

Il caso del vino Cesanese

Premessa

La storia di questo caso è interessante perché dimostra quanto tempo serve allo sviluppo di un cambiamento di un territorio inteso come uno spazio geografico nel quale si muovono più organizzazioni e risiede una determinata comunità.

Realizzare un corso di formazione con la metodologia della formazione intervento, seppur lungo quanto un master, è sufficientemente semplice, basta trovare l'opportunità per realizzarlo e le motivazioni che spingono le persone a frequentarlo.

Realizzare un programma di formazione intervento per assecondare un cambiamento organizzativo in un ente o in un'impresa, seppur importante, richiede un tempo sufficientemente contenuto,

Nel caso del cambiamento di un territorio bisogna invece armarsi di grande tenacia e tanta pazienza perché l'intervento è generalmente lungo e il percorso è spesso tortuoso.

Nel primo caso è la durata del corso di formazione e il suo costo che delimita il tempo di realizzazione.

Nel secondo caso sono le determinanti economiche del management per realizzare il cambiamento che contiene i tempi di realizzazione.

Nel caso del territorio, dove non c'è un riferimento economico, né un vertice manageriale che presidia e determina le decisioni gestionali, bisogna creare prima i presupposti di una struttura di governo interistituzionale e poi supportarla nel suo processo decisionale, facendo della cooperazione, della progettazione partecipata e del coaching gli strumenti di maggior uso.

Descriveremo il cammino tortuoso, ma per questo motivo forse interessante, che è stato percorso per arrivare a descrivere il caso che costituisce comunque una tappa di arrivo di un processo di cambiamento di valenza territoriale, ma, al tempo stesso, un punto di partenza per nuovi orizzonti organizzativi per la gestione del territorio.

Le tappe significative di un percorso di cambiamento

La storia comincia al Convegno che l'Istituto di Ricerca sulla formazione intervento realizza nel 2000 al CNEL a Roma. Il tema del convegno è centrato sul territorio e sulle modalità per intervenire al fine di renderlo più attrattivo e vivibile attraverso processi di cambiamento che coinvolgessero le organizzazioni ivi presenti.

Nel corso del dibattito risulta evidente la necessità di creare delle figure professionali che siano capaci di intervenire al riguardo e a supporto dei diversi decisori che si muovono sul territorio e a vantaggio della comunità.

Un insegnante dell'Università di Cassino si offre di mettere a disposizione il suo laboratorio per creare un corso di perfezionamento per formare delle persone per ricoprire questa nuova figura professionale.

Il corso viene organizzato in breve e vi partecipano giovani e persone mature interessate al tema.

La metodologia adottata è quella della formazione-intervento per cui i partecipanti hanno il compito di realizzare un progetto di organizzazione territoriale prendendo a riferimento prevalentemente il territorio ospitante e cioè la provincia di Frosinone e cercando di capire come organizzare su di esso una struttura provinciale di sportelli unici per le attività produttive (SUAP)¹, similmente a quanto era già avvenuto in buona parte nella provincia di Brindisi.

Il SUAP è un servizio comunale a cui i cittadini si debbono rivolgere allorché decidono di aprire un'attività imprenditoriale sul territorio e che si occupa, almeno nell'auspicio del legislatore, di attivare un processo di

¹ Vedi DPR 447 del 1998 e DPR 440 del 2000

raccolta di pareri autorizzatori da parte di tutti gli uffici comunali interessati e di tutti gli altri enti della P.A. che sono preposti ad intervenire sulle condizioni di realizzazione dell'opera (ASL, VV.F., Sovrintendenze, Provincia, Regione, ecc).

L'analisi, prevista dalla metodologia, che i partecipanti conducono mette in luce che il territorio provinciale, dal punto di vista del suo sviluppo economico, presenta aree su cui si sono sviluppate attività imprenditoriali di diversa natura ed altre aree che presentano delle potenzialità di sviluppo interessanti, ma ancora poco sfruttate.

Il coinvolgimento degli attori sociali (Provincia, Comuni, Associazioni imprenditoriali, Organizzazioni sindacali, Azienda provinciale del turismo, ecc) porta a convalidare questa analisi e aiuta a realizzare una progettazione che prevede un'articolazione degli sportelli per "poli di sviluppo".

Nel 2002 il Dipartimento della Funzione Pubblica emette un bando di finanziamento per sostenere la realizzazione, da parte di società di consulenza, di SUAP, incentivando la partecipazione al bando da parte di Comuni associati.

Un numero abbastanza ampio di Comuni e due Unioni di Comuni aderisce al progetto che viene da noi predisposto e che il Dipartimento, tramite il Formmez,² finanzia.

Il progetto si sviluppa con qualche difficoltà perché gli amministratori hanno aderito al progetto, ma devono sviluppare una conoscenza e una fiducia nella nuova consulenza a cui si sono affidati e si devono abituare alla nuova metodologia che essa propone. Essa, infatti, punta a far crescere la capacità progettuale dei funzionari preposti e coinvolti dalla realizzazione del nuovo servizio anziché ad addestrarli solo all'esercizio di un ruolo, peraltro, proprio perché nuovo, tutto da inventare ex novo, nonostante i riferimenti legislativi.

Sta di fatto che l'intervento si conclude felicemente a fine 2004 e gli amministratori si convincono di costituire un'associazione di Comuni tra quelli che avevano sperimentato la metodologia e apprezzato i risultati acquisiti. Essi vengono invogliati dalla consulenza a realizzare questa nuova formula di cooperazione anche sulla scorta di quella che sembrava una felice esperienza già matura, l'associazione Territorio, realizzata in Sardegna con capofila il comune di Tempio Pausania³.

L'associazione nasce il 31 di agosto del 2004 e viene chiamata SER.A.F. (servizi associati dei comuni della provincia di Frosinone). Vi partecipa la maggior parte dei comuni che hanno maturato l'esperienza SUAP e alcuni comuni nuovi vi entrano.

L'Associazione si dà una struttura che prevede un Comitato Guida composto da un amministratore, rappresentante per ciascun Comune, un Comitato gestionale composto dai segretari o dirigenti di ciascun Comune, un Comitato Operativo, composto dai tecnici che si occupavano del SUAP in ciascun Comune, dalla consulenza che fa da segreteria e da supporto all'associazione per la realizzazione di nuovi progetti e della ricerca dei possibili finanziamenti per implementarli.

Il Comitato Operativo diventa una specie di "comunità di pratica" perché i suoi membri vengono riuniti con regolarità al fine di mettere a punto procedimenti omogenei e prassi organizzative per affrontare le richieste comuni dei potenziali imprenditori. Anche la tecnologia è comune a tutti loro e prevede un software applicativo per la gestione on line della pratica autorizzatoria e un portale web di marketing territoriale per rappresentare ai potenziali investitori le aree e le opportunità di iniziative imprenditoriali.

Accanto a questa prima famiglia professionale si aggiungeranno, poi, nel tempo, altre famiglie professionali raggruppate allo stesso modo: URP (Ufficio di relazioni con il pubblico), ICT (information and communication technology), ecc.

A questo punto una prima tappa di realizzazione del progetto sviluppato nell'ambito del corso di specializzazione presso l'Università di Cassino, si può dire che viene raggiunta. La rete dei SUAP, per un

² vedi: www.formez.it

³ R. DI GREGORIO R. *il caso di Tempio Pausania*, ricerca ISFOL su "L'apprendimento organizzativo", pubblicata su Franco Angeli ed. 2004

numero discreto di Comuni, diventa una realtà. Resta però ancora il problema dell'articolazione dei SUAP per poli di sviluppo e comunque lo sviluppo stesso dei "POLI".

L'occasione propizia si presenta nel 2006 allorché una studentessa della Sapienza, Università degli Studi di Roma, si laurea in Scienze della Comunicazione con una tesi di formazione intervento dal titolo: "Prodotti agroalimentari e sviluppo locale- dai sapori ai saperi". La tesi mette in rilievo le pregevoli produzioni vitivinicole del territorio a nord della provincia di Frosinone. Tra i comuni di Serrone, Piglio, Acuto e Paliano si produce il vino Cesanese, un vino "fregiato del marchio DOC dal 1973".⁴

I primi due Comuni facevano già parte dell'Associazione SER.A.F. e avevano dunque in dotazione il portale web di marketing territoriale, ma i produttori del vino non lo avevano ancora pienamente utilizzato per promuovere sé stessi e il loro prodotto, né dunque il territorio su cui si produceva. Il sindaco di Serrone, Maurizio Proietto, si convince che diventa una buona opportunità quella di impegnare la giovane laureata nell'aiutare, sotto la guida della consulenza, gli imprenditori locali ad utilizzare il nuovo strumento.

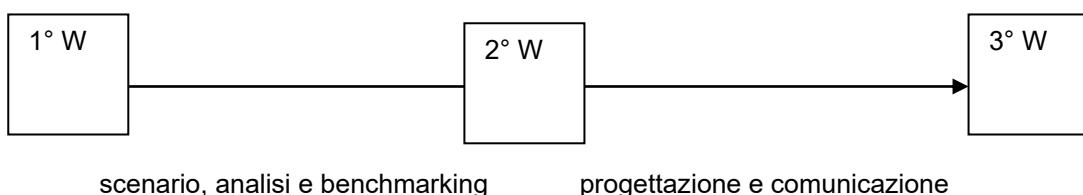
A distanza di un mese da questa decisione, nella festa di fine agosto dedicata al vino, si poterono così presentare in piazza i risultati dell'operazione mostrando sul portale web le informazioni che ciascun imprenditore aveva così voluto inserire.

Nella cena che seguì, sempre in piazza, gli imprenditori e gli amministratori del luogo (eravamo a Serrone) contenti dell'iniziativa, si dissero disposti ad avviare un programma di formazione intervento sul tema del marketing territoriale.

Il programma di formazione intervento sul marketing territoriale

1. La formulazione strategica

Il programma per addivenire alla identificazione e formalizzazione di una strategia si è sviluppato secondo un percorso articolato in tre workshop di 8 ore realizzati in Comuni diversi e intervallati da due periodi ampi di project work :



Il primo workshop è stato realizzato a Serrone, il 4 gennaio del 2007.

Vi hanno preso parte gli amministratori dei Comuni del territorio e in particolare il sindaco di Serrone e di Piglio, gli imprenditori del vino, le associazioni imprenditoriali della provincia di Frosinone, rappresentanti della stessa Provincia e della Regione Lazio, dirigenti scolastici, le Proloco e alcuni giornalisti locali.

Il workshop è stato organizzato in tre parti:

- una parte iniziale di presentazione della metodologia da seguire;
- una seconda parte per ascoltare una serie di relazioni tecniche da cui trarre alcuni elementi utili per finalizzare l'analisi e poi la progettazione;
- una terza parte nella quale effettuare il lavoro di gruppo interistituzionale per anticipare gli elementi di analisi e progettazione che poi saranno approfonditi nei rispettivi periodi di project work;
- una quarta parte in cui i referenti dei gruppi presentano agli altri intervenuti il risultato del loro dibattito

⁴ E. Tucci, prodotti agroalimentari e sviluppo locale. Dai sapori ai saperi, tesi A.A. 2005-2006

Il lavoro di gruppo ha consentito di affrontare nel primo workshop quattro temi :

- le strategie da perseguire,
- l'organizzazione da darsi,
- i finanziamenti da ricercare e
- le modalità da utilizzare per il coinvolgimento della popolazione.

Il lavoro in comune ha consentito di condividere, al termine della giornata, che era più che mai opportuno formalizzare in un documento complessivo le condizioni che caratterizzano il “prodotto” (vino e territorio) e le modalità con cui valorizzare e promuovere entrambi per il bene della collettività che vive sul territorio.

Durante il Project work che è intercorso **tra il 4 di gennaio e il 14 di febbraio 2007**, fino cioè al secondo workshop, è stato redatto un documento che illustra le strategie di sviluppo locale incentrato sul vino Cesanese. Vi hanno lavorato i metodologi aiutati da alcuni imprenditori e alcuni amministratori e tecnici.

Nella sua stesura sono state riportate le informazioni anticipate nel workshop e approfondite durante il project work. Infatti, in esso sono state riportate le note relative:

- allo scenario, che ha descritto ciò che stava avvenendo nel mercato del vino a proposito del suo rapporto con il territorio ai fini del reciproco vantaggio promozionale e a proposito delle nuove prospettive d'impiego dell'uva e dei suoi derivati nel campo della salute,
- all'analisi, che ha rilevato la situazione della produzione vitivinicola, le organizzazioni presenti per la produzione del vino e la sua commercializzazione, i problemi connessi alla manodopera, ai rifiuti, alla qualità, ai sistemi di cooperazione e di assistenza, ricerca e sviluppo;
- al benchmarking, che è stato realizzato sia visitando i siti dei territori vincoli più famosi (Toscana, Mandria, Franciacorta, Gallura) e sia partecipando al Vinitaly e intervistando direttamente i maggiori e accorti produttori nazionali accoglie,
- alla pre-progettazione, che ha indicato prime ipotesi di soluzione da perseguire, l'organizzazione da darsi e le risorse da schierare per realizzarle

Il secondo workshop si è tenuto a Piglio il 14 di febbraio del 2007.

Esso ha consentito di condividere la strutturazione del documento e approfondire la parte che riguarda la progettazione. In particolare, i partecipanti hanno approfondito le proposizioni circa:

- i progetti strategici sul prodotto vino,
- i progetti strategici sul prodotto territorio,
- i progetti strategici sul turismo integrato,
- i progetti strategici sul coinvolgimento della collettività e sui finanziamenti.

Durante il project work che si è sviluppato **tra il 14 di febbraio e il 28 marzo 2007** si è arricchito il documento e si è ampliato il ventaglio delle offerte del territorio comprendendo il tema dei borghi medioevali dell'Unione dei Monti Ernici e il tema della salute e dell'accoglienza offerta di Fiuggi.

Il terzo workshop è stato realizzato a Fiuggi, 26 di marzo 2007.

In questo workshop si è condiviso il documento strategico che per la metodologia della formazione intervento corrisponde alla fase di “formulazione strategica”.

Il numero dei partecipanti al workshop non è per niente calato, anzi qualche altro attore del territorio si è dispiaciuto di non aver potuto partecipare prima all'iniziativa. Riportiamo l'elenco per motivi di cronaca, così come riportato nel verbale redatto dopo il workshop.

Amministratori

Massimo Silvestri	Sindaco di Morolo e Presidente SERAF
Stefano Giorgilli	Ass.re Turismo Fiuggi
Biagio Girolami	Consigliere con delega SUAP di Fiuggi
Nazzareno Gabrieli	Sindaco di Piglio
Maurizio Proietto	Sindaco di Serrone

Produttori

Maria Attura	Piglio
Antonio Tufi	Piglio
Tiziana Vela	Piglio
Maria Berucci	Piglio
Proietti Daniele	Piglio
Maria Elena Sinibaldi	Paliano
Antonella Volpe	Serrone
Pina Terenzi	Serrone

Imprenditori/Albergatori

Anna Battisti	Sangemini
Ilaria Musilli	Consulente
Alfredo Ambrosetti	Grandi Eventi
Giuseppina Carpentieri	Fiuggi
Stefano Fantini	Fiuggi
Roberto Ludovici	Fiuggi
Armando Principia	Fiuggi

Scuole

Fabio Magliocchetti	ITCG Marconi – Anagni
Ennio Cialone	S.M.S. "L. Da Vinci" DS - Fiuggi
Di Fazio M.	IPSSAR – Fiuggi

Associazioni

Franco Tucciarelli	Presidente ADAF
Enrico Diacetti	Segretario ANCI
Fabio Lolli	Presidente Pro Loco Serrone
Roberta Lulli	Pres. Cons. Comunale Giovani di Serrone
Fabiana Romol	Membro del Cons. Comunale Giovani di Serrone

Dipendenti Comunali

Franco Paris	Resp. SUAP - Fiuggi
--------------	---------------------

Stampa

Giancarlo Flavi	La Provincia
Marco Ciancarelli	Ciociaria Oggi
Francesca Ludovici	Il Tempo
Ennio Severa	Fotografo Fiuggi

Cittadini

Paolo A. Di Paola
Mario Vittorini

Il risultato della progettazione complessiva è racchiuso nel documento che ha l'indice di seguito indicato e che è disponibile sul sito web dell'Associazione SERAF, nella sezione dell'ABD del Cesanese..

LO SCENARIO

- 1.** Una prima sintesi
- 2.** l'enoturismo e la cultura del vino
 - a. i musei
 - b. la vinoterapia
 - c. l'architettura

L'ANALISI

- 1.** il territorio del Cesanese
- 2.** storia e cultura
- 3.** il vino: storia e caratteristiche
- 4.** le aree di produzione e i produttori
- 5.** Le manifestazioni del vino
- 6.** Le adesioni, i rapporti e le alleanze per la promozione
- 7.** i piani
- 8.** i finanziamenti
- 9.** le altre Associazioni
- 10.** il turismo e l'accoglienza dei Comuni
- 11.** La popolazione, la sua cultura e le sue attese
- 12.** le Scuole e l'Università
- 13.** le Associazioni imprenditoriali

II BENCHMARKING

Casi

LA PROGETTAZIONE

- 1.** i progetti strategici sul vino
 1. la qualità del vino
 2. la produttività delle vigne
 3. la tecnologia di produzione
 4. la filiera
 5. l'addestramento
 6. la formazione
 7. l'acquisizione e la gestione del personale
 8. la Scuola e l'Università specializzate
- 2.** i progetti strategici sul territorio del vino
 1. l'ambiente
 2. l'architettura
 3. i trasporti e la mobilità
 4. le reti ICT
- 3.** l'enoturismo
- 4.** il coinvolgimento e la partecipazione della popolazione
- 5.** la formazione per la cultura del territorio e della responsabilità
- 6.** i servizi pubblici per le imprese e l'enoturismo
- 7.** le alleanze
- 8.** i finanziamenti
- 9.** la metodologia partecipativa
- 10.** L'organizzazione.

Nel verbale del workshop gli elementi essenziali della progettazione sono stati ripresi in questo modo:

Progetti strategici sul vino: I temi inerenti il vino sono:

1. *la qualità del vino:* il Cesanese pur essendo un prodotto di qualità che ha ottenuto anche diversi riconoscimenti, deve essere ancora migliorato.
2. *la produttività delle vigne:* rendere più efficiente e produttiva la vigna richiede una buona conoscenza di tecniche di coltivazione e alimentazione della vigna. Infatti, si deve partire dal presupposto che qualsiasi tipo di produzione deve pensare alla produttività.
3. *la tecnologia di produzione:* in tutti i campi anche in quello della produzione del vino si assiste ad una continua evoluzione della tecnologia di produzione. Quindi si ritiene di dover riflettere su come migliorare la tecnologia e come poter sviluppare un processo che convogli le risorse di diversi produttori in un progetto di gestione comune della tecnologia.
4. *la filiera:* accanto al processo essenziale che serve a trasformare l'uva in vino, si inseriscono altri tipi di processi indiscutibilmente legati alla produzione di vino. Questi processi sono quelli connessi all'imbottigliamento, al mercato delle bottiglie, alla produzione di tappi, di loghi e di etichette, alla commercializzazione, alla promozione. Questi processi non devono essere necessariamente legati all'azienda che produce vino, anzi l'unione tra più produttori potrebbe ottimizzare il processo e ridurne i costi. Di Gregorio ha lanciato l'idea di utilizzare il sughero della sughereta di Monte San Biagio dell'Associazione SER.A.L. e il knowhow di Calangianus dell'Associazione Territorio di Tempio Pausania, così da produrre in loco e sviluppare un business integrato,
5. *l'addestramento del personale:* coloro che curano ed allevano le vigne e gestiscono le tecnologie di produzione necessitano di un continuo addestramento che può consentire loro di sfruttare al meglio gli strumenti a loro disposizione e conoscere le nuove tecnologie sempre più sofisticate ed automatizzate.
6. *la formazione:* è necessario formare gli attori del territorio anche in relazione ai nuovi ruoli che girano intorno al business del vino. Non si tratta soltanto di essere buoni conoscitori delle tecniche di produzione e di allevamento delle vigne, ma bisogna avere una conoscenza anche sui temi che ruotano intorno al mercato del vino: si deve conoscere il mercato, si devono acquisire nozioni di marketing, è necessario conoscere il territorio la sua storia, la cultura e le trazioni, bisogna avere una cultura specifica, che dia la possibilità di vendere sia il prodotto che il territorio per cui risulta necessario attuare una formazione sia degli imprenditori che degli amministratori.
7. *l'acquisizione e la gestione del personale:* assunzione di personale con competenze specifiche utili a rendere più efficiente la produttività delle vigne, per cui bisogna conoscere il ruolo del personale impiegato nelle cantine e nelle vigne, capire se necessitano di inquadramenti specifici.
8. *la scuola e le università specializzate:* si rende necessario il coinvolgimento degli studenti e dei docenti su temi inerenti il vino e la sua produzione. I docenti possono supportare nel processo di apprendimento, previa formazione, gli studenti ma al tempo stesso possono realizzare ricerche specifiche sui temi oggetto d'analisi.

Progetti strategici sul territorio: I temi inerenti il territorio sono:

1. *l'ambiente:* il miglioramento delle condizioni ambientali in cui versa il territorio risulta essere un tema sentito non solo dai produttori, ma anche dagli amministratori. È certo che la qualità dell'ambiente incide non solo sul territorio nel suo complesso, ma anche sui prodotti che esso offre. Si sente la necessità di attuare un progetto che certifichi il territorio. (certificazione EMAS, ISO

14001, piani di Agenda 21). La certificazione non deve riguardare un unico comune, ma deve rivolgersi a tutti i comuni del territorio, in questo modo si riesce a rappresentare la qualità di un territorio nel suo complesso con una riduzione dei costi d'intervento.

2. *l'architettura del territorio*: quando si parla di architettura le prime cose che vengono in mente sono le case e gli edifici. In realtà esiste anche un'architettura del territorio che in questo caso consiste in una modifica strutturale della conformazione del terreno affinché questo risulti, oltre che maggiormente produttivo, anche più attraente. Al tempo stesso si richiede anche una modifica e una ristrutturazione delle cantine. È la comunicazione del bello. Per realizzare questo progetto sono necessarie competenze non solo di produttori, ma anche di architetti, nazionali ed internazionali, che perfezionano non solo il prodotto ma anche l'immagine che di questo prodotto si vuole comunicare.
3. *comunicazione del territorio*: gli strumenti utilizzati per la comunicazione del territorio e del vino Cesanese, sono pochi e non sempre adeguati. Alcuni imprenditori hanno improntato dei siti internet completi dove il legame con il territorio è piuttosto forte. Ma è necessario uno sforzo collettivo per realizzare e individuare strumenti che rappresentino tutti gli imprenditori e il territorio nel suo complesso.
4. *I trasporti e la mobilità*: per attrarre più i visitatori sul territorio, anche i giovani, non si può prescindere da un miglioramento dei collegamenti e della viabilità ed un rafforzamento dei trasporti pubblici. I visitatori devono apprezzare il territorio e devono comunicarlo; una rete di trasporti non adeguata non giova a questo tipo di promozione.
5. *le reti ICT*: la costituzione di una rete di responsabili dell'ICT (Information Communication Technology) riguarda non solo gli enti locali ma anche le imprese che insistono sul territorio. L'associazione SER.A.F. e la Provincia di Frosinone stanno formalizzando un progetto per la costituzione sul territorio dei CST (Centri di servizio territoriale) che si occupano della informatizzazione della PA. Il progetto supporta gli enti locali in termini di informatizzazione, ma allo stesso tempo favorisce le imprese che operano sul territorio. Bisogna individuare i servizi utili a questo tipo di progetto e intercettare i finanziamenti utili per la costituzione di questa struttura.

Turismo integrato ed enoturismo: I temi inerenti il turismo sono:

1. *il sistema ricettivo*: il progetto prevede un ampio coinvolgimento della città di Fiuggi e degli albergatori, allo stesso tempo si deve puntare su un'evoluzione delle strutture stesse, promuovendo nuove forme ricettive come l'albergo diffuso, i B&B, gli agriturismi.
2. *cultura e tradizioni*: il progetto prevede la realizzazione di percorsi, manifestazioni e feste itineranti che raccontino la storia, le tradizioni, la cultura della popolazione che vive sul territorio, dei prodotti che il territorio produce e degli altri tesori che esso possiede.
3. *enogastronomia*: l'enogastronomia deve saper evocare sapori, immagini e sensazioni cosicché un cibo possa essere immediatamente legato al territorio senza confusioni. Non basta saper cucinare bisogna conoscere la storia del prodotto e saper comunicare il prodotto.
4. *gli itinerari*: immaginare dei percorsi che leghino tutti i comuni del territorio, siano essi percorsi legati all'ambiente, alla cultura o all'enogastronomia. Al riguardo il prof Ennio Cialone ha offerto il libro sugli itinerari ciociari allo staff del workshop dichiarando possibile l'acquisizione dei testi per arricchire il portale di marketing territoriale e rendendosi disponibile a collaborazioni al riguardo.
5. *lo sport*: esso è sicuramente legato ad elementi del territorio, bisogna costituire un'offerta integrata che riesca a rendere la necessità del connubio sport/vino.
6. *l'offerta della salute e del benessere*: il richiamo a Fiuggi è d'obbligo. Accanto alle attività curative dell'acqua si vuole creare un ulteriore tipo di offerta turistica quella legata alla vino-terapia che potrebbe incrementare il flusso di turisti nel periodo di minore affluenza.

Coinvolgimento e partecipazione dei cittadini: Nel documento strategico è espressa l'importanza di formare i vertici delle imprese e degli enti locali, ma è altrettanto importante la formazione della popolazione, di coloro che vivono quotidianamente il territorio, perché risultano i primi veicoli di comunicazione. Il coinvolgimento dei cittadini nella fase della progettazione è di fondamentale importanza perché è in questo modo che essi possono imparare a conoscere meglio il loro territorio e a comunicarlo bene.

La formazione per la cultura del territorio e delle responsabilità: I gruppi di lavoro hanno evidenziato la necessità di coinvolgere gli studenti, dalla scuola elementare all'università. Prima bisogna formare i docenti che, essendo docenti tematici specializzati su un tipo di materia, devono apprendere come far lavorare i ragazzi sul tema territorio. Anche le scuole risultano essere importanti veicoli di comunicazione in quanto gli studenti possono portare le informazioni dentro le loro case e possono insegnare agli adulti come guardare internet e fare promozione attraverso il portale di marketing territoriale.

I servizi pubblici per le imprese e il turismo: Bisogna capire il modo in cui organizzare il turismo, le strutture pubbliche e i servizi per le imprese. L'associazione SER.A.F. ha aiutato i comuni a costituire al proprio interno l'URP e il SUAP, gestiti da personale comunale formato e addestrato, ma alcuni comuni, soprattutto i più piccoli, non riescono a gestire questo tipo di attività, per cui una gestione comune dei servizi potrebbe ovviare a questo problema.

Alleanze: Dal documento strategico emerge che le associazioni del territorio operano costantemente sul tema delle alleanze. Ognuna però si occupa di un tema specifico. Anche in questo caso si tratta di fare squadra cercando di sommare le attività di queste associazioni per ottenere il maggior numero di vantaggi.

Finanziamenti: Nel documento strategico si evince che i finanziamenti possono riguardare diversi settori: i borghi, l'ITC, le imprese, l'imprenditoria giovanile, quella femminile. Il passo da fare è quello di avviare azioni integrate tra più soggetti per l'ottenimento di finanziamenti da far convergere sui progetti prioritari. Inoltre, bisogna comprendere che è fondamentale perseguire l'investimento complessivo, integrare tutti i finanziamenti settoriali e dotarsi di una struttura che si occupi di individuare i finanziamenti e di formulare progetti di finanziamento legati ai progetti di sviluppo prioritari e propedeuticamente già definiti e condivisi.

I processi attuati dopo il programma

Nel corso del workshop si sono delineati anche i due processi da realizzare subito dopo e che sono:

- a. il processo di "condivisione strategica", così che tutta la collettività potesse conoscere le linee strategiche su cui muoversi;
- b. il processo di "progettazione partecipata" così da affrontare e portare avanti i progetti strategici condivisi.

a. Condivisione strategica

Per realizzare la fase di condivisione strategica si è adoperato lo strumento del "bilancio partecipativo" nei comuni associati a SER.A.F. che avevano preso parte all'iniziativa.

Infatti, approfittando di un finanziamento regionale che ha inteso incentivare questo specifico strumento di trasparenza amministrativa, si sono coinvolti i cittadini non solo sui dati economici del Comune, ma anche sulle prospettive di investimento. In questo caso si è attivata la riflessione collettiva su come promuovere in particolare il business del vino come fattore di attrazione del territorio e viceversa, raccontando naturalmente a monte il lavoro di progettazione interistituzionale già condotto e riportato nel documento di marketing strategico e sul sito web dell'Associazione.

Il programma per il coinvolgimento dei cittadini al fine della realizzazione del bilancio partecipativo si è svolto sempre con la metodologia della formazione intervento proprio per dare alla comunità locale di più comuni l'opportunità di sviluppare in parallelo un percorso progettuale che consentisse di condividere, prima, e di proporre, poi, delle soluzioni che potenziassero il marketing del territorio e dei suoi prodotti.

b. Progettazione partecipata

Per realizzare i progetti strategici contenuti nel documento di “formulazione strategica” e presentati ai cittadini attraverso il processo di bilancio partecipativo (condivisione strategica) si sono analizzati quelli ipotizzati e si è condiviso di affrontarne 14. Per quasi tutti e 14 i progetti è stato individuato un referente-responsabile che avesse il compito di curare e portare avanti il suo progetto con la collaborazione degli stakeholder di riferimento, chiamando in causa chi aveva partecipato alla prima fase, ma anche coloro che erano istituzionalmente e potenzialmente coinvolgibili.

Accanto al nome dei progetti è riportato, laddove si è già individuato, il referente-capoprogetto.

1. **Qualità del vino** che contiene anche i temi della produttività delle vigne e quello della tecnologia di produzione. Il responsabile del progetto è stato individuato nella persona di Daniele Proietti, enologo della cantina sociale di Piglio, affiancato dalle produttrici, Antonella Volpe di Serrone e Maria Elena Sinibaldi di Piglio.
2. **Filiera e commercializzazione.** Il responsabile del progetto è stato individuato nella persona di Fabio Lolli presidente della Proloco di Serrone.
3. **Formazione e conoscenza.** Il responsabile del progetto dovrà avere competenze di gestione delle risorse umane, di gestione del personale di formazione e conoscere i sistemi di formazione.
4. **Ambiente.** Per questo progetto è emersa la necessità di coinvolgere le associazioni ambientaliste e il comune di Morolo entro il quale è stata individuata un'ABD relativa all'ambiente.
5. **Architettura e comunicazione del territorio.** Il responsabile del progetto è stato individuato nella persona di Pierluca Proietti, produttore di Piglio, presidente della neo “Strada del Cesanese” e dei giovani imprenditori CIA.
6. **Le reti ITC.** Il responsabile del progetto dovrà avere delle buone conoscenze riguardo l'informatizzazione dei processi.
7. **Sistema ricettivo.** Il responsabile del progetto è stato individuato nella persona di Franco Paris responsabile del SUAP del comune di Fiuggi.
8. **Cultura, tradizioni, enogastronomia ed itinerari.** Il responsabile del progetto è stato individuato nella persona di Maria Berucci, produttrice di Piglio affiancata dal prof. Ennio Cialone preside della scuola media di Fiuggi.
9. **Sport.** Dovrà essere individuata una figura specifica che conosca pienamente le diverse federazioni sportive. Il sindaco di Piglio si impegnerà nell'individuare una persona che possa diventare il referente del progetto.
10. **Offerta sul piano della salute e del benessere.** Il responsabile del progetto dovrà essere individuato tra i responsabili di Fiuggi Terme e delle Terme di Pompeo di Ferentino.

- 11. Coinvolgimento comunicazione e partecipazione dei cittadini e delle scuole.** Il responsabile del progetto è stato individuato nella persona di Roberta Lulli, presidente del consiglio giovani di Serrone affiancata dall'Ass. Mario Colavecchi del comune di Piglio.
 - 12. Alleanze.** Il Comitato di Garanzia dell'associazione SER.A.F. è stato individuato come struttura da ampliare e consolidare per sviluppare e integrare le alleanze.
 - 13. Finanziamenti.** Il responsabile del progetto sarà il sindaco del comune di Piglio, il sig. Gabrielli.
 - 14. Organizzazione territoriale.** Il responsabile del progetto sarà il sindaco del comune di Serrone, il sig. Proietto

Nel dibattito che si è sviluppato nel corso dell'incontro di Fiuggi si è anche approfondito il tema delle alleanze tra territori e tra produttori di territori contigui.

Infatti, subito dopo, il **31 maggio del 2007**, si è potuto firmare un protocollo d'intesa tra coloro che avevano promosso l'iniziativa e avevano condiviso il documento strategico e l'associazione degli albergatori di Fiuggi per uno scambio importante. Il territorio del Cesanese avrebbe indicato Fiuggi come luogo di accoglienza per soggiornare nel caso di visita al territorio e ai suoi vigneti e gli albergatori di Fiuggi avrebbero promosso il vino Cesanese proponendolo sulle loro tavole.

La comunicazione del processo

La comunicazione è stata sviluppata lungo tutto il tragitto che ha caratterizzato l'iniziativa. I giornalisti locali hanno seguito con attenzione e interesse l'evolversi del progetto e hanno riportato tutte le sue fasi sui quotidiani di maggiore diffusione.



Le locandine dei workshop sono state affisse nei diversi locali pubblici e nelle portinerie dei Comuni dell'area.

Tutto il progetto, le sue fasi, il materiale utilizzato e la rendicontazione sulle attività realizzate è stato tutto diligentemente riportato sul sito web dell'associazione.

Il Convegno, realizzato a Morolo il 18 di gennaio del 2007, è servito a rappresentare l'avvio dell'iniziativa e a dare man forte a chi, come



la consulenza, sosteneva l'opportunità di darsi, a livello associativo, una struttura per POLI di sviluppo.

Ciò ha contribuito a far sì che il Comitato Guida del 2008 ha poi condiviso di attualizzare la sua forma di organizzazione aggiungendo all'articolazione "per servizi" una seconda articolazione per ABD (Aree di Business Distintivo).

La proposta, sostenuta da altri casi maturati frattempo nell'area dell'Associazione, ha portato a quella che è oggi la forma organizzativa che caratterizza le associazioni del Lazio e che prevedono tutte un'articolazione "per servizi" e per ABD.

L'apprendimento

L'apprendimento degli attori del territorio e del territorio, in quanto organizzazione, è stato notevole e lo testimonia la qualità dell'operazione conclusa e i presupposti che essa ha costruito per essere poi presa a riferimento per iniziative analoghe nello stesso territorio provinciale e regionale.

Quello che si può registrare al riguardo è che:

- il coinvolgimento dei vertici delle organizzazioni locali ed in particolare dei sindaci si è rilevato di estrema efficacia per dare forza e motivazione al lavoro progettuale. Era la prima volta che i sindaci si mettevano in gioco. o direttamente e accettavano di lavorare in gruppo con persone di settori e di estrazione diversa non esercitando quel ruolo istituzionale formale, ma portando in dote al gruppo le proprie conoscenze,
- la presenza e il coinvolgimento interessato di giovani imprenditori del vino che avevano una scolarità maggiore dei loro genitori da cui avevano ereditato l'azienda e propugnavano azioni di marketing accanto a quelle più tradizionali di produzione ha avuto certamente un peso importante perché ha assicurato una presenza costante e competente al tavolo della discussione,
- l'interesse dimostrato dai dirigenti scolastici dell'area che avevano a cuore l'identificazione dei giovani con il proprio territorio ai fini di una maggiore integrazione sociale e prospettiva professionale nell'area, ha dato una prospettiva interessante al lavoro progettuale perché l'iniziativa assumeva una importanza anche per i giovani e il loro futuro,
- la presenza di giovani laureati residenti nel territorio e impegnati nel sostenere il processo di cambiamento ha sviluppato quella necessaria fiducia verso l'iniziativa e la consulenza che la sosteneva scientificamente.

L'esperienza ha anche dimostrato che il processo, seppure bene avviato e ben sostenuto, non può essere lasciato all'autogestione degli attori del territorio, perché il territorio non ha un vertice e seppure ci si volesse affidare ad un leader locale, questo deve avere necessariamente anche un ruolo istituzionale per esercitarla. Nel mondo degli enti locali questa sicurezza non esiste in quanto il sistema elettivo può disarcionare d'improvviso, e comunque a scadenza, il leader che, in virtù anche del ruolo che riveste, può guidare una trasformazione organizzativa e culturale così impegnativa. Nel 2009, infatti, due sindaci dei tre che erano maggiormente intervenuti nell'iniziativa sono effettivamente cambiati, e con loro è anche cambiata la composizione politica che li sosteneva.

Il caso dimostra che l'unica struttura stabile è quella della consulenza, almeno fino a quando si fa rispettare per la qualità e il vantaggio che gli attori locali riconoscono al suo apporto.

Ciò significa che contrariamente a quello che afferma Schein, il consulente di processo non esercita solo i tre ruoli che lui così lucidamente ha disegnato, ma assume anche un ruolo di partner degli attori locali e qualche volta anche il ruolo di leadership di un processo lungo che proprio in quanto tale vede passare più persone sulle cariche che hanno il potere di premere sui processi di cambiamento e assicurarne la loro evoluzione.

Conseguentemente cade anche l'ipotesi di considerare la consulenza come una struttura a cui appaltare un intervento di cambiamento a fronte di un budget definito e di un bando pubblico dai contenuti predefiniti da un funzionario ligio alle leggi e preoccupato di rispettare le pari opportunità tra i potenziali contendenti.

Da ciò ne discende che la consulenza ha una responsabilità maggiore di quanto si creda nel sostenere un cambiamento che abbracci un territorio e quindi ha conseguentemente la necessità di una preparazione maggiore e una motivazione di fondo non solo economica, ma anche valoriale.

Caso raccontato da Renato Di Gregorio

19.08.2009