Politiche di genere

In conclusione, meritano una riflessione a parte le buone pratiche emerse dall’indagine sui **Progetti Emergenza**. Tali tipologie di intervento, per definizione e finalità, presentano un forte elemento di specializzazione e sono strutturate per essere applicate in precisi contesti di crisi. Questi elementi rendono le buone pratiche sperimentate più difficilmente trasferibili e replicabili.

Premesso ciò, sono comunque state individuate alcune buone pratiche che possono costituire un riferimento per modelli operativi in contesti di emergenza. È il caso, ad esempio, del voucher per l’acquisto di beni di prima necessità e di servizi essenziali (anche medico-sanitari) che è stato promosso da OXFAM nell’intervento per contrastare l’emergenza dei rifugiati siriani in Libano. Altra esperienza interessante è il progetto di Emergenza per portare aiuti umanitari alla popolazione filippina colpita dal tifone Haiyan, di cui è capofila Arci Toscana: in questo progetto, cui partecipa anche Oxfam, è stato valorizzato e capitalizzato il patrimonio di esperienze e competenze di una rete di ONG filippine specializzate in servizi di assistenza e sostegno sanitario e psicologico e nel ripristino delle condizioni igienico-sanitarie e produttive in aree colpite da disastri naturali.

### 3. Gli interessi degli attori della cooperazione

La Capitalizzazione è da inquadrarsi qui come un processo in cui gli attori partecipano attivamente allo scambio di esperienze e buone pratiche in una forma organizzata.

Per questo motivo era fondamentale integrare il lavoro di indagine sui progetti con una giornata di lavoro partecipativo, quale un *focus group* finalizzato a verificare gli interessi tematici prevalenti presso gli attori della cooperazione decentrata toscana, nonché le opinioni degli stessi su quali strumenti siano ritenuti più adatti per future attività di capitalizzazione e diffusione delle buone pratiche, o quali ambiti siano considerati più interessanti in chiave di valorizzazione e diffusione delle esperienze.

Ai partecipanti è stata distribuita uno **questionario** in cui erano elencate delle tematiche, riprese dal PIAI. In riferimento a queste tematiche, è stato chiesto a ciascun partecipante di indicare:

- in quale ambito ritiene di **possedere delle esperienze da valorizzare** (facendo, ove possibile, riferimenti a precise esperienze o buone pratiche);
- in quale ritiene di **avere bisogno di apprendere** dalle esperienze di altri soggetti;
- quali tematiche costituiscono **una priorità per i progetti futuri**.

Inoltre, ai partecipanti è stato chiesto di indicare quali siano, a loro avviso, gli **strumenti** di Capitalizzazione più efficaci.

Il focus group è un elemento fondante e costitutivo dell'intero percorso di Capitalizzazione.

I dati raccolti, sebbene non rappresentativi dell'intero universo degli *stakeholders* della cooperazione decentrata toscana, sono **significativi** perché rilevati su un campione abbastanza ampio ed eterogeneo, di cui facevano parte ONG specializzate, associazioni, enti locali, istituti di ricerca, Università e soggetti privati<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Le indicazioni emerse dai focus devono essere lette nel contesto in cui sono state espresse e non sono rappresentative dell'universo degli *stakeholders* della cooperazione decentrata toscana. Ad esempio, alcuni soggetti potrebbero aver fatto prevalere alcuni temi al momento della discussione ma avere anche altri interessi, mentre altri temi potrebbero non essere stati rilevati per assenza degli attori portatori d'interesse (è il caso dei soggetti che quel giorno partecipavano al Forum sul Mediterraneo e che dunque non erano presenti alla capitalizzazione).

### 3.1. Esperienze progettuali da valorizzare

In merito alla disponibilità di “**Esperienze progettuali da valorizzare**” i 5 ambiti tematici che hanno ricevuto il maggior numero di segnalazioni sono:

- processi di partecipazione e rafforzamento del partenariato
- educazione alla cittadinanza globale e promozione dei diritti umani
- sostegno all'accesso e alla gestione delle risorse idriche
- diritto alla salute
- valorizzazione del patrimonio locale

**Figura 3.1- Esperienze progettuali da valorizzare**



Coloro che hanno dichiarato di possedere esperienze da condividere e capitalizzare sembrano fare riferimento a un patrimonio di competenze e conoscenze costruito nel tempo e non completamente sistematizzato. Inoltre, solo una parte delle esperienze potenzialmente rilevanti sono riconducibili a progetti di cooperazione decentrata; altre fonti di ispirazioni sono la cooperazione internazionale, i progetti cofinanziati su bandi europei o ministeriali ed alcune iniziative di aiuto coordinate da reti di ONG.

In generale, i soggetti fanno riferimento al progetto nel suo complesso (ad esempio, moltissimi sono stati i riferimenti al Progetto Ubal) mentre le citazioni di buone pratiche puntuali sono state meno frequenti.

### 3.2. Bisogni di apprendimento e temi da sviluppare

In riferimento ai **Bisogni di apprendimento da altre esperienze**, i partecipanti hanno manifestato un fabbisogno che spazia da ambiti tematici trasversali (Partecipazione, Fare reti, Educazione alla Cittadinanza Globale, Promozione dei Diritti Umani) ad ambiti più specifici e tecnicizzati (Promozione dei sistemi economici locali e forme di economia solidale, Sanità e Diritto alla Salute, Gestione del Territorio e Progettazione).

I primi 5 ambiti per numero di segnalazioni sono:

- processi di partecipazione e rafforzamento del partenariato;
- educazione alla cittadinanza globale e promozione dei diritti umani;
- diritto alla salute;
- valorizzazione del patrimonio locale;
- sostegno allo sviluppo dei sistemi economici territoriali

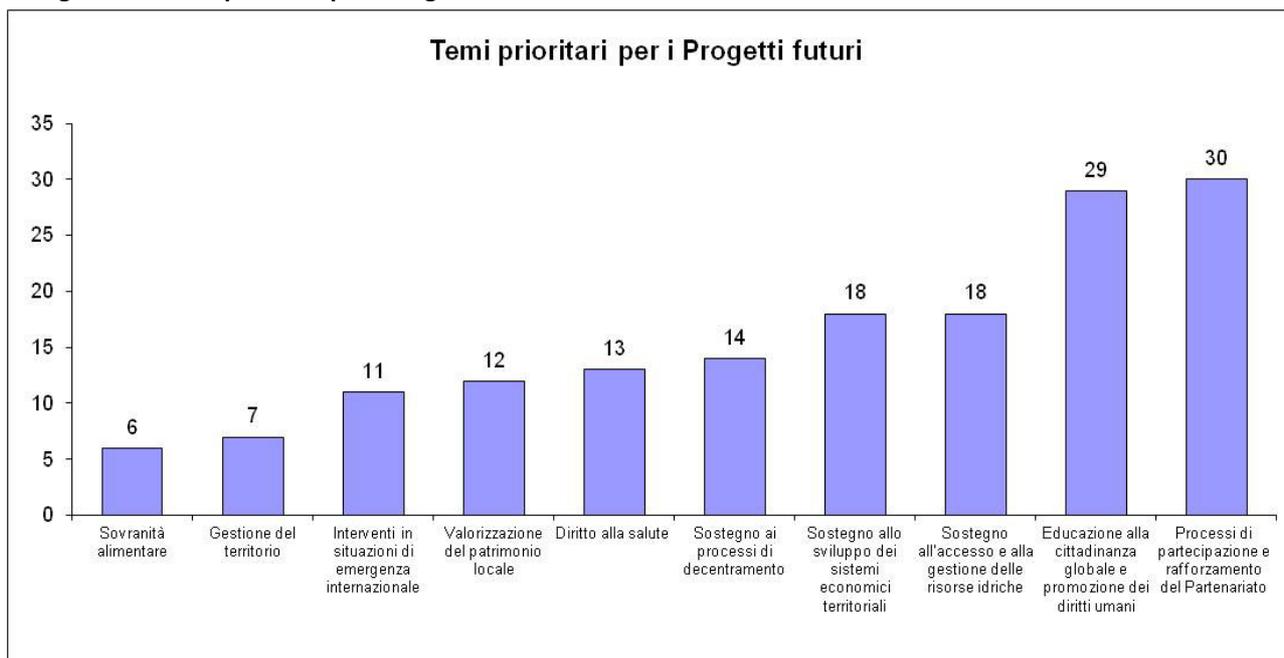
Figura 3.2- Bisogni di apprendimento da altre esperienze



Per ciò che riguarda i **temi prioritari per i futuri progetti** di cooperazione, gli attori manifestano interesse soprattutto verso le **tematiche trasversali** cui afferiscono la partecipazione, la costruzione delle reti e dei partenariati, la tutela dei diritti, l'educazione alla cittadinanza globale e all'interculturalità. Inoltre, si consolida l'interesse verso il "Sostegno allo sviluppo dei sistemi economici territoriali" e il "Sostegno all'accesso e alla gestione delle risorse idriche".

Gli attori hanno poi fatto riferimenti puntuali ad alcuni temi specifici, quali la "Tutela delle donne e la promozione dell'uguaglianza di genere", "La gestione del rischio ambientale e dei cambiamenti climatici" e la "Promozione di forme di economia green".

Figura 3.3- Temi prioritari per i Progetti futuri



### 3.3. Sintesi dei risultati

Considerando il sistema complessivo dell'offerta (Esperienze di buone pratiche da valorizzare) e della domanda (Bisogni di apprendimento da altre esperienze), si possono trarre alcune considerazioni:

1. Tutti **concordano sulla necessità di capitalizzare** le esperienze fatte in passato e valorizzare i modelli, le pratiche, gli approcci che hanno portato a risultati.
2. Generalmente, la **disponibilità di esperienze da condividere** su un determinato tema è **associata all'interesse ad acquisire ulteriori conoscenze e capacità**; da ciò si deduce l'interesse degli attori a consolidare le proprie competenze, specializzandosi e sviluppando un percorso di continuità con il proprio progresso.
3. Le **tematiche trasversali** hanno ricevuto una manifestazione di interesse ampia e numericamente importante. I temi della partecipazione, del rafforzamento delle reti di partenariato e della promozione di una cultura d'integrazione e di promozione dei diritti conservano, nell'immaginario degli attori, lo status di *"elemento qualificante della cooperazione decentrata"*.
4. Gli ambiti tematici di interesse non sono sistemi chiusi, ma **esistono spazi di interazione e sovrapposizioni tra un tema e l'altro**. Tale concetto è confermato anche dall'analisi sui progetti. Ad esempio, vi sono casi in cui la promozione dei diritti umani e l'uguaglianza di genere è supportata con attività di promozione dei sistemi economici locali (progetto Cospe *"Sostegno alla microimpresa femminile in aree rurali della Cina, nei settori dell'artigianato, delle produzioni agricole e del turismo ecosostenibile"*, promozione della rete *"Le flor de Nicaragua"* o altre esperienze di promozione di cooperative nei settori agro-alimentare e artigianato) o di valorizzazione del patrimonio locale (progetti di turismo responsabile, progetto Oxfam ad Haiti e Santo Domingo).
5. Alcune **tematiche specifiche** coinvolgono un numero più ristretto di soggetti, con competenze tecniche e un alto tasso di specializzazione (tra gli altri, IBIMET per la sovranità

alimentare, Acquifera e Water Right Foundation per la gestione delle risorse idriche, Medina per la Pianificazione urbana, ARCI COSPE e OXFAM in Progetti di Emergenza umanitaria). Questi soggetti hanno sviluppato esperienze che costituiscono **eccellenze del sistema toscano** e possono essere a pieno titolo delle Buone pratiche da capitalizzare. Per aumentarne la diffusione ed ottimizzarne l'impatto, si potrebbero “**sviluppare sinergie con altri ambiti potenzialmente interessati**”. Durante i focus sono state ipotizzate alcune interazioni, ad esempio:

- Acqua/Sanità/Diritti fondamentali;
- Acqua/Sovranità alimentare/Cooperativismo agricolo/Economia sociale;
- Pianificazione urbana/Gestione del Territorio/Valorizzazione del patrimonio storico e architettonico locale;
- Diritto alla salute; Gestione delle risorse idriche; Emergenza umanitaria.

6. I partecipanti al Focus concordano nell'attribuire alla Capitalizzazione una funzione propositiva orientata ad esperienze di **progettualità condivisa**: per fare questo, sarebbe opportuno finalizzare la Capitalizzazione su tematiche specifiche e obiettivi concreti e far confluire i risultati della capitalizzazione nelle attività di programmazione della cooperazione internazionale.

## 4. Individuazione dei cluster e considerazioni sull'avanzamento nel percorso di capitalizzazione

Come emerso dal *focus group* e dalle interviste realizzate, gli attori della cooperazione toscana dimostrano grande interesse allo scambio e all'avviamento di percorsi di apprendimento collettivo su base tematica.

Gli attori hanno mostrato interesse e disponibilità a lavorare sia su tematiche trasversali, sia in ambiti più tecnici e specializzati. È opinione diffusa che la Capitalizzazione possa aiutare l'insieme degli attori toscani della cooperazione decentrata a fare un salto di qualità, ovviamente in termini di competenze e metodologie di intervento, ma non solo. Non va infatti sottovalutato il valore aggiunto dei cluster in termini di accrescimento delle capacità strategiche e programmatiche dei soggetti partecipanti.

Infatti, rendere le azioni di cooperazione più strategiche e integrate è un importante effetto della capitalizzazione che difficilmente può essere estrapolato in modo netto dall'incremento qualitativo e quantitativo di competenze.

La prima fase del processo di capitalizzazione si è chiusa con l'individuazione di due proposte di cluster tematici; la fase successiva vedrà l'attivazione dei cluster attraverso strumenti e processi che verranno definiti e concertati con i partecipanti dei cluster.

### 4.1 I cluster individuati

Il processo d'identificazione dei cluster è stato condotto sulla base delle ipotesi di buone pratiche emerse dallo studio conoscitivo della Fase 1 e tenendo conto degli input e degli interessi espressi dai partecipanti al *focus group*<sup>10</sup>.

Inoltre, si è tenuto conto che gli stessi attori della cooperazione riconoscono ad alcuni temi piuttosto che ad altri un contenuto strategico oltre che operativo: essi appaiono più rilevanti se si applica alla cooperazione internazionale una prospettiva di medio-lungo termine finalizzata a sviluppare scenari e modelli innovativi che possano accrescere la qualità del sistema e rendere più integrate e coerenti le iniziative progettuali.

Al momento, i cluster tematici individuati sono due.

1. Il primo cluster, chiamato **Partecipazione e Reti**, è finalizzato allo scambio di buone pratiche legate ad alcuni principi chiave e temi specifici della cooperazione quali: la governance, l'associazionismo, la cittadinanza attiva, ecc.

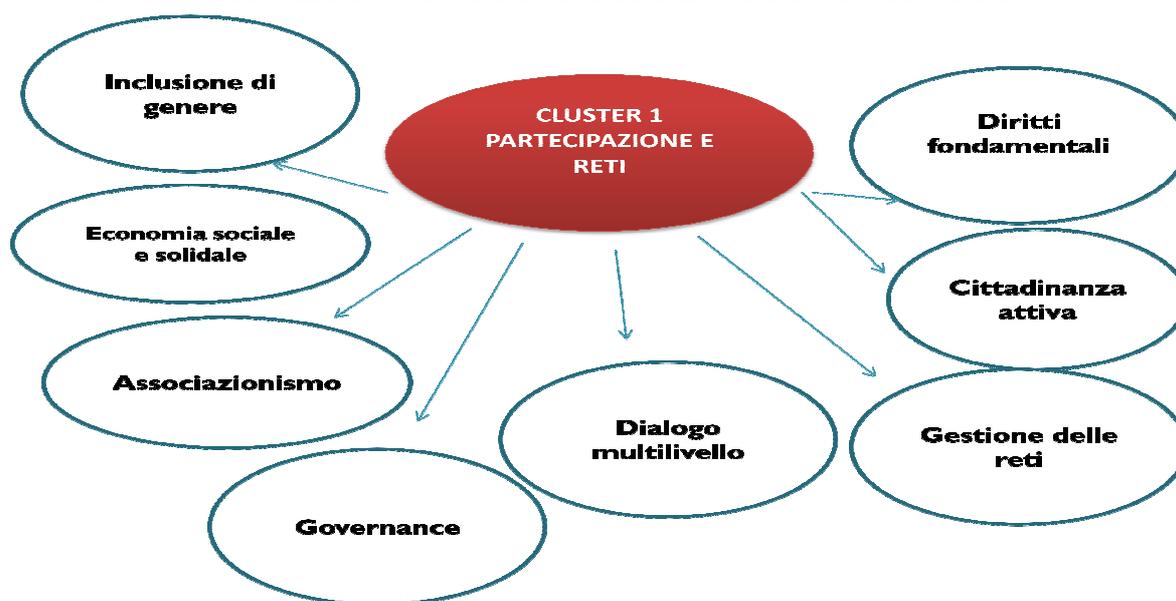
Si tratta di esperienze e buone pratiche che hanno natura trasversale, in grado cioè di incidere anche sull'esito e l'impatto dei progetti implementati in settori specifici o su temi più tecnici e circoscritti.

La gestione delle attività all'interno del cluster "**Partecipazione e Creazione di reti**" non dovrebbe presentare particolari criticità: il cluster si focalizza su una macro-tematica trasversale che ha molti ambiti di applicazione pratica e potenzialmente avvicina tutti gli attori della cooperazione decentrata.

---

<sup>10</sup> Si ricorda che durante il focus group è stato distribuito un questionario tra i partecipanti al fine di rilevare tre aspetti essenziali: 1. aree tematiche sulle quali hanno a disposizione buone pratiche; 2. aree tematiche sulle quali si presenta necessità di apprendimento; 3. strumenti per lo scambio.

## Declinazione tematica del Cluster I



L'indagine sui progetti e i focus group hanno permesso di individuare delle ipotesi di buone pratiche, sono state segnalate e portate all'attenzione dei partecipanti al cluster: tali esperienze potranno costituire un punto di partenza per l'attività di scambio.

**Tabella 2.2- Proposta di buone pratiche da capitalizzare nel cluster Partecipazione e Creazione di Reti**

Ambito d'intervento	Ente	Pratica
Cittadinanza attiva Rete partenariato toscana	Comune di Bucine	Primo archivio multimediale toscano di autobiografia dei migranti
Cittadinanza attiva	Tavola della Pace e della Cooperazione	Protocollo di Intesa con la rete di scuole Costell@zioni e Ciccietà: Laboratorio della città simulata
Rete partenariato toscana e locale	Tangram	Scambi internazionali di studenti
Associazionismo Decentramento	Centro Nord Sud	Verso una società attiva: Reti regionali di sviluppo
Associazionismo Decentramento	COSPE	Promozione della governance e della capacità di rete a livello locale e regionale
Associazionismo Economia sociale e solidale	COSPE	Associazionismo dei produttori locali in forme di cooperative agricole e non agricole: certificazione dei prodotti

2. Il secondo cluster, denominato **Gestione del territorio e dei servizi**, è orientato allo scambio di esperienze più tecnico-specialiste in alcuni ambiti di intervento quali: rifiuti, gestione delle risorse idriche, agricoltura e sovranità alimentare, valorizzazione del territorio, pianificazione urbana, ecc.

Anche per questo cluster sono state individuate alcune esperienze che possano costituire un punto di partenza per lo scambio e la condivisione di buone pratiche. Si tratta soprattutto di interventi tecnici che vedono la partecipazione attiva di soggetti toscani portatori di competenze d'eccellenza.

## Declinazione tematica del Cluster 2



Tabella 2.3- Proposta di buone pratiche da capitalizzare nel cluster Gestione del territorio e servizi

Ambito d'intervento	Ente	Pratica
Pianificazione	Medina	Progetti di pianificazione in aree urbane (Centro storico di Leon) e in aree non urbane
Valorizzazione del patrimonio ambientale	OXFAM	Microprogettualità partecipate per la valorizzazione del patrimonio ambientale-Progetto RE-TI, regione di Enriquillo
Promozione dell'associazionismo Politiche di genere	Cospe	Sostegno alla microimpresa femminile in aree rurali della Cina, attraverso turismo responsabile e tutela pel patrimonio locale
Acqua e risorse idriche- ciclo integrato	Shalom/ Acquifera	Approccio integrato al tema delle risorse idriche e coinvolgimento delle popolazioni locali attraverso un manuale per le scuole "The Water Lab"
Acqua e risorse idriche- ciclo integrato	Water Right Foundation	Rafforzamento delle competenze del personale tecnico e manageriale della MOWASCO di Mombasa
Associazionismo Economia sociale e solidale	IBIMET	Interazioni tra mondo della ricerca e associazioni di produttori locali nel supporto ai piccoli produttori e alle aziende famigliari
Promozione dell'economia sociale e solidale Politiche attive del lavoro	Il Melograno	Percorsi formativi pubblico/ privato e azioni pilota in tema di inserimento lavorativo per i migranti di rientro

La gestione del cluster **“Gestione del Territorio e dei Servizi”** può comportare maggior complessità. Si tratta infatti di un macrocluster che aggrega al suo interno soggetti eterogenei, che potrebbero costituirsi come micro-cluster specializzati su specifiche tematiche. Le connessioni tra un micro-cluster e l'altro non sono scontate; in alcuni casi gli attori sono portatori di buone pratiche altamente specializzate e ciò potrebbe compromettere l'efficacia degli scambi nel cluster.

Il facilitatore dovrà individuare le micro-tematiche di interesse, aggregare gli attori e farli lavorare tra loro su ambiti specifici e obiettivi concreti; successivamente dovranno essere individuati i punti di interesse comune e coinvolgere i micro-cluster in processi di scambio più generali.

Inoltre, in ambito tecnico-specialistico rimane sempre un gap di competenze tra gli 'addetti ai lavori' e gli altri attori: in questo senso viene richiesto un contributo al soggetto detentore della buona pratica che deve guidare i partecipanti al cluster nella replicazione e/o adattamento della stessa, quando questa viene applicata al contesto di un nuovo progetto.

## 4.2 Considerazioni sull'avanzamento nel percorso

Buona parte del presente rapporto descrive l'espletamento e il completamento della fase 1: ricognizione ed analisi delle buone pratiche (i cui risultati sono riportati dettagliatamente nel catalogo), indagine sugli attori della cooperazione toscana ed individuazione dei cluster, strumento eletto ad essere il motore del processo di capitalizzazione. I risultati ottenuti sono stati incoraggianti, ma sono anche emerse delle potenziali difficoltà per il cui superamento è richiesta molta attenzione.

L'insidia maggiore risiede probabilmente nella stessa innovatività della capitalizzazione. Apprendere collettivamente da buone pratiche comuni sarebbe in realtà un concetto molto semplice ed intuitivo, una sorta di 'uovo di Colombo'; trasportato nella pratica, questo processo si dimostra non facilmente applicabile, perché non convenzionale ed al di fuori di un contesto formale di apprendimento (es. la scuola o la formazione) con cui si è già familiarizzati.

Anche in presenza di un orientamento, in linea di principio, positivo e collaborativo, va considerato che l'attività di capitalizzazione è complessa e soprattutto 'time-consuming'. Bisogna quindi rafforzare la motivazione e le opportunità per un scambio reciproco ed efficace, una strategia 'win-win' di cui tutti beneficino, inclusi i beneficiari diretti dei progetti che vengono coinvolti in azioni svolte in modo competente ed efficace.

Come evidenziato dagli stessi attori durante il *focus group*, l'interesse a partecipare attivamente ai cluster ed al processo di capitalizzazione è fortemente collegato alla possibilità di applicare e di finalizzare, anche concretamente, i frutti dello scambio di conoscenze e di buone pratiche.

A fronte di una partecipazione attiva e qualificata degli attori, i cluster e l'intero processo di Capitalizzazione possono effettivamente apportare contributi rilevanti in riferimento alla definizione della strategia regionale di cooperazione, alla sperimentazione d'interventi, alla costituzione e consolidamento di partnership di attori per sviluppare delle progettualità condivise.

Dunque la Capitalizzazione non deve ridursi ad un mero esercizio di apprendimento, ma può essere **strumentale a ridisegnare strategie e varare nuove progettualità**. Si tratta però di un esito non banale che richiede uno **sforzo organizzativo e attività di animazione mirate**.

Il **coordinamento**, la **facilitazione**, la **partecipazione attiva** alla **raccolta di dati** e una buona predisposizione alla **condivisione di documenti**, la capacità di **sistematizzazione** e **circolazione dell'informazione** raccolta, sono tutti aspetti operativi alla base di un buon funzionamento dei cluster.

Inoltre è necessario prevedere **attività di animazione** dei cluster finalizzate a sviluppare ulteriormente tra i partecipanti il senso di appartenenza ad una 'comunità' (anzi nello specifico di una '**learning community**') nella quale l'orientamento cooperativo e l'**approccio collaborativo** possono rappresentare un fattore chiave per favorire la crescita dei singoli attori e del sistema toscano di cooperazione.

Tenuto conto che i cluster della cooperazione toscana si avviano a seguito di un'iniziativa istituzionale, molti sforzi dovranno essere destinati a curare questi aspetti operativi: nominare coordinatori, darsi un piano di lavoro, fissare appuntamenti, selezionare strumenti per lo scambio, guidare il gruppo verso gli obiettivi prefissati, proporre risultati documentabili attraverso *deliverables*. In buona sostanza ciascun cluster dovrà articolarsi come un gruppo di lavoro nel quale convivono interessi tematici diversi da conciliare ed armonizzare. Il gruppo di lavoro del cluster

potrà quindi anche organizzarsi in sottogruppi tematici e dare vita a sessioni sia plenarie che tematiche.

Il sistema toscano della cooperazione presenta già esperienze di lavoro in gruppo e di confronto, un'esperienza tutta maturata nell'ambito dei tavoli geografici di coordinamento. I tavoli hanno, infatti, permesso in passato un lavoro congiunto verso obiettivi condivisi.

Pur attingendo dall'esperienza dei tavoli, coi cluster tematici viene proposto uno strumento partecipativo volto a migliorare la qualità del sistema della cooperazione decentrata, che deve necessariamente evolversi sulla base delle proprie eccellenze valorizzando il proprio patrimonio di conoscenze e di know how e promuovendo innovazione e sperimentazione.