



## A.P.P.VER.: DA PROGETTO A SISTEMA TERRITORIALE

*Governance e comunità di pratica migliorano la qualificazione professionale per la green economy e lo sviluppo sostenibile<sup>1</sup>*

### Una prospettiva di lavoro territoriale che promuova cultura e competenze per la green economy e lo sviluppo sostenibile

C. Galetto, IRES Piemonte

#### Dalla pratica si impara

L'intervento propone alcune riflessioni a partire dalla pratica di A.P.P. VER. – Apprendere per Produrre Verde<sup>2</sup>, per capire, se e in che modo, i risultati che il progetto ha prodotto siano utilizzabili in un contesto complesso quale è la città metropolitana di Torino. Con l'idea, alla base, che le "pratiche", seppur buone in un certo contesto, richiedono di essere analizzate, per trarne elementi utili in altri contesti<sup>3</sup>. **Le pratiche non sono buone di per sé, né facilmente trasferibili.** Se ne possono trarre degli stimoli, ma occorre sempre avere in mente che **ogni pratica si sviluppa in un contesto storicamente, socialmente e culturalmente collocato.**

Il progetto A.P.P. VER. si fonda su alcune **ipotesi generali**, confermate dalla sperimentazione, che possono essere assunte nella prospettiva di lavoro che si va delineando nel contesto nazionale, regionale e di Agenda metropolitana. Il progetto si è basato sulla consapevolezza che, per produrre risultati tangibili che colmino la "distanza" tra i sistemi formativi e i cambiamenti in atto nel sistema socio-economico territoriale, non ci si possa limitare all'attualizzazione "a tavolino" di contenuti nei percorsi scolastici e della formazione professionale o al considerare le singole parti di sistema. Così facendo, infatti, continueremmo ad alimentare scissioni e a moltiplicare, spesso affastellare, conoscenze che si stratificano nella testa delle persone, senza costruire competenze interpretative e orientative delle scelte di vita.

<sup>1</sup> Testo dell'intervento realizzato il 16 dicembre 2020 nell'evento di chiusura del Progetto A.P.P. VER. – Apprendere per produrre verde e avvio della fase di costruzione dell'Agenda per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino e del suo territorio

<sup>2</sup> Il progetto transfrontaliero Italia-Francia (Interreg Alcotra) 2014 – 2020, si è sviluppato dal 2017 al 2020. Capofila la Città metropolitana di Torino, partner il Comune di Pinerolo, il Consorzio Formazione Innovazione e Qualità (CFIQ) di Pinerolo e il GIP FIPAN (Accademie di Nizza). Ha coinvolto la rete di scuole di Pinerolo e una pluralità di soggetti del mondo della ricerca, dell'agricoltura, industria, delle cooperative e ordini professionali, fondazioni e associazioni, enti locali.

A.P.P. VER. - Apprendere Per Produrre Verde - Città Metropolitana di Torino... (cittametropolitana.torino.it)

<sup>3</sup> Schön D.A., *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, 1999, Edizioni Dedalo



### Le ipotesi di A.P.P. VER.

Per comprendere i risultati a cui si è pervenuti e per porci le domande più pertinenti per andare avanti nel lavoro dobbiamo, seppur in sintesi, richiamare e ri-tracciare le ipotesi di A.P.P. VER.:

1. Il paradigma delineato dallo **sviluppo sostenibile** modifica e mette in discussione il modello di sviluppo socio-economico fondato esclusivamente sulla crescita economica per una prospettiva – al tempo stesso cornice teorica, normativa ed etica<sup>4</sup> - che **ri-considera assieme le dimensioni economiche, sociali e ambientali**, generando nuovi equilibri, e consentendo l'esplicitazione dei diversi punti di vista, anche dei "silenziosi" o degli "invisibili". Tale prospettiva **va tradotta operativamente con il contributo di tutti i livelli e le componenti della società**.
2. Un cambio di paradigma richiede che mutino **regole e prospettive**, per adeguare ciascuno il proprio sguardo a modi **nuovi di interpretare la realtà**. E **prima che si stabilisca un nuovo paradigma**, una nuova normalità, esiste un momento in cui **tutte le possibilità sono aperte**<sup>5</sup>. E' possibile agire per **rinforzare una prospettiva piuttosto che un'altra**.
3. Per nuovi modi di interpretare la realtà si richiedono **apprendimenti da parte di tutti gli attori che concorrono al cambiamento**. Per farlo è necessario **considerare e interagire con i processi di cambiamento già in atto** e promuovere una idea di **apprendimento diffuso**, come **pratica sociale**, processo attivo che avviene all'interno di **un framework partecipativo socio-culturalmente e storicamente collocato**<sup>6</sup>, che **prevede e legittima la reciprocità dei processi di apprendimento**, che non sono mai solo unidirezionali.
4. Siamo immersi in questioni che toccano un po' tutti e che non possono essere assunte solo individualmente o da alcune parti del sistema territoriale (sentiamo dire di volta in volta: è la scuola che deve cambiare! Sono gli enti territoriali che devono cambiare! ....). Occorre un ri-orientamento che consideri **l'istruzione e la formazione professionale come parti del rinnovamento della cultura economico-sociale**, affinché un'azione diffusa e integrata diventi volano di **crescita inclusiva e di sviluppo del potenziale personale, sociale e produttivo dei territori**, in grado di costruire **partnership ispirate da una logica di rete e di innovazione**. In questa prospettiva potrebbe aver senso sperimentare i Patti educativi territoriali o di comunità, come alcuni li chiamano.
5. C'è il bisogno di **avviare qualcosa che non percorra le strade abituali della conoscenza**, riconoscendo l'impercorribilità di interventi unilaterali. Serve sviluppare un processo che consenta di arrivare a nuove rappresentazioni comprensibili e comprensive di questioni sulle quali nessuno sente di possedere la soluzione; un processo, quindi, che permetta di arrivare alla comprensione secondo modalità diverse da quelle già sperimentate<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Sachs D. J., *L'era dello sviluppo sostenibile*, 2015, Università Bocconi Editore

<sup>5</sup> Magatti M., *Cambio di paradigma. Uscire dalla crisi pensando al futuro*, 2017, Feltrinelli

<sup>6</sup> Lave J., Wenger E., *L'apprendimento situato, Dall'osservazione alla partecipazione attiva nei contesti sociali*, 2006, Erickson

<sup>7</sup> Olivetti Manoukian F., *Il circolo virtuoso conoscenza – azione*, 2002, Rivista Animazione sociale



6. È possibile intervenire per **accelerare la transizione** verso lo sviluppo sostenibile individuando **nuove forme di relazione e nuovi strumenti tra i soggetti del territorio** in grado di **sostenere processi co-evolutivi sinergici e positivi**<sup>8</sup> che modifichino contestualmente visioni ed azioni in campo educativo e formativo. Si tratta quindi di ripensare le forme di governance territoriale per facilitare il dialogo tra i sistemi dell'istruzione, della formazione professionale e gli altri attori del territorio in una dinamica co-evolutiva e nella visione dello sviluppo sostenibile e della green economy. Non siamo nella situazione in cui lo sviluppo sostenibile è acquisito e con questa visione dobbiamo preoccuparci solo di trovare le forme organizzative e gli strumenti adeguati per perseguirlo. Dobbiamo contestualmente agire su più fronti per fare in modo che, per approssimazioni e conoscenze non sature ma il più possibile condivise, si arrivi a condividere nuove visioni e azioni conseguenti per lo sviluppo della società e dei territori. Questa dinamica co-evolutiva deve essere presidiata.

Con queste ipotesi generali, e con altre più specifiche, abbiamo agito in A.P.P. VER. e sperimentato una organizzazione temporanea, con funzioni specifiche attribuite alle parti coinvolte, in cui poter agire nuovi modi di conoscere e interagire.

### Che cosa ricaviamo dalla sperimentazione?

A.P.P. VER. ci dice che occorre strutturarsi e intervenire su 6 dimensioni del cambiamento<sup>9</sup>, sapendo che i processi da presidiare sono molteplici:



FONTE: IRES Piemonte

1. Una **rete di soggetti** disponibile al cambiamento che lavori come **comunità di pratica fondata su nuovi principi e valori dello sviluppo socio-economico di un territorio**. La comunità di pratica, nella definizione di Etienne Wenger<sup>10</sup>, è costituita da "gruppi di persone che hanno in comune un interesse professionale o tecnico e che, in base a questo interesse,

<sup>8</sup> Magnaghi A., *Il principio territoriale*, 2020, Bollati Boringhieri editore)

<sup>9</sup> Galetto C. (a cura), *Curvatura green. Uno strumento per l'innovazione green delle competenze e dei curricula nel territorio*, 2020, IRES Piemonte  
[web-curvatura.pdf \(cittametropolitana.torino.it\)](#)

<sup>10</sup> E. Wenger (2006), *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Raffaello Cortina, Torino



interagiscono per migliorare il loro modo di agire". Una comunità di pratica non si crea e sviluppa senza una **cura costante dei processi che ne sostengono senso, azione, risultati.**

A.P.P. VER. ha dedicato particolare **cura alle condizioni organizzative**<sup>11</sup> – di struttura e processi – per **facilitare la costruzione di conoscenze condivise attraverso la partecipazione attiva di una pluralità di soggetti.** Per questo si è costruita una Organizzazione Temporanea Territoriale Transfrontaliera (O.T.T.T.), flessibile e capace di modificarsi nel tempo e includere nuovi soggetti; pensata nell'ottica di **"avvicinare" persone e organizzazioni e per garantire la co-costruzione dei prodotti da realizzare** e coincidente con la comunità di pratica che A.P.P. VER., seppur in modo sperimentale in relazione al progetto, ha concorso a costruire.

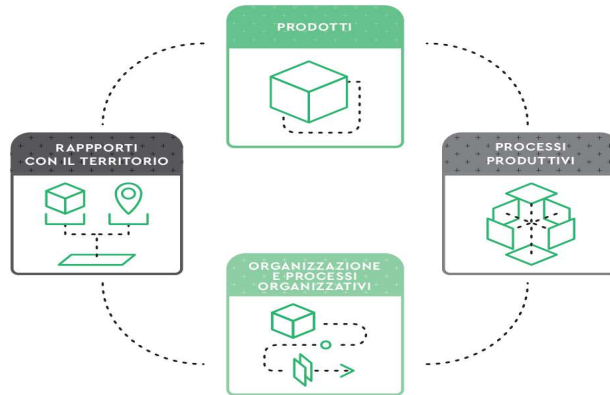


FONTE: IRES Piemonte

In questo contesto organizzativo e molto dinamico, la pratica sperimentale, che ha coinvolto i soggetti a diverse scale e funzioni, ha cercato di **promuovere una produzione sociale di senso tra i membri**, realizzata attraverso negoziazione dei significati, che ha orientato i molteplici passaggi del progetto e dalla quale i soggetti sono stati influenzati.

**2. Strumenti comuni di conoscenza delle dinamiche del cambiamento.** Per poter dialogare tra le parti – scuola, formazione, istituzioni, enti di ricerca, imprese e professionisti – si è costruito **un approccio comune di conoscenza dei cambiamenti del sistema produttivo** che facesse emergere le tre dimensioni della sostenibilità (economica, sociale e ambientale) attraverso i prodotti, i processi produttivi, organizzativi e di relazione con il territorio delle organizzazioni del sistema territoriale (**i linguaggi comuni** spesso richiamati), assunte come unità di analisi. Un modello che consentisse: alle organizzazioni produttive pubbliche e private, di beni e servizi, di analizzarsi e raccontarsi in attraverso la pluralità di processi che li caratterizza; alla scuola e formazione professionale, di capire a fondo quali temi vanno affrontati per avvicinarsi ai cambiamenti e quale competenza serve per gestire la complessità del cambiamento; alla ricerca di dare contributi specifici di conoscenza e alle istituzioni di comprendere quali sono i processi da presidiare per lo sviluppo dei territori.

<sup>11</sup> AA.VV., *Sussidiario green. Uno strumento per conoscere la green economy e lo sviluppo sostenibile*, 2019, IRES Piemonte [sussidiario-green-web\\_ita-20x25.pdf](http://sussidiario-green-web_ita-20x25.pdf) ([cittametropolitana.torino.it](http://cittametropolitana.torino.it))



FONTE: IRES Piemonte

Si sono analizzate organizzazioni di diversa natura attraverso **chiavi descrittive**, individuate per ciascuna delle 4 dimensioni di analisi, ricostruite, sulla base di indicatori di green economy e di sviluppo sostenibile europei, nazionali o regionali e con l'aiuto delle associazioni di categoria e ordini professionali. Lenti per leggere e interpretare la sostenibilità delle organizzazioni produttive della green economy.

Questo modello di conoscenza è stato **applicato ad alcuni settori produttivi** per descrivere l'operato e le innovazioni di alcune organizzazioni pubbliche e private, casi studio e buoni esempi anche se solo in parte, di green economy e sviluppo sostenibile.



FONTE: IRES Piemonte

Le conoscenze prodotte sono servite alla scuola e alla formazione professionale per produrre **“curvature” dei profili di competenza e dei curricula** intervenendo su una loro qualificazione “green” e di “sostenibilità” e individuando metodologie più adeguate ad agire in una realtà che sta cambiando. Le scuole sperimentali erano di più indirizzi, superando l'idea delle sole professioni specialistiche “verdi” (i green jobs) e considerando la necessità di un **cambiamento trasversale che deve investire tutte le professioni**.

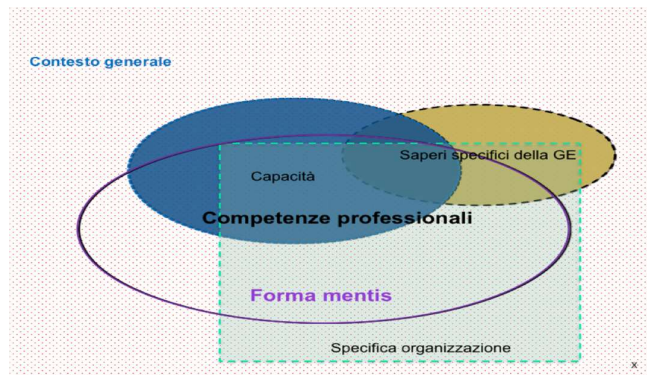
3. Una conoscenza e condivisione delle **competenze** rappresentate e richieste dal mondo del lavoro.

Dall'analisi realizzata in A.P.P. VER. con aziende, professionisti e istituzioni emerge una rappresentazione della **green economy come campo di grande innovazione** sia sul piano



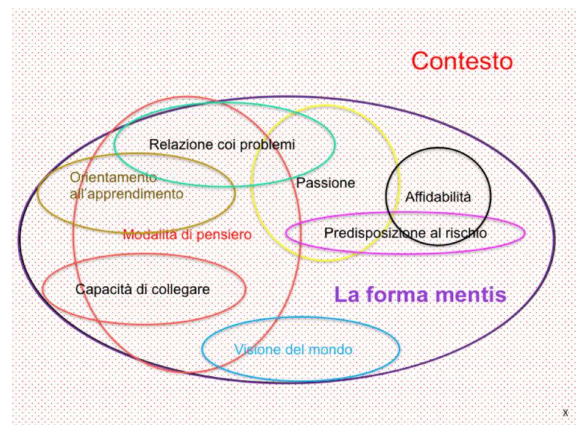


tecnologico e tecnico sia sui fronti organizzativo, sociale, dei processi di apprendimento permanenti e necessari al cambiamento.



FONTE: IRES Piemonte

Aver cura di costruire saperi e capacità tecniche molto specialistici non è sufficiente; **servono strutture di pensiero capaci di connettere** (discipline, esperienze, ...), **pro-attive** (volte a ricercare il nuovo), **fondate su capacità relazionali** – di lettura, collocazione e azione in contesto – **che diano forma a nuovi comportamenti organizzativi e sociali.**



FONTE: IRES Piemonte

Mario Calderini scrive che, finora, si è fatto “prevalere il principio di adattamento su quello di trasformazione, in ossequio all’idea che dovere di chi si forma sia dotarsi passivamente di attrezzi specifici per adattarsi ai bisogni dell’economia, come se questi ultimi fossero esogeni ed indipendenti dalle competenze delle persone. Una visione inadeguata per un futuro di complessità tale per cui la soluzione non potrà essere quella di adattarsi divinando sulla domanda di competenze future ma dotarsi delle abilità necessarie a esercitare un protagonismo trasformativo sull’economia e la società.<sup>12</sup>”

Questa rappresentazione della competenza, ormai ribadita in più analisi e contesti, richiede di **affrontare con maggiore consapevolezza il problema del passaggio da una formazione fondata essenzialmente sulla trasmissione di conoscenze a una che si fa carico simultaneamente di più dimensioni della crescita e del cambiamento delle persone** giovani e adulte attraverso una metodologia di coinvolgimento attivo e contestualizzato.

<sup>12</sup> Calderini M., *Il fattore competenza*, La Repubblica, 4 ottobre 2020



4. **L'individuazione di fabbisogni formativi avviene in percorsi dialogici** che coinvolgono i giovani e gli adulti. In A.P.P. VER. si è sperimentato che **i fabbisogni formativi non sono conoscibili in modo oggettivo e unilaterale dagli attori, ma si identificano in un dialogo tra prospettive diverse.** In fasi storiche di cambiamento come quella attuale i fabbisogni sono di difficile definizione e **occorre un'intelligenza collettiva per la loro individuazione.**

5. **Un approccio alla conoscenza orientato alla ricerca** da parte di tutti gli attori che costituiscono la comunità di pratica come **approccio con cui affrontare problemi complessi che si pongono entro uno specifico contesto sociale e/o organizzativo.** Nella scuola e nella formazione professionale, più specificatamente, la ricerca educativa può promuovere apprendimenti e innovazioni sui piani cognitivo, relazionale e metodologico e aiutare a fronteggiare scenari culturali del tutto nuovi, più adeguati alle trasformazioni del contesto territoriale e generale e in relazione agli apprendimenti da promuovere negli studenti.

6. **La formazione e l'auto-formazione degli adulti,** professionisti della scuola, della formazione professionale e di tutti gli altri ruoli e funzioni presenti nel sistema territoriale. In A.P.P. VER. si è sperimentato che gli insegnanti e i formatori e altre figure professionali apprendono dall'esperienza in un **processo riflessivo e meta-riflessivo** e attraverso la **ricerca di nuove conoscenze, lo studio, lo scambio** con i pari o altri soggetti, in **setting formativi dedicati e rispondenti alle esigenze** di percorso, in una **comunità di pratica dove anche gli altri soggetti apprendono,** in un **processo di natura attiva,** all'interno di **un contesto d'azione** nel quale si trovano a operare.

L'apprendimento, in A.P.P. VER., è stato inteso come **fenomeno sociale e collettivo,** in cui **le dinamiche cognitive sono inscindibili da quelle sociali,** dove insieme si ristrutturano i saperi per tenere conto dei contesti, fino a configurarne di nuovi<sup>13</sup>. Questa visione implica **correlazione tra apprendimento e identità:** infatti, apprendere all'interno di una comunità significa imparare ad essere e ad agire come membro della stessa, anziché acquisire semplicemente un insieme di nozioni ed informazioni. In tal modo, la dimensione sociale e quella culturale svolgono un ruolo centrale nella costruzione dell'identità e della competenza, dando vita ad un **processo di apprendimento che trasforma la capacità delle persone di operare nel mondo,** modificando contemporaneamente le identità (producendo riposizionamenti) e i modelli comportamentali.

#### **Cosa serve all'Agenda metropolitana: le nuove domande**

A.P.P. VER. ha confermato ipotesi e problemi da affrontare che oggi capiamo meglio. Ci ha dimostrato che è possibile, a fronte di una piattaforma comune di conoscenza, che integra dimensioni diverse dell'azione delle organizzazioni produttive (di beni e servizi) e in cui i diversi attori territoriali si riconoscono, modificare il dialogo con la scuola e la formazione professionale e orientare i cambiamenti nei modi di intendere le competenze, i fabbisogni formativi, i contenuti e i modi di insegnare ed apprendere, la formazione degli adulti.

Non possiamo pensare che, le pratiche che si sono potute realizzare in un progetto che ha coinvolto pochi soggetti, a cui si è dedicata cura quotidiana, possa automaticamente essere acquisito e adottato a una scala territoriale come quella di città metropolitana. Ma il modello elaborato, **i processi e ciò che è necessario sviluppare, come conoscenza, relazioni e funzioni, possono essere la base per ripensare le dinamiche territoriali,** affinché

<sup>13</sup> Guile D. (2010) *The Learning Challenge of the Knowledge Economy*, Rotterdam, Sense.



si producano **apprendimenti significativi utili a sostenere la transizione per lo sviluppo sostenibile.**

Oggi, nel contesto metropolitano, quindi dobbiamo porci nuove domande che riguardano:

- L'assunzione dei risultati di A.P.P. VER. in modo da **ridurre lo scollamento tra la visione dichiarata (spesso solo a parole) dello sviluppo sostenibile e i modi di agire degli attori del territorio**; tra le **trasformazioni in atto nel sistema produttivo** e i percorsi di insegnamento-apprendimento; tra le **“differenze” che connotano i diversi attori del territorio nell'intento comune di sostenere un cambiamento diffuso** di conoscenza e competenza;
- **L'identificazione degli spazi e dei contesti di cambiamento nel contesto territoriale metropolitano**;
- **L'identificazione di funzioni, modi di agire e di strumenti che vanno modificati per promuovere cambiamenti di competenza diffusi**;
- La conoscenza di **quali parti del territorio vadano maggiormente coinvolte** nel processo che sostenga la transizione verso lo sviluppo sostenibile.

Concludo riportando un altro passaggio di Calderini *“... occorre superare l'idea dell'apprendimento continuo come bene privato, un gettone da spendere sul mercato, aderendo a una idea di apprendimento come bene comune e patrimonio di comunità. (...) La possibilità di trasformare ciò che sappiamo fare è l'unico grande privilegio collettivo che abbiamo in questa transizione”*.