

APPENDICE



La questione delle buone pratiche



Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*

pen

GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento per gli
Affari Regionali
e le Autonomie**



AGID | Agenzia per
l'Italia Digitale

.0 puntozero
LA NUOVA VERSIONE DELL'INNOVAZIONE



La questione delle buone pratiche

Individuare, raccogliere e trasferire pratiche di successo sembrano essere le modalità più comuni attraverso le quali favorire forme di apprendimento organizzativo e realizzare le condizioni per una modifica duratura dei contesti nei quali tali pratiche vengono realizzate.

Si tratta di selezionare le *cose migliori* realizzate per poterle riprodurre e/o trasferire¹, altrove, con una significativa e credibile speranza di successo.

Molto si è discusso, a livello locale, nazionale e internazionale su come definire una buona pratica, come riconoscerla, come trasferirla e riprodurla.

Il dibattito si è sviluppato, prevalentemente, su alcune questioni che richiamiamo brevemente.

La prima questione è quella relativa alle specificità del contesto nel quale le (buone) pratiche si realizzano.

Il crescente scetticismo e la parziale insoddisfazione con cui, spesso, vengono guardate attività che hanno lo scopo di trasferire da un contesto territoriale all'altro determinate pratiche, che pur avevano dato eccellenti risultati nei luoghi dove si erano originariamente realizzate e radicate (forme organizzative, servizi, strumenti, metodologie di ricerca e/o di lavoro, etc.) ci spinge, oggi, verso una maggiore cautela nel definire e raggruppare gli indicatori/caratteri, i meccanismi² come si vedrà nelle prossime pagine, che dovrebbero consentire la catalogazione di una certa pratica come buona.

Si può sostenere, infatti, che, seppur alcuni fattori/comportamenti organizzativi/condizioni appaiano o siano, effettivamente, trasferibili, a renderli efficaci in un contesto differente da quello originario, non siano fattori noti quali le modalità e le caratteristiche salienti della pratica, per come è stata pensata e realizzata, quanto le modalità effettive di combinazione, più o meno efficace e, spesso, imprevedibile, di quei fattori nello specifico contesto di arrivo, non di rado molto diverso da quello di partenza.

Tale imprevedibilità, seppur quasi mai richiamata come *fattore di rischio* nei processi di trasferimento, da molti anni in atto delle più diverse buone pratiche, sarebbe meglio chiamarle "funzionanti", traspone dalla difficoltà di rintracciare, elencare e definire in maniera precisa, sicuri e ripetibili fattori di successo. In altre parole, sforzarsi di indicare quali siano, effettivamente, gli ingredienti che le rendono buone.

Essa consiglia, innanzitutto, di utilizzare un significato dello stesso concetto di efficacia più esperienziale e relazionale, rifuggendo il più possibile da un approccio causa-effetto, cioè da un approccio che dà per scontato che se una pratica funziona in un certo contesto debba funzionare, necessariamente, altrove.

Per via di questa crescente consapevolezza, siamo più disposti a sostenere, oggi, per dirla in maniera semplificata, che il progetto/programma abbia funzionato lì per alcune ragioni e non altre, cioè perché le cose sono andate (si sono combinate) in un certo modo e che, al loro interno, alcuni fattori, processi, aspetti appaiano, alla prova dei fatti, più importanti e meglio funzionanti di altri.

Questa relativizzazione della *bontà* del sistema di osservazione e validazione della realtà che di solito utilizziamo, spinge in direzione di uno sforzo di revisione di quegli approcci - molto diffusi anche tra gli addetti

¹ La riproduzione comporta la replica della prassi, in un contesto differente laddove il trasferimento comporta lo sviluppo di una prassi simile, adattata partendo dalla prassi di origine, con modifiche connesse al diverso contesto di applicazione o alla diversa finalità dell'iniziativa.

² I meccanismi sono eventi di natura sociale e si configurano come una spiegazione di natura causale (il principale motivo per cui) di una regolarità fenomenica (comportamento/evento) empiricamente osservabile che spiega (dà conto) le scelte e i comportamenti ricorrenti dei soggetti. Tali comportamenti costituiscono quelle regolarità che attivano i processi che si è interessati a spiegare e che consentono l'affermarsi o meno di un certo tipo di risultato



ai lavori - che si limitino ad una concettualizzazione di buona pratica come semplicemente di una pratica che funzioni in un determinato contesto e che, solo per questa ragione - il fatto, cioè di essere funzionante - possa o debba essere considerata buona, trasferibile e riproducibile altrove, con sicure speranze di successo.

Approcci come quello descritto sembrano omettere, infatti, che la spesa per politiche e/o pratiche di qualche tipo dovrebbe sempre produrre dei buoni risultati (efficienza ed efficacia) e che buone pratiche possano essere considerate solo quelle che ne producono di migliori, diffusi e effettivamente trasferibili (*evidence based*).

Quindi, andrebbe evitato di dare per scontato che siccome è difficile che qualcosa funzioni, venga considerata automaticamente buona qualsiasi pratica che si limiti, semplicemente, a *fare la sua parte*, cioè semplicemente a funzionare per come è stata progettata.

L'attenzione degli analisti andrebbe rivolta pertanto, più utilmente, agli elementi di valore aggiunto, a quelli di innovazione e di positività (spesso imprevisi) che risiedono nella piena comprensione dei meccanismi di natura sociale in senso lato, che ne facilitano il funzionamento efficace e ne individuino una particolare "bontà".

La scoperta e la descrizione di questi elementi è alla base di un meccanismo relazionale e cognitivo nonché generativo che è la capacità (nel nostro contesto amministrativo) di sviluppare pratiche autoriflessive sui processi.

Tale sviluppo è, con tutta evidenza, basilare per il rafforzamento nel tempo della progettualità delle organizzazioni (*apprendimento organizzativo e capacity building*).

Un elemento caratterizzante delle BP è rappresentato dall'analisi di contesto.

Tale analisi, riferita, come detto, alla prassi ed alla metodologia di identificazione, si basa sui alcuni quesiti come quelli che seguono:

- quali sono i fattori di contesto (organizzativo, economico, sociale, normativo, di dialogo sociale, politico, etc.) che rappresentano i fattori *push* o elementi chiave per l'efficacia della prassi e per la sua cifra di learning value (riproducibile/trasferibile);
- quali sono i fattori di contesto che devono essere analizzati per identificare gli elementi *push* e gli elementi pull (attrito e ostacoli rispetto efficacia, riproducibilità e trasferibilità).

Tale matrice di lettura dota l'analisi della prassi con un marker strumentale alla sua catalogazione.

Un altro elemento che indica il grado di capacità di cambiamento della BP (secondo l'approccio di cambiamento organizzativo, inteso come contesto di applicazione) è rappresentato dal processo di sostenibilità dei risultati della prassi e la loro integrazione nel contesto di attuazione (misurata anche come ROI della BP).

Anche in questo caso, alcuni quesiti guidano l'analisi e la strumentazione:

- quale processo operativo ha consentito che i risultati della prassi venissero capitalizzati nel contesto di riferimento, oltre la conclusione della specifica iniziativa?
- quale strategia (di riproduzione o trasferibilità) deve essere sviluppata nello specifico contesto di emulazione, affinché si possa conseguire un ROI organizzativo e la sostenibilità dei risultati?

Il reperimento, l'analisi e il trasferimento delle buone pratiche andrebbero, quindi, riorientati, innanzitutto verso il tentativo, se vogliamo più limitato e circoscritto ma più realistico e utile, di individuare, all'interno di



una certa pratica che possiamo, al termine del nostro lavoro di analisi ritenere buona, quei meccanismi capaci di:

- selezionare i campi e i metodi di intervento più efficaci, tra tutti quelli realizzati e/o disponibili;
- individuare in maniera sufficientemente precisa e circostanziata i prerequisiti di base, le condizioni migliori per il funzionamento, le ricorsività, i rischi, etc. , elementi, cioè, che la caratterizzano in quanto pratica funzionante, in generale, e non in quanto buona pratica.

Lo scopo di questa attività è quello di dare una spiegazione plausibile e modellizzata di quello che accade e del perché accade e, eventualmente, stabilire correlazioni forti che spieghino e individuino la direzione causa-effetto delle attività.

La **seconda questione** su cui si dibatte, sicuramente più nella comunità dei valutatori, è quella relativa alla presenza nei corsi di azione (qualsiasi corso di azione) di differenti teorie degli attori, cioè di modi differenti di vedere il “problema” e di interpretare le soluzioni che, attraverso le pratiche concrete, vengono offerte per risolverlo.

Tali teorie sono, sicuramente, in grado di determinare e condizionare gran parte degli esiti possibili e delle direttrici dei corsi di azione disponibili.

Cioè, detto in altro modo, nel corso degli eventi gli attori rivedono il loro punto di vista e si fanno, in base alle loro credenze e appartenenze organizzative, una propria teoria del rapporto tra problemi e soluzioni che, in continuo divenire, determina una ristrutturazione dalla percezione di quello che accade e di che cosa possa ritenersi buono.

Le teorie degli attori, in altre parole, presuppongono, l'utilizzo e la valorizzazione dei materiali disponibili (risorse fisiche, finanziarie, umane e istituzionali) nel corso dell'azione stessa, fino al punto da incidere, direttamente, sul loro uso combinato e sui risultati stessi dell'azione (costruzione sociale della realtà) e sul loro intercettamento effettivo (esiti della valutazione dei risultati).

Questo vuol dire, ad esempio, che gran parte delle soluzioni che noi immaginiamo per facilitare l'inserimento lavorativo delle persone fragili, si fondano sulla nostra personale idea di fragilità sociale che si coniuga con quella utilizzata dagli altri attori in gioco in relazione alle tipologie di servizio offerte, alla analisi della domanda, ai modelli di negoziazione delle soluzioni, al tipo di professionalità utilizzate. Nell'America di Trump il sistema sanitario si pensa che funzioni a dispetto della condizione di povertà del 25% della popolazione perché si crede diffusamente (teoria del welfare privato) che se il cittadino non riesce a pagare l'assicurazione è colpa della sua incapacità di fare reddito e non del sistema sanitario di offrirgli servizi a basso costo e accessibili. Questo è determinato da una convinzione (calvinismo sociale) che ogni uomo sia responsabile del suo destino e che il ruolo dello Stato sia quello di mitigare ma non modificare gli effetti delle differenti opportunità in possesso delle persone. Allora in questo contesto che cosa è una buona pratica? Dare un reddito orientato all'acquisto di servizi assicurativi o dare la gratuità/accessibilità dei servizi? Appare evidente come tutto dipenda da che cosa pensino gli attori e quali siano le teorie che animano le loro azioni per determinare e giudicare perché una pratica sia buona. Si pensi al vivace dibattito ancora in corso sull'Obama Care o sulla difficoltà di generalizzare l'uso dei tamponi per l'accertamento della positività al Corona Virus stante la struttura privatistica del sistema sanitario statunitense.



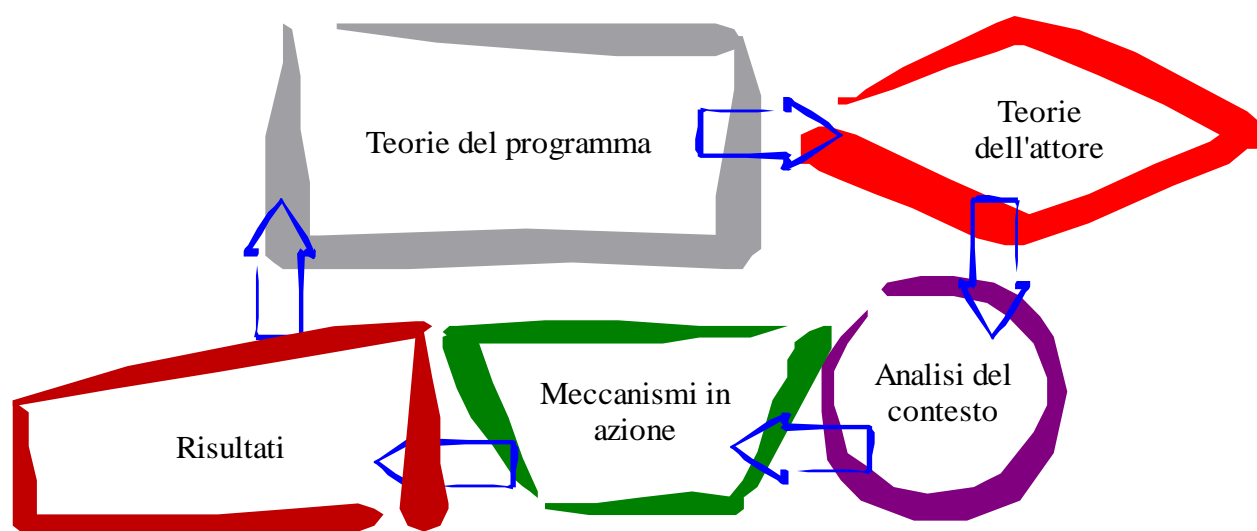
Allora, queste differenti teorie ci portano ad immaginare soluzioni disponibili ancor prima di affrontare il problema. Detto in altro modo, individuata una pratica (soluzione?) che ci appare buona, secondo il nostro modo di vedere, cerchiamo di descrivere il problema al quale essa sembra dare una risposta effettiva, piuttosto che il contrario, cioè, cercare insieme ad altri la soluzione ad un problema individuato.

La stessa logica del riuso alla base del Progetto OCPA, che sarà affrontata più avanti è fondata sulla domanda

In quale contesto questa soluzione trova il problema da risolvere?

Il ribaltamento del rapporto tra problema e soluzione resta indissolubilmente legato alle teorie degli attori e alla selezione da essi operata in merito alle rilevanzze su cui intervenire (rapporto tra problemi e soluzioni). L'individuazione, la raccolta e, soprattutto, l'esplicitazione delle teorie dell'azione utilizzate nel contesto, (i modi di risolvere il problema), possono facilitare enormemente la comprensione del perché una pratica funzioni, del che cosa salvare e/o riprodurre per garantirne la sua aderenza al contesto o la sua impermeabilità o di come e che cosa usare per favorirne la trasferibilità e la riproducibilità nel tempo in un contesto differente da quello nel quale è stata realizzata per la prima volta.

Figura 1 Il rapporto tra le teorie, meccanismi e risultati



La questione dalla quale siamo partiti, di fatto, è quella che una BP può/deve riuscire a comunicare in maniera immediata e riconoscibile il funzionamento di qualcosa, svolgendo, in questo, il compito di porsi, prima di tutto, come riferimento cognitivo, di stimolo all'approfondimento e all'apprendimento (soprattutto di tipo organizzativo), nonché di orientamento tra le soluzioni emerse e/o eventualmente possibili ad un determinato problema, in questo caso di natura pubblica (deficit di capacità amministrativa e debolezza della governance tra livelli di governo).



Assume, quindi, grande rilievo, non solo il modo in cui essa viene realizzata e poi osservata, ma anche come viene raccontata ad altri, come viene, cioè, descritta, quali rilevanze siano messe in luce, quali significati evochi attraverso, appunto, l'immediatezza della sua percezione e comunicazione.

Come a dire, questa BP è una cosa che funziona per questi motivi e che consiglieremmo a tutti di realizzare. Essa funziona sostanzialmente così.

Una definizione di partenza sulla quale iniziare a sviluppare il nostro ragionamento può essere, allora, quella secondo la quale può considerarsi una BP

ogni esperienza della vita reale o soluzione effettiva che produca effetti molto positivi per il proprio target di riferimento e allo stesso tempo produca apprendimento, stimoli il trasferimento di un'idea funzionante da una parte all'altra della/delle società (territorio, organizzazione, comunità).

Questa definizione minima utilizzabile per avviare il percorso di selezione delle pratiche realizzate, ci pare che, perlomeno, risponda positivamente a due questioni.

La **prima questione**: questa definizione non è rigida, non individua, cioè, a priori, un insieme di prerequisiti specifici che potrebbero portare ad escludere molte esperienze che potrebbero, al contrario, contenere al loro interno *cose buone* da trasferire. In questo senso può essere utile ragionare in maniera nuova e, volutamente, parziale. Cioè, seppur alcune esperienze sembra non abbiano funzionato del tutto per poter essere definite buone, nel loro complesso potrebbero avere, invece, al loro interno dispositivi che hanno, al contrario, funzionato molto. Di grande utilità sarebbe, in questo caso, capire che cosa ha impedito a quei dispositivi (analisi parziale) di permeare positivamente anche il resto del processo.

La definizione è, quindi, inclusiva e consente a tutti di trovare i propri terreni di analisi e di scoperta tra le pratiche avviate e/o realizzate.

Questo rimanda, altresì, allo sforzo fatto in queste pagine di produrre un "canovaccio analitico" che aiuti ad osservare i processi concreti che andiamo a realizzare e non soltanto a riconoscere e a trasferire una BP sul terreno del riuso e della digitalizzazione della PA..

La **seconda questione**: la definizione contestualizza gli effetti, si sforza, cioè, di lavorare per suggerire all'evidenza i legami tra i problemi e le soluzioni trovati e di definire i caratteri che la contraddistinguono.

Dovremo, pertanto, cercare le buone pratiche, tra quei risultati dell'azione che più di altri favoriscono l'apprendimento, la riflessione nelle organizzazioni, lo scambio consapevole e selettivo di esperienze che appaiono di successo, almeno in quel contesto, dopo aver evidenziato con chiarezza il valore e il peso dei benefici sui destinatari.

In sintesi, una pratica che ha funzionato, che ci ha consentito di attivare un cambiamento e che ha stimolato una riflessione su quanto realizzato ed è stata utile per chi l'ha fatta (apprendimento) e per chi la usa (beneficio).

Questa definizione ci può aiutare, inoltre, a superare molti dei preliminari tecnicismi e delle difficoltà interpretative sul che cosa sia una BP.



Siamo coscienti che, comunque, selezionare tra le numerose cose che pur funzionano e che siamo orientati a considerare buone, quelle che sembrano, più di altre, aiutarci a produrre cambiamenti e che auspichiamo diventino stabili e significativi, attribuibili, cioè, a specifici e riconoscibili meccanismi che presiedono le azioni in determinati e circoscritti contesti di riferimento, è un buon modo per cominciare.

Diciamo che potrebbe essere proficuo farsi guidare dall'idea che una pratica possa considerarsi buona oltre per il fatto di essere funzionante, stimolante, comprensibile e comunicabile anche quando:

- risponda al sistema di aspettative degli attori interessati ad essa, quando cioè viene considerata buona da tutti coloro che ad essa si riferiscono (percezione e rappresentazione condivisa);
- sia percepita, una volta che si ricorra ad essa, come capace di risolvere il problema che ne ha promosso la realizzazione, quando, cioè, per un determinato periodo di tempo (*ceteris paribus*), consenta a tutti coloro che la realizzano di produrre i medesimi risultati/accedere agli stessi benefici/attivare gli stessi comportamenti per i quali essa viene considerata buona (stabilità nel tempo e riproducibilità);
- gli elementi salienti e condivisi che la individuano come buona consentano, a determinate condizioni, di ottenere gli stessi benefici/cambiamenti in contesti differenti da quelli della sua realizzazione originaria (trasferibilità).

Questo percorso aggiuntivo, che precisa e amplia i confini della definizione di riferimento generale prima enunciata, si fonda sull'idea che la BP sia una realtà dinamica e *in fieri* e rappresenti, prevalentemente, il principale risultato di un processo condiviso e flessibile.

Tale idea evidenzia, anche, la difficoltà che tutti noi abbiamo incontrato nel tentare di definire una volta per tutte cosa possa, in una pratica, considerarsi, con relativa sicurezza, buono.

Allora come si dovrebbe fare per individuare una BP con relativa certezza?

1) In ogni BP andrebbero individuati con precisione (il che tende a ridurre fortemente il numero e la valenza più complessiva) quei **pochi** meccanismi che si ritengono essenziali, che la rendono, cioè, effettivamente funzionante e buona.

Questo per dire che dobbiamo fare lo sforzo di riflettere su quali fattori/metodi/elementi/pratiche siano effettivamente considerabili generatori di efficacia in determinati contesti al di là del fatto che essi siano considerati da tutti, genericamente, elementi di efficacia visibili.

Se non siamo in grado di estrarre questi fattori, se ci trovassimo, cioè, costretti a dire che tutti i fattori di realizzazione contribuiscono, in ugual misura, al funzionamento efficace e al miglioramento di un dato intervento, ci troveremmo sicuramente di fronte ad una pratica che funziona, ma che presenta, forse, troppe specificità per essere trasferita.

Si tratterà di un insieme, magari coordinato di pratiche, che hanno funzionato (progetti, servizi, etc.) stanti soprattutto alcune condizioni di partenza e alcune combinazioni specifiche di fattori locali: saremo, però, anche costretti, ad indicare un lungo elenco di cose che la rendono funzionante solo lì.

In altre parole, andrebbe fatto preliminarmente il tentativo di individuare, innanzitutto, gli ingredienti assolutamente necessari perché quella pratica funzioni e perché possa funzionare (più o meno) ovunque.



Un contributo può essere fornito da un insieme di criteri di filtro, che consenta non solo una prima selezione di potenziali BP ma anche di una prima esclusione di prassi non in possesso di requisiti minimi di apprendimento (secondo l'approccio prescelto).

Fermo restando il valore analitico anche di prassi insufficienti e fallimentari, si ritiene che il learning value di tale osservazione risieda nella lettura individuale dell'esperienza e nella mappatura dei fattori critici e degli ostacoli (pull factors).

La mappatura di tali elementi può confluire in seguito in un'analisi (anche di contesto) più ampia, ma per una scansione di prassi finalizzata all'identificazione delle BP, un filtro appare, metodologicamente, determinante.

I criteri guida per un filtro, in tal caso, potrebbero essere:

- l'esperienza si è conclusa e ha dispiegato tutte le sue attività (è possibile analizzarla nel suo complesso)
- l'esperienza può proporre un learning model (set di elementi di apprendimento, raccomandazioni, processo, linee guida, strumentazione) in grado di ispirare sperimentazioni simili (fattore di riproducibilità)
- l'esperienza può proporre un modello operativo (processo, strategia, governance), in grado di ispirare la replica della sperimentazione (fattore di trasferibilità).

2) è necessario individuare, se ci sono, fattori che la rendono eccellente in quel contesto, ma di fatto non replicabile se mancano determinati ingredienti.

Appare evidente che la maggior parte delle nostre soluzioni saranno a metà, cioè di tipo condizionato....
funziona se....

A seguire, dovremmo sforzarci di andare in direzione di soluzioni condizionate del tipo:

- **funziona solo se**
- **funziona a condizione che**

Riducendo, o cercando di ridurre drasticamente, i fattori che consideriamo, ad una prima lettura, genericamente come contributi necessari alla realizzazione della BP.

Ad esempio, dal punto di vista dell'apprendimento organizzativo, una pratica è buona e produce migliori risultati se, come peraltro sostenuto nella definizione suggerita, ci consente di riflettere non tanto e non solo sulla trasferibilità in generale, possibile genericamente a partire dalla presenza degli ingredienti di base che l'hanno resa buona, quanto di quei meccanismi che la rendono possibile e efficace ovunque, oppure efficace solo in quel determinato contesto e la rendono, paradossalmente, irriproducibile altrove.

Dobbiamo via via abituarci a considerare di maggiore interesse ai fini del nostro discorso, non solo la descrizione del buon andamento di una determinata attività o del corretto e utile funzionamento di un dato servizio ma l'individuazione di quei fattori/meccanismi fondamentali che ci hanno aiutato a ottenere quel risultato o che lo rendono possibile. Il passaggio successivo sta nel sintetizzare gli elementi che rispondono alla domanda *A quali condizioni?* che è il cuore del ragionamento che abbiamo svolto fin qui.

Sulla questione dell'unicità, cioè se quella pratica è unica o è riproducibile a determinate condizioni di azione e di contesto, forse vale la pena di aggiungere qualche riflessione ulteriore.



Vogliamo intendere qui che, spesso, un progetto funziona e ottiene risultati tangibili perché è riuscito a combinare alcuni fattori di successo in un determinato contesto a partire dalla presenza di ingredienti unici, irripetibili, o facilmente reperibili o reperibili a certe condizioni.

Il percorso che ci consente di fare questo sia da un punto di vista relazionale esperienziale, sia da un punto di vista istituzionale o organizzativo (salendo di livello), è il cuore della individuazione della BP.

Crediamo che gran parte degli esiti imprevisti e delle innovazioni nelle politiche pubbliche si avvalgano di scoperte fatte prevalentemente agendo in questo modo e in questa direzione.

Se ci accorgiamo attraverso l'analisi che a far funzionare quel progetto è qualcosa che esiste solo lì come casuale/specifica combinazione, se scopriamo che quel meccanismo sociale non può essere rintracciato altrove o i costi/tempi per attivarlo non sono convenienti, seppur a malincuore dovremmo concludere che quella è una buona pratica di quel contesto ma non è trasferibile.

Ciò detto, date queste condizioni di partenza del nostro ragionamento, si possono ulteriormente condividere alcuni elementi che promuovono la possibilità di rintracciare importanti caratteristiche chiave, di tipo più generale, che presidono gran parte dei processi attivati e che consideriamo di successo.

Esse sono (elenco provvisorio):

- la variabilità estrema delle soluzioni possibili/adottabili, che ci porta alla parola chiave **customizzazione**;
- la necessità di agire su differenti piani: organizzativo, legislativo, culturale, che ci porta alla espressione chiave **integrazione delle politiche**;
- la capacità di orientare ai propri scopi strumenti nuovi o già in uso, che ci porta alla parola chiave **flessibilità**;
- la presenza e l'utilità di persone che aiutano altre persone nei momenti critici del processo che ci porta alla parola chiave **accompagnamento**;
- la presenza di risorse umane con caratteristiche differenziate (practitioners, esperti, imprenditori di policy, amministratori illuminati) che ci porta alla espressione chiave di **figure di mediazione sociotecnica**;
- la necessità di definire condizioni efficienti e stabili nel tempo di cooperazione e interazione tra attori significativi, che ci porta alla parola chiave **rete**;
- l'utilità dello scambio di esperienze tra i vari contesti locali/paesi e la necessità di mettere in rete e a disposizione di tutti informazioni utili e rinnovabili, che ci porta alla parola chiave **mainstreaming**.

Appare evidente che questo elenco sembra richiamare prevalentemente elementi di buon senso che sono cioè, a vario titolo, presenti in molte pratiche che, non per questo, sono da considerarsi automaticamente buone.

Il passaggio successivo da noi operato è stato, quindi, quello di individuare all'interno di questi contenitori/scoperte condivise, quei fattori/meccanismi che più di altri sono sembrati attivatori di efficacia.

Allora in sintesi:



una pratica può essere individuata come BP quando, dopo aver visto che siamo riusciti a documentarla (il primo livello) e aver verificato che funziona, riusciamo, se ci riusciamo, a scambiarcene quelle parti di essa che gli altri possono capire (nel senso più pieno del termine), condividere ed eventualmente riprodurre (secondo livello).

Per questo nell'indicare il meccanismo/i che fa/fanno funzionare o non funzionare bene una pratica possiamo/dobbiamo riferirci costantemente alla presenza esplicita di questo secondo livello del processo, alla possibilità, cioè, di offrire informazioni più ridotte, più specifiche, ma immediate e fruibili, che indichino solo le principali direzioni da consigliare e verso le quali suggerire di concentrarsi.

Alcuni di questi meccanismi emergono naturalmente (da soli) nel tempo e vengono scoperti poi da tutti e scambiati.

Questo approccio e questa conclusione di tipo metodologico, ci pare, definiscano un modo meno scontato e rituale di procedere all'individuazione e allo scambio di BP.

Pur partendo dalla tendenziale autoreferenzialità della percezione sul funzionamento di alcune BP che consideriamo buone perché semplicemente ci sembra che funzionino (cosa che andrebbe evidentemente supportata dalla valutazione dei risultati sui destinatari finali raccogliendo, altresì, il loro specifico punto di vista) dobbiamo pervenire alla selezione di alcuni fattori/meccanismi di portata limitata, ma capaci di costruire alcune catene esplicative in relazione al funzionamento di processi e alla produzione di prodotti e servizi.

Essi si costituiscono come condizioni essenziali, se vogliamo un'evoluzione concreta, di quello che potremmo definire più semplicemente prerequisiti per la realizzazione: parlare di prerequisiti a volte rischia di dare per scontata proprio la individuazione di quelli che poi diventano i veri e propri meccanismi che fanno funzionare una pratica come buona.



Fattori abilitanti e fattori ostacolanti

Dall'analisi degli strumenti di osservazione sono emersi alcuni fattori abilitanti e disabilitanti dei meccanismi di governance tra le Amministrazioni coinvolte nell'attuazione dei progetti

Fattori abilitanti

Analisi preliminare contesti organizzativi degli enti coinvolti

Predisposizione di *risk assessment*

Esperienza di coordinamento del partenariato

Esperienza nella progettazione e gestione dei progetti europei

Possesso di competenze tecniche nella rendicontazione

Omogeneità dei enti coinvolti per struttura, caratteristiche, funzioni e competenze

Utilizzo di processi istituzionali innovativi (es. accordo per la gestione congiunta degli appalti ex art. 38 del codice)

Percorso omogeneo di trasferimento della buona pratica

Multidisciplinarietà del team coinvolto

Fattori ostacolanti

Partecipazione di Amministrazioni molto piccole e poco strutturate

Accentramento degli adempimenti in capo al Beneficiario e deresponsabilizzazione degli enti partner

Modifiche delle figure apicali/legali rappresentanti

Ruolo marginale dell'Ente Cedente

Frequenti variazioni nella disponibilità del personale interno agli Enti Partner

Rallentamenti della procedura di trasferimento a causa delle tempistiche delle procedure di gara

Assenza di competenze tecnico amministrative nella gestione dei progetti e/o assenza di un ufficio dedicato alla gestione dei progetti

Disomogeneità dei enti coinvolti per struttura, caratteristiche, esigenze funzioni, territorio e competenze