

Consiglio Nazionale delle Ricerche

CRIS

ISTITUTO DI RICERCA SULL'IMPRESA E LO SVILUPPO

Rapporto Tecnico N. 22
2 Settembre 2008

Documentazione di sintesi dei processi di sviluppo
locale avviati e sviluppati dal progetto Pit Promos
Area siciliana delle Madonie

Erica Rizziato, Paola Melone

RAPPORTO TECNICO CERIS-CNR
Anno 3, N° 22/02.09.2008

Direttore Responsabile
Secondo Rolfo

Direzione e Redazione
Ceris-Cnr
Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo
Via Real Collegio, 30
10024 Moncalieri (Torino), Italy
Tel. +39 011 6824.911
Fax +39 011 6824.966
segreteria@ceris.cnr.it
<http://www.ceris.cnr.it>

Sede di Roma
Via dei Taurini, 19
00185 Roma, Italy
Tel. 06 49937810
Fax 06 49937884

Sede di Milano
Via Bassini, 15
20121 Milano, Italy
tel. 02 23699501
Fax 02 23699530

Segreteria di redazione
Maria Zittino
m.zittino@ceris.cnr.it

Rapporto terminato nel Maggio del 2008

Copyright © Settembre 2008 by Ceris-Cnr

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the source.
Tutti i diritti riservati. Parti di questo rapporto possono essere riprodotte previa autorizzazione citando la fonte.

Documentazione di sintesi dei processi di sviluppo locale avviati e sviluppati dal progetto Pit Promos Area siciliana delle Madonie

[Report on local development processes. PIT Promos Project – in the
Sicilian area – Madonie]

Erica Rizziato

(Ceris-Cnr)

Via dei Taurini, 19
00185, Roma
Tel. (+ 39) 06.4993.7881; fax (+39) 06.4993.7808
e-mail: e.rizziato@ceris.cnr.it

Paola Melone

(Ceris-Cnr)

Via dei Taurini, 19
00185, Roma
Tel. (+ 39) 06.4993.7881; fax (+39) 06.4993.7808
e-mail: p.melone@ceris.cnr.it

This paper describes the processes of the PIT Promos project – in the Sicilian area of Madonie – developed by a new methodology of Ceris. The methodology, based on action research, created a social network – process owner - and promoted experimental processes concerning local businesses, tourism, cultural and environmental heritage, typical food products.

KEYWORDS: LOCAL DEVELOPMENT, ORGANISATION DEVELOPMENT, LEADERSHIP, ADULT LEARNING,
ACTION RESEARCH

JEL CLASSIFICATION: J5, J24, L20, L21, L22, L26, R5, Z1

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
1. BREVE PREMessa METODOLOGICA.....	6
2. AVVIO DEI PROCESSI NELLA MACRO FASE ESPLORATIVA.....	9
2.1 <i>Le fasi di orientamento e coinvolgimento</i>	9
2.2 <i>La fase di investigazione</i>	15
2.3 <i>La fase di sperimentazione</i>	26
3. INTERVISTA A GIUSEPPE FICCAGLIA, PROPRIETARIO DI PROCESSO NEL GRUPPO AGROALIMENTARE DEL PROGETTO PROMOS.....	35
4. INTERVISTA AD ALESSANDRO FICILE, PRESIDENTE DI SOSVIMA (AGENZIA DI SVILUPPO LOCALE DELLE MADONIE). GIUGNO 2007.....	40



INTRODUZIONE

Il presente lavoro relaziona sui risultati del progetto Promos, Progetto integrato territoriale (PIT) – della regione Sicilia per lo sviluppo dell'area delle Madonie. Tale progetto, che si è svolto da maggio 2006 a settembre 2007, intendeva valorizzare le risorse esistenti nel Parco regionale delle Madonie e dei 21 Comuni compresi, partendo da una ricognizione dello stato dell'arte delle imprese locali, del turismo, dei beni culturali e ambientali, agro-alimentari, dei prodotti tipici di qualità.

Obiettivi specifici del progetto erano:

- formare figure specializzate ed esperte nello sviluppo locale per sostenere le politiche dell'agenzia di sviluppo locale (Sosvima) promuovendo processi di sviluppo locale innovativi, in quanto sostenibili perché creati dalla condivisione con la comunità locale già a partire dalle prime fasi. Il percorso di sviluppo dei processi doveva favorire la capacità di *leadership orizzontale* ossia di connettere e attivare varie risorse del territorio;
- innescare processi di sviluppo locale che mettessero in rete ed a valore le potenzialità del territorio.

Il progetto si è articolato in tre azioni fondamentali: workshop di interazione con il territorio, formazione di primo livello per professionisti, assessori, imprenditori, figure

deputate a diventare proprietari di processo, formazione di secondo livello per giovani disoccupati da inserire per collaborazione nei processi di sviluppo avviati nel primo livello. I proprietari di processo sono quelle figure locali che sperimentando processi di innovazione si sono formate alla capacità di promuovere e gestire processi complessi di sviluppo locale.

Il progetto si è svolto secondo la metodologia sviluppata dal Ceris per lo sviluppo locale¹ ed ha rappresentato anche ambito di sperimentazione della stessa nella particolare situazione locale madonita. Alcune fasi dell'applicazione sono già state documentate nel report di ricerca del progetto.

Si riporta di seguito una sintetica documentazione generale dei processi svolti con la metodologia suddetta ai quali ha fatto da sfondo il processo di apprendimento dei proprietari di processo. Si allega intervista al presidente dell'agenzia di sviluppo locale effettuata alla fine del progetto (Alessandro Ficile presidente di Sosvima) e di un proprietario del processo agroalimentare (Giuseppe Ficcaglia).

1. BREVE PREMESSA METODOLOGICA

Il percorso di sviluppo locale avviato con Promos si è svolto secondo la metodologia dell'approccio ciclico descritto nel Working paper (vedi nota 1).

Prima di documentare i processi specifici si riportano brevemente alcuni elementi chiave del percorso di apprendimento dei *proprietari di processo* che sono stati chiamati a saper lavorare in gruppo, esplorando la realtà ed apprendendo da essa, creando così una comunità di apprendimento dall'esperienza, che ha rappresentato al termine del lavoro quel "capitale sociale" che era stato richiesto dal presidente di Sosvima per lo sviluppo futuro di processi di innovazione locale. Elemento chiave è stato il concetto di *leadership orizzontale*, in grado di attivare altri componenti della comunità locale nei processi di cambiamento².

Il *proprietario di processo* è quella figura che si assume la responsabilità di creare e sviluppare un processo di sviluppo. A tal fine dovrà avere delle capacità intrinseche di proattività, capacità di trovare soluzioni creative ai problemi, sapersi relazionare in modo ampio, immaginare e creare sperimentando vie nuove per dar corpo a processi di innovazione.

La metodologia proposta ha previsto l'emersione di tali figure dal basso, unitamente ai processi di sviluppo locale e la formazione di tali figure in un percorso di accompagnamento alla sperimentazione di nuovi processi e alla parallela definizione di

¹ E. Rizziaro, B. Marziali, P.Melone, *Sviluppo locale e leadership: una proposta metodologica*. Working paper Ceris n. 8, 2007, Ceris-CNR, Torino

² Ibidem.

nuove capacità, per affinare i talenti già in parte presenti nella figura del *proprietario di processo*, come la capacità di apprendere dall'esperienza e dal gruppo, nonché di attivare gli altri in processi correlati al proprio.

Il processo di apprendimento, che si è sviluppato in modo trasversale rispetto alle fasi previste dall'approccio ciclico³, è stato sostenuto sia in lavori di gruppo, che a livello individuale, nell'ambito di momenti sistematici di lavoro e di riflessione sulla realtà nel contesto del ritmo aula-parte esperienziale-sostegno allo sviluppo individuale.

In particolare si sono sviluppate le seguenti capacità⁴:

- lavorare con le domande di cambiamento in modo inclusivo, ossia coinvolgendo altre persone;
- ascoltare a tre livelli, secondo la tecnica dell'ascolto attivo;
- collegare le domande di cambiamento a processi di sviluppo sperimentali.

Il percorso esperienziale è stato inoltre sostenuto con il *coaching biografico-professionale*, definito come la capacità di guidare i formandi nella rilettura dei fatti da essi posti in essere (sia nella propria biografia professionale che nella parte esperienziale della formazione-sviluppo), per identificarne i principi guidanti inconsapevoli, sia positivi, che critici, al fine di portare consapevolezza nel riorientare tali principi o nell'utilizzarli come fili rossi nel delineare scenari sul proprio futuro professionale. Tali scenari sono stati poi concretizzati dalla definizione di passi concreti per realizzarli, nell'ambito di tempi stabiliti per la parte esperienziale.

In questo modo, sono state sviluppate le seguenti capacità:

- di identificazione di principi guidanti retrostanti a processi critici;
- di collegamento della biografia professionale individuale a fasi biografiche dell'organizzazione e del territorio come spunto per identificare percorsi di cambiamento.

Essenziale per capire il percorso di seguito documentato che si rifà alla metodologia dell'approccio ciclico è richiamare la differenza tra *problem solving* e processo d'innovazione.

I *proprietari di processo* sono stati resi ben edotti che nei processi di sviluppo locale che sono complessi e multiattore non si può cadere nell'errore di attuare modalità di lavoro riconducibili al *problem solving*, che risulta invece più adatto alla gestione di

³ Ibidem.

⁴ Per maggiori riferimenti riguardo alle capacità ed alle tecniche elencate vedi E. Rizziaro, B. Marziali, P. Melone, *Sviluppo locale e leadership: una proposta metodologica*. Working paper Ceris n. 8, 2007, Ceris-CNR, Torino

problemi correnti e ben identificati, ne tanto meno di pensare di attuare progetti in modo lineare e pianificato senza averli condivisi con la comunità locale.

Si richiamano sinteticamente le due modalità di lavoro.

Soluzione di problemi (<i>problem solving</i>)	Sviluppo di processi di innovazione
Risultati predefiniti Si sa già dove si vuole arrivare in termini precisi (obiettivi fissati)	Risultati prefigurati Si lavora passo per passo, le modalità operative possono essere prefigurate solo in linea di massima e c'è un continuo riorientamento (risultati desiderati)
Persone e ruoli predefiniti (definizione per funzione)	Creazione di una nuova rete di persone (identificazione basata sui fatti)
Coordinatore del progetto o capo-progetto / capogruppo o superiore/i (visione verticale)	Responsabile di processo che conduce un'iniziativa dall'inizio alla fine coinvolgendo dei collaboratori (visione orizzontale)
Si segue la logica della causa-effetto (visione lineare attività → risultati → obiettivo)	Si riflette sulle conseguenze dell'agire (<i>learning by doing</i> - visione circolare dell'azione-riflessione-riorientamento dell'azione)
<i>Expertise e Know how</i> conosciuto (competenze tecniche)	Capacità di stimolare e guidare il cambiamento (competenze trasversali)
Si opera entro schemi predefiniti (percorsi consolidati)	Si opera fuori dagli schemi convenzionali (percorsi innovativi)
Il processo trasmette alle persone coinvolte sufficiente sicurezza (rafforzamento delle certezze)	Il processo può provocare resistenze/ansia alle persone coinvolte perché al contempo stimola la partecipazione attiva (sviluppo della proattività)

La seconda modalità di lavoro si pone come una proposta concreta per realizzare quelle forme innovative di *governance* locale auspicate dall'Unione Europea.

L'approccio ciclico⁵ utilizzato, rappresenta una modalità per affrontare i processi dello sviluppo a partire dal coinvolgimento della comunità locale, realizzando una serie di sperimentazioni che a questi processi sono connesse.

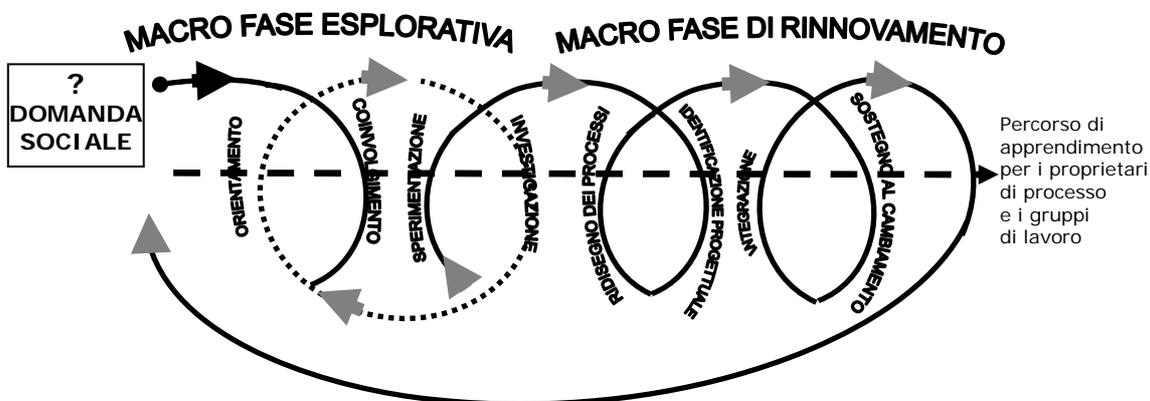
Si articola in due macro fasi distinte ma correlate: la prima è detta esplorativa e si suddivide a sua volta in due fasi (orientamento e coinvolgimento – investigazione e sperimentazione); la seconda è detta di rinnovamento e si suddivide a sua volta in due fasi (identificazione progettuale e ridisegno dei processi – sostegno al cambiamento ed integrazione).

Come vedremo in seguito, nel progetto Promos si è messa in atto la macrofase esplorativa, fino a definire dei processi di sperimentazione.

⁵ Per approfondimenti sulla metodologia vedi lavoro in nota 1.

Le prime due fasi hanno avviato un micro ciclo che, partendo da una domanda iniziale, e dall'identificazione di persone attivabili rispetto alla stessa, ne promuove l'investigazione e il ri-orientamento fino ad arrivare ad una riformulazione molto concreta, che permette di definire un processo di sperimentazione, il quale a sua volta potrà essere investigato e ri-orientato con la comunità locale, come viene di seguito brevemente descritto. Alla conclusione della fase di sperimentazione si è giunti all'identificazioni di idee progettuali condivise dagli attori coinvolti, alcune delle quali già applicate nei comuni interessati.

Dopo la fine del progetto Promos i processi sono proseguiti e sono ora in fase di implementazione a regime (macrofase di rinnovamento).



2. AVVIO DEI PROCESSI NELLA MACRO FASE ESPLORATIVA

2.1 *Le fasi di orientamento e coinvolgimento*

Le prime fasi si sono svolte, oltre che con incontro con attori chiave, specialmente con una serie di workshop territoriali miranti a far emergere la domanda di cambiamento locale e le persone in grado di investigarla e di promuovere da essa un processo di sviluppo. Ai workshop hanno partecipato imprenditori, amministratori pubblici, associazioni locali, insegnanti, professionisti e giovani del territorio.

Il primo incontro si è svolto l'11 maggio 2006 a Geraci Siculo (PA). Hanno partecipato imprenditori, amministratori pubblici, sindaci, esponenti della cultura (insegnanti, artisti, ecc.), professionisti ed ha portato a delineare alcune domande di cambiamento sulla base delle quali si è proseguito il lavoro d'orientamento ed investigazione sul territorio. Diverse sono state le tecniche impiegate, tra le quali si riporta l'esercizio sulla domanda. Dopo una prima introduzione sulla metodologia proposta e sul concetto di

leadership orizzontale si è svolto un lavoro in gruppi nei quali si sono aiutati i partecipanti a definire la loro domanda di cambiamento del territorio. A tal fine si è proposto un esercizio che si riporta brevemente di seguito.

Ci si divide in piccoli gruppi di tre, A, B, C dove a turno A, B, C svolgono dei ruoli (20 minuti per ogni gruppo ABC) specifici. Nella prima fase A espone il suo problema legato al territorio, B fa delle domande non di tipo descrittivo per comprendere lui la situazione, ma per aiutare A a concretizzare la sua domanda, chiedendogli di evocare esempi concreti ed immagini, in modo che lui stesso si chiarisca la situazione; dopo 10 minuti di interazione A riformula la domanda; C osserva il flusso della comunicazione e dà un suo *feedback*, cercando di aiutare A qualora B non faccia una interazione corretta, ma porti A a divagare in descrizioni non utili a definire in modo più concreto la domanda, ossia che possa avere in sé un'azione per un passo in avanti. B deve trattenersi dal dare risposte, ma deve aiutare A ad entrare nella realtà oggettiva della domanda.

In questo esercizio si chiede ai partecipanti di focalizzarsi sui seguenti aspetti e si danno a proposito delle indicazioni:

- a) ascoltare scevri da pregiudizi, concentrandosi sul contenuto, ma anche sull'elemento di emotività che esprime l'interlocutore e sulla volontà che traspare di voler fare o no qualche cosa rispetto alla questione;
- b) porre domande che aiutino l'interlocutore a comprendere meglio la sua problematica, evocando esempi concreti, fatti e persone;
- c) aiutare l'interlocutore a ri-formulare la domanda in modo più legato ai fatti concreti e meno alle sue rappresentazioni cercando di porre la questione in modo che sia visibile un passo concreto per "muovere la domanda".

Nel workshop di Geraci i partecipanti hanno sperimentato ed appreso come sia possibile lavorare con le domande cercando di astenersi dal fornire immediate risposte, che rischiano di rimanere fini a sé stesse in quanto non viventi nel territorio, ma nella propria immaginazione.

Le domande riformulate all'interno dei gruppi sono state le seguenti:

- a) come interagire con la sovrintendenza per velocizzare e migliorare la qualità delle risposte;
- b) come migliorare le organizzazioni comunali;
- c) come identificare i clienti-turisti per tipologie ed organizzare servizi coordinati sul territorio a partire da tali clienti;
- d) come sviluppare l'identità del territorio mantenendola;
- e) come rivitalizzare e migliorare la vivibilità dei centri storici;

- f) come portare un cultura dello sviluppo e nuove figure professionali (Università da riconvertire);
- g) i giovani sono presenti nel volontariato; come dargli valore a livello delle istituzioni?;
- h) come coordinarsi con l'ente Parco che è da migliorare (Curie);
- i) come favorire l'orientamento al cliente e non il clientelismo;
- j) come valorizzare le professionalità presenti nel territorio;
- k) come identificare i bisogni sociali per arrivare ad un *business plan* sociale;
- l) come coinvolgere i produttori agricoli a realizzare una produzione unica per arrivare alle reti commerciali in maniera unita;
- m) come rispondere alle criticità delle aziende nella assistenza da parte del sistema creditizio.

A partire da tali domande, ancora da esplorare e rielaborare si sono poi svolti i lavori negli incontri successivi. Interessante è stato che come feedback della giornata è stato riportato l'enorme valore aggiunto di lavorare in gruppi misti a livello professionale e l'importanza del lavoro sulla domanda per uscire dal modo convenzionale di relazionarsi rispetto ai problemi locali, cercando di arrivare ad una modalità più concreta che passa anche attraverso il supporto ad un modo diverso di pensare sui problemi locali, grazie anche ad una "educazione" relazionale che si è proposta nel workshop.

Il secondo workshop si è svolto a luglio 2006 a Castelbuono (PA). Hanno preso parte quasi tutti i partecipanti del primo workshop, più nuovi soggetti del mondo dell'imprenditoria e delle istituzioni. Si è prodotto un lavoro di ulteriore elaborazione sulle domande precedentemente emerse ed anche qui il lavoro è stato svolto in gruppi. È stato proposta una lettura orizzontale dei processi territoriali, che aprisse una prospettiva diversa rispetto all'usuale considerazione per funzioni delle organizzazioni territoriali: dal fornitore al cliente/cittadino con al centro il valore aggiunto creato dall'organizzazione; si sono fatte quindi delle ulteriori rielaborazioni delle domande espresse a Geraci.

Successivamente si è proposto un altro esercizio di percezione dell'interlocutore in ottica individuale e non funzionale, per provare ad esercitare la percezione dell'altro in modo differente da quello abituale nei contatti di lavoro. Infine chi ha condotto il workshop ha cercato di trovare i "fili rossi" per definire delle domande che rappresentassero il lavoro dei gruppi.

Tali "fili rossi" si sono concretizzati in 2 macro domande:

1. come sviluppare il turismo nelle Madonie rispetto alle moderne esigenze dell'ecoturista?
2. come sviluppare il settore agroalimentare, valorizzando l'identità madonita e favorendo il consumo interno?

In entrambe le domande si sottolineava la necessità di coinvolgere i giovani che stanno progressivamente abbandonando il territorio.

Si sono poi introdotte le caratteristiche principali delle persone che nel corso del processo avranno il compito di trasformare le domande in processi viventi e condivisi sul territorio, i *proprietari dei processi* e successivamente, si è passati all'identificazione delle persone che per caratteristiche particolari (spinta all'innovazione, atteggiamento pro-attivo, apertura alla rete sociale territoriale ecc.) e disponibilità potessero portare avanti tale percorso; attorno ai *proprietari dei processi* si sono definiti due gruppi interessati a collaborare. Tale passaggio è stato fatto di concerto con il presidente della società di sviluppo locale Sosvima (Alessandro Ficile).

Si è poi proceduto ad un affiancamento ai *proprietari di processo* per orientare meglio la domanda tramite incontri con attori chiave, raccolta dati significativi sul progresso, ricognizione delle criticità già emerse. L'affiancamento è stato fin da subito strumento anche per identificare la domanda di sviluppo professionale individuale dei *proprietari di processo* in relazione alle dinamiche di sviluppo locale che si andavano delineando. I risultati di tali attività sono stati riportati nei successivi workshop a settembre (Alimena), ad ottobre (Campofelice) ed a novembre (Caltavuturo). In tali incontri la comunità locale ha rappresentato un ottimo elemento di confronto e di scambio per ri-orientare le domande-processo ancora embrionali.

Si sono svolti poi altri due workshop molto più allargati dei precedenti, il 28 novembre con prevalenza di imprenditori; il 29 novembre con associazioni culturali del territorio.

Il primo ha avuto lo scopo di focalizzare i casi di insuccesso e di successo all'interno dei quali raccogliere suggerimenti per le due macro-domande (turistico ed agroalimentare). Dopo un primo momento di presentazione dei partecipanti e dell'approccio orizzontale che anima i workshop di monitoraggio nella logica del focus sul cliente, del dialogo con il territorio e del coinvolgimento attivo di chi voglia partecipare, ci si è divisi in gruppi per meglio permettere l'interazione con i proprietari dei processi.

Di seguito si riportano i principali spunti emersi. Il focus è passato dal COSA fare al COME fare, ossia anche come valorizzare l'esistente e metterlo in un processo orizzontale di sviluppo offerta-cliente che valorizzi la comunità locale, specie per creare opportunità di lavoro per i giovani.

SUGGERIMENTI E SPUNTI DERIVANTI DAI WORKSHOP DEL 28 E 29 NOVEMBRE

GRUPPO AGROALIMENTARE

Si sono evidenziati i seguenti punti:

- dal consorzio albergatori è emerso essere rilevante, al fine di promuovere il prodotto madonita, di fare riferimento ad un unico distributore locale – al posto di molti e piccoli distributori – e che ci sia un packaging che garantisca la qualità del prodotto;
- la necessità che il valore rimanga in maniera equilibrata anche ai produttori e non solo ai distributori; altri precedenti tentativi di distribuzione unica sono falliti in quanto non tenevano in considerazione un equo guadagno per i produttori; si è prospettata la possibilità di creare una struttura unica tra distributori e produttori;
- per procedere allo necessario sviluppo dei disciplinari è utile pensare ad una struttura sottoscritta da consumatori, albergatori pensando anche a dei sistemi premianti; in particolare su questo punto si è candidata a partecipare al processo un'impresaria che ha già avuto esperienza sul processo dei disciplinari e che ne ha evidenziato le difficoltà;
- necessario un coordinamento sistematico con l'Agenzia di Sviluppo Locale Sosvima per mettere in un processo orizzontale offerta-cliente quanto già sviluppato da Sosvima in termini di progetti.

GRUPPO TURISMO

I suggerimenti del gruppo sono stati i seguenti:

- investigare l'offerta a partire dall'offerta specifica che possono fare direttamente i sindaci dei 21 comuni (logistica, di infrastrutture, di offerta culturale) da ri-orientare grazie all'interazione con le tre fasce di clienti potenziali (giovani, famiglie, over 60);
- considerare i pacchetti già sviluppati ed offerti nella brochure con Meridiana come una base per sviluppare un'offerta più ampia e completa e soprattutto rispondente all'identità del territorio.

Ulteriori spunti emersi nel workshop del 29 novembre con le associazioni culturali sono stati:

- definire un'identità fruibile dal cliente (es. lavorazione dei formaggi da far sperimentare ai turisti, ballo della cordella, esperienza del mulino, ecc.);
- creare alcuni eventi grossi, ma sistematici per richiamare attenzione nelle Madonie una o 2 volte all'anno, farne un luogo significativo per alcuni aspetti culturali;
- proporre ad alcuni agriturismi di far fare delle esperienze ai clienti (es. la costruzione del flauto, ecc.);

- creare un calendario comune di eventi per le Madonie per evitare sovrapposizioni; in questo gruppo ci sono state due candidature di persone nuove per partecipare attivamente allo sviluppo dei processi;
- mettere le Madonie in una rete di proloco definendo come comunicare l'offerta;
- necessario un coordinamento sistematico con Sosvima per mettere in un processo orizzontale offerta-cliente quanto sviluppato da Sosvima, in particolare riguardo al progetto del distretto culturale.

Dopo i workshop di novembre, i *proprietari dei processi*, affiancati dai consulenti-formatori, hanno preso delle decisioni sui passi concreti da attuare nel mese successivo.

PASSI STABILITI DAI PROPRIETARI DI PROCESSO DEI DUE GRUPPI DOPO I WORKSHOP

GRUPPO AGROALIMENTARE

Sulla scia degli spunti ricevuti si sono stabiliti i seguenti passi.

In primis organizzare un incontro allargato tra i soggetti del territorio deputati allo sviluppo dell'agroalimentare (UOB, USL, provincia, assessorato all'agricoltura, Comuni, Sosvima, ecc) per aggiornarsi su quanto fatto fino ad ora e creare sinergie di sviluppo.

Si è pensato che l'incontro debba essere organizzato in modo che il "cliente" possa essere il fulcro di risoluzione di conflitti di interesse; ad esempio portare l'interesse del consorzio albergatori rappresentato, che chiede una struttura unica per la distribuzione al fine di poter agevolmente sostenere il consumo interno e per diventare un fulcro attorno al quale costruire l'offerta madonita, cercando di sanare i conflitti derivanti dal focus sul proprio tornaconto come struttura. Si è pensato oltre al focus sul cliente anche il focus allo sviluppo delle opportunità per i giovani. È stato ipotizzato che la gestione dell'incontro sia fatta da una persona *super partes*.

GRUPPO TURISMO

Analizzare le schede già in possesso del gruppo, riguardanti le offerte dei 21 comuni ed utilizzarle come spunto per dei test con eventuali clienti potenziali (giovani, famiglie, over 60) e riorientarle in base ai *feedback* ricevuti e pensarle anche nel quadro dei pacchetti offerti da Meridiana.

Pensare ad uno o due grossi eventi da inserire nell'offerta culturale madonita per attrarre

l'attenzione sul territorio in senso ampio (es. Erice).

Coinvolgere le persone che si sono offerte di collaborare per definire le offerte di "fruibilità dell'identità" (tradizioni, feste, sagre, prodotti tipici, ecc.).

Identificare COME inserirsi nella rete di proloco (definizione in termini di prodotto dell'offerta e modalità di comunicazione). Si ritiene che questo passo sia da valutare in termini di un primo livello e poi meglio quando si saranno definite delle offerte più concrete.

2.2 La fase di investigazione

Si sono affiancati i *proprietari dei processi* (nella formazione che è iniziata a dicembre 2006 ed anche per la gestione dei successivi workshop) per investigare le domande emerse dai workshop e si è parallelamente passati alla lettura del territorio secondo i livelli di seguito riportati.

Lettura delle relazioni socio-economiche

I *proprietari di processo*, rivestendo ruoli specifici nel contesto territoriale (nel progetto Promos sono amministratori pubblici e imprenditori), hanno gradualmente acquisito competenze per trasformare un territorio in una comunità di sviluppo; ciò ha significato acquisire una visione globale, fondamentale per chi opera nello sviluppo locale, basata sulle capacità di interpretare le esigenze delle singole organizzazioni, individuare le comuni problematiche di cambiamento, collegare il loro sviluppo ad un fine comune, che rappresenti un passo di miglioramento per l'intera comunità territoriale.

In questo senso i consulenti-formatori che hanno accompagnato l'investigazione hanno svolto un duplice ruolo:

1. affiancare i *proprietari di processo* nello sviluppo delle loro capacità individuali per meglio interagire con i vari attori del territorio;
2. affiancare i *proprietari di processo* nella realizzazione dell'investigazione sul campo.

Nei primi incontri i proprietari di processo sono stati portati a focalizzare la loro attenzione sulla dimensione individuale, ossia la biografia professionale (cosa del passato può essere valorizzato per le mie iniziative future?) sulla dimensione sociale, ossia la rete territoriale (cosa succede intorno a me che si può collegare al mio processo e con chi?).

Si è così proceduto ad esplorare quanto fatto nel territorio dagli attori locali,

relativamente ai processi di sviluppo individuati dal progetto “Promos”. In particolare, si sono individuati una serie di progetti e di iniziative già esistenti sul territorio, prima del “Promos”, tra questi si citano: il P.I.R. Ecoturismo Mediterraneo; Interreg. Identità Mediterranea; Trend –sviluppo sostenibile e ICT.

Questo quadro ha evidenziato l’esistenza di precedenti lavori di mappatura su alcune tematiche specifiche da poter utilizzare nel prosieguo del progetto e soprattutto la presenza di un nucleo consolidato di persone già interessate a processi di sviluppo sostenibile delle Madonie, con il quale interagire.

Successivamente si è lavorato ad approfondire le modalità di investigazione sul territorio proprio a partire da un corretto lavoro di analisi della domanda, cioè come interagire con i vari attori del territorio per esplorare le loro esigenze di cambiamento, le loro percezioni delle esigenze del cliente, la loro visione dello sviluppo delle Madonie.

Sono state proposte ai proprietari di processo modalità di interazione con i vari soggetti, quali sviluppare la capacità di osservazione della realtà in modo partecipato, liberarsi di preconcetti nell’ascolto degli altri (ascolto attivo), imparare a rendere concreti pensieri ed idee attraverso la loro oggettivazione nello spazio/tempo/persone chiave (dove, quando, chi).

Relativamente allo specifico delle due macrodomande individuate (sviluppo del turismo sostenibile e sviluppo dell’agroalimentare di qualità) si è definita una griglia di riferimento per la realizzazione delle investigazioni sul campo.

Si è posto come punto di partenza l’analisi della domanda del cliente, vero elemento trainante di qualsiasi processo di sviluppo.

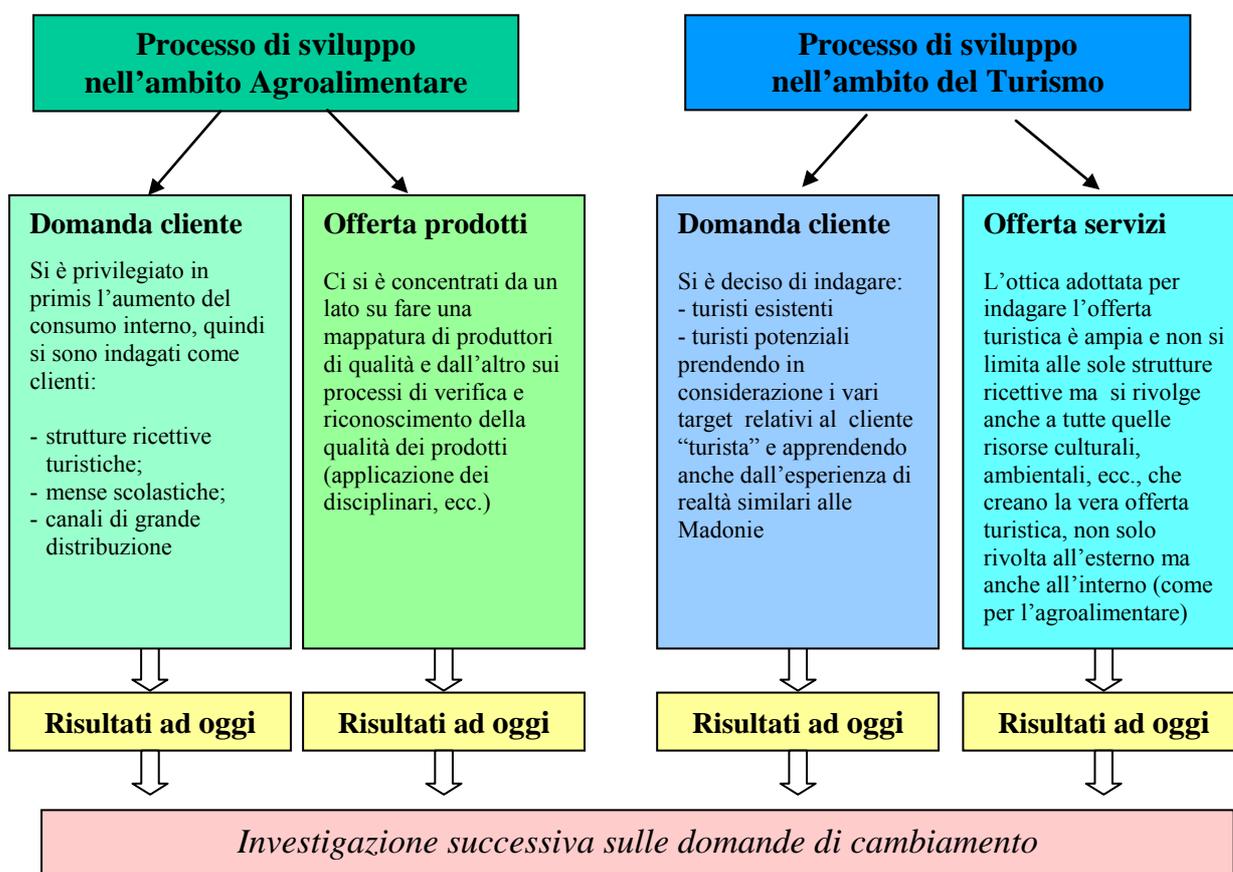
Per il gruppo relativo al turismo il lavoro di investigazione sul territorio si è orientato secondo tre domande:

1. Chi è il turista ora e cosa vuole? (domanda di cambiamento espressa dai vari attori del territorio (in primis le organizzazioni che costituiscono l’offerta turistica);
2. Come è cambiato il turista nel corso degli anni?;
3. Chi è il turista potenziale? (Sia il trend esistente che la potenzialità di accogliere nuove tipologie di turismo).

Per il gruppo relativo al processo agroalimentare il lavoro di investigazione sul territorio è stato impiantato a partire dalla necessità di rendere più concreta la domanda “Come sviluppare il settore agroalimentare nelle Madonie?” considerato che ci si era orientati nei workshop precedenti in modo prioritario verso l’aumento dei consumi interni. Il lavoro di preparazione all’investigazione sul campo si è incentrato su punti seguenti:

- definire in termini concreti il termine “sviluppare”: p. es. aumentare il consumo interno dei prodotti locali? Migliorare la filiera con processi di certificazione o iniziative di innovazione (tipo sviluppo del biologico o altro)? Aumentare il mercato di destinazione a livello regionale o nazionale o perché no, internazionale?;
- definire chi sono gli attori del settore agroalimentare con cui investigare le problematiche ricorrenti nel settore: si tratta fondamentalmente di investigare il lato della domanda esistente e potenziale;
- definire chi sono gli attori del settore agroalimentare con cui investigare cosa è necessario cambiare in termini pratici; si tratta fondamentalmente di investigare il lato dell’offerta.

Schema di base secondo il quale si è svolto il processo di investigazione:



Contattando vari interlocutori nel territorio del settore pubblico, privato e della società civile si è indagata la domanda del cliente, rispettivamente per i due processi, i consumatori (esistenti e potenziali) e i turisti (esistenti e potenziali). Il lavoro di investigazione a partire dalla domanda del cliente ha portato ad evidenziare le carenze nell’offerta (sia per soddisfare le richieste attuali che le eventuali richieste di clienti

potenziali).

Nel corso dell'investigazione si aiutavano le persone intervistate, per quanto riguarda l'offerta, ad esplicitare i cambiamenti nel tempo della domanda del cliente e il modo in cui gli si è data risposta (elementi biografici), ad individuare le problematiche ricorrenti e le varie modalità con cui queste si sono presentate nel tempo (elementi ciclici ed interattivi), a cogliere l'elemento dell'identità locale attraverso l'ascolto di racconti sull'identità passata e l'osservazione di sintomi sullo sviluppo di identità futura (elementi narrativi e sintomatologici).

Per riassumere, la fase di investigazione ha visto un lavoro di preparazione dei proprietari di processo alla realizzazione delle interviste e un loro affiancamento nel corso del lavoro sul campo. Alla fine di ogni intervista si svolgeva un momento di confronto con il consulente per riflettere su come il *proprietario di processo* aveva più o meno applicato le modalità di interazione spiegate nella fase di preparazione. Insieme alle interviste dirette con i vari soggetti si è svolta un'attività di osservazione partecipata; le due attività nel loro insieme hanno prodotto un quadro della realtà madonita estremamente interessante ma complesso, di cui si riportano i principali risultati di seguito. Tale quadro è stato definito, riformulando e concretizzando le domande di sviluppo per trasformarle in processi di cambiamento da sperimentare con il supporto di diverse tecniche, tra le quali quella definita la tecnica dei sette fari.

Prima di passare alla fase di sperimentazione vediamo più in dettaglio i risultati conseguiti nella fase di investigazione.

Risultati della fase di investigazioni

Il lavoro di investigazione ha presentato l'area delle Madonie come un territorio dalle forti contraddizioni. Si riportano di seguito alcuni elementi di sintesi relativi alle polarità che contraddistinguono il territorio indagato, emerse dalle interviste dei proprietari di processo affiancati dai consulenti-formatori.

Lettura del territorio a livello della sua identità culturale

Dai primi contatti nei workshop si è evidenziata la necessità di investigare il livello dell'offerta madonita, strettamente legata in tutti e due i processi all'identità del luogo, cioè la "natura" di un territorio letta attraverso la sua cultura locale, intesa come un complesso di simboli, di metafore, di immagini, di tradizioni, di prodotti tipici, di abitudini, di valori, di pratiche sociali sedimentate in un luogo specifico e condivise tra i membri del gruppo.

Il workshop del 29 novembre aveva anche questo scopo, ma tale tipo di lettura andrà ampiamente sviluppata nel corso del progetto.

In tal caso, l'approccio etnografico/narrativo aiuta a capire lo spirito di una comunità

attraverso il racconto di sé che magari si esplicita con leggende, cerimonie religiose, memorie collettive, ecc., mentre, il metodo sintomatologico ci permette di entrare nelle dinamiche nascoste di un territorio attraverso sintomi che nascondono complesse relazioni territoriali (ad es. la compresenza nello stesso territorio di luoghi più dinamici, storicamente caratterizzati da una forte vivacità imprenditoriale e luoghi più chiusi e resistenti al cambiamento).

Nell'indagare l'offerta nell'ambito dei due processi identificati, i proprietari di processo in particolare, e la comunità madonita più in generale, anche attraverso i workshop di monitoraggio hanno iniziato un lavoro di riflessione e recupero della loro identità. Nell'ambito del processo turistico si è deciso di investigare culture e tradizioni, anche coinvolgendo gli anziani del territorio, in quanto portatori della memoria storica, da poter riproporre in modo innovativo nell'offerta turistica, soprattutto attraverso il pensiero nuovo e creativo proprio dei giovani.

Riguardo al processo agroalimentare, si è evidenziata la necessità di identificare l'esistente, cioè quali sono i prodotti tradizionali madoniti di qualità da poter offrire, ma anche il potenziale che in questo caso è rappresentato dal recupero della biodiversità. I recenti e famosi studi portati avanti a livello internazionali sui NUS (neglected and underutilized species) ha evidenziato in modo inequivocabile il legame esistente tra agroalimentare e identità di un territorio.

Lettura del territorio a livello empirico-fenomenologico

Il territorio del Comprensorio Madonita è stato analizzato attraverso le tematiche seguenti:

- demografia;
- situazione occupazionale e del mercato del lavoro;
- tassi di natalità delle imprese;
- turismo;
- istruzione e fabbisogni professionali.

L'approccio al territorio è avvenuto attraverso l'inquadramento delle situazioni e delle tendenze registrate sempre con riferimento alla realtà provinciale, regionale e nazionale, in un'ottica quindi di bench-marking, per poter leggere i fatti con una visione più ampia.

L'andamento demografico è stato valutato considerando la popolazione residente nei singoli comuni negli anni 1991, 2000 e 2005 e la popolazione per età, relativamente agli ultimi dati disponibili, per individuare, attraverso la piramide d'età, alcune tendenze demografiche future. La piramide di età al 2005, relativa alla popolazione residente, permette, infatti, di fare una stima dell'offerta di lavoro giovanile fino al 2027 e di porla a confronto con la domanda di lavoro attesa.

Il mercato del lavoro invece è stato valutato attraverso diversi indicatori: tasso di attività, tasso di occupazione e tasso di disoccupazione. Il più importante è il tasso di occupazione che indica la percentuale di popolazione che lavora. Sono stati analizzati sia i tassi e le variazioni a livello dei singoli comuni ma anche i tassi dei diversi Sistemi Locali del Lavoro (aggregazioni di comuni in base al lavoro generato all'interno). Questi, infatti, rappresentano delle unità territoriali non amministrative ma effettive in cui almeno il 75% dei residenti vi lavorano all'interno. Il territorio analizzato è costituito da 21 comuni che sono suddivisi in sei Sistemi Locali del Lavoro.

La struttura imprenditoriale è stata analizzata attraverso i dati delle imprese registrate, reperiti presso la Camera di Commercio. Le imprese del territorio Madonita sono state catalogate per classe dimensionale (in base al numero di addetti) e per settore di attività economica (seguendo la classificazione Ateco). Un particolare focus sulle imprese principali ha permesso poi di individuare quali sono i settori più forti e le imprese più importanti sul territorio. La situazione imprenditoriale è stata inoltre considerata all'interno della situazione provinciale analizzandone l'andamento demografico relativo all'ultimo anno e in particolare i dati relativi alla natalità delle imprese.

Una particolare attenzione è stata riservata infine al settore del turismo e a quello della domanda e offerta di giovani diplomati e laureati, i cui andamenti sono stati posti a confronto con i fabbisogni professionali espressi dalle imprese.

I dati relativi alla demografia e mercato del lavoro sono di fonte Istat, così come quelli relativi al turismo (per alcuni aspetti reperiti presso l'Azienda per la promozione turistica di Palermo – Aapit); essi considerano in particolare le presenze registrate e la capacità ricettiva delle strutture alberghiere e complementari (in termini di posti letto). Al fine di comprendere meglio le tendenze, i comuni delle Madonie sono stati considerati in base alla natura specifica del turismo che offrono in località costiere (turismo balneare) e montane (turismo rurale e verde). Inoltre dato il potere attrattivo di Cefalù rispetto agli altri comuni del Comprensorio, questo è stato considerato come un comparto turistico a se stante quindi non paragonato alle altre realtà locali.

Infine l'indagine sull'istruzione e in particolare sull'offerta di giovani diplomati e laureati ha permesso di individuare alcune tendenze e preferenze nei percorsi formativi scelti dai giovani palermitani. I dati sono stati raccolti presso il database del MIUR (Ministero dell'Istruzione e della Ricerca) e presso la Provincia di Palermo e si riferiscono agli iscritti e diplomati per anno scolastico e tipologia di istituto, per quanto riguarda gli istituti superiori, e agli iscritti, immatricolati e laureati nell'anno accademico 2004-2005 per quanto riguarda l'ateneo di Palermo e gli studenti palermitani in generale. I dati sono stati poi confrontati con quelli relativi alla domanda di personale nel 2005, resi disponibili dall'Indagine Excelsior, a cura della Camera di Commercio, che attraverso l'intervista diretta alle imprese private, individua i fabbisogni professionali delle imprese sul territorio. Attraverso l'incrocio si sono potute fare alcune previsioni occupazionali dei giovani diplomati e laureati e individuare

alcune carenze nell'offerta formativa palermitana attraverso le richieste delle imprese⁶.

CONSIDERAZIONI GENERALI CONDIVISE NELLA FASE DI INVESTIGAZIONE DAI CONSULENTI-FORMATORI E DAI PROPRIETARI DI PROCESSO

Ricchezza e povertà

Le Madonie sono un territorio con un significativo patrimonio artistico-culturale, un ambiente naturale spesso ancora incontaminato con magnifiche rarità paesaggistiche (dalle foreste di agrifoglio giganti, alle falesie di Caltavuturo, ecc.), una ricca biodiversità (dalla manna alle renette champagne, ecc.), tradizioni secolari e arti sublimi come quella culinaria e uno spirito altamente ospitale.

Possiedono tutto ciò che, debitamente e sapientemente valorizzato (non sfruttato) ha portato allo sviluppo socio-economico di realtà territoriali in Italia, es. la Valle del Chianti, alcune zone della Valtellina, ecc. così come all'estero, es. la Bretagna.

Eppure, nonostante il grande valore culturale e paesaggistico, che potrebbe competere con molte altre aree meno "dotate", le Madonie sembrano non saper far tesoro del proprio patrimonio e presentano le caratteristiche tipiche di un sistema economico ad enclave: luoghi in via di spopolamento ed alti tassi di disoccupazione dovuti ad un'emigrazione massiccia e continua che ormai coinvolge anche quei Comuni apparentemente in condizioni migliori, come Castelbuono. Le Madonie sono considerate come un'"isola felice" per la loro vicinanza al mare, infatti, sono diffuse le seconde case di palermitani.

Alcuni comuni "periferici" della montagna si stanno letteralmente svuotando. Molti dei paesi delle Madonie basse (più vicine al mare) proprio per questa vicinanza vedono la propria popolazione dimezzata dopo trasferimenti massicci nelle località marine, dove maggiore è la possibilità di occupazione.

Infrastruttura viaria e difficile accessibilità

Strade sterrate, sconnesse in modo incredibile, con una segnalazione carente sembrano essere quasi un segno tangibile dello scarso contatto tra i vari comuni dell'area chiusi nelle loro vocazioni locali più che tesi alla condivisione di obiettivi e magari di programmazioni di area.

Scarsa visione complessiva del territorio

La scarsa presenza del materiale divulgativo nei vari comuni ci parla della mancanza di una visione di insieme, denotata anche dalla mancanza di coordinamento tra i vari comuni dei rispettivi eventi di richiamo (fiere, sagre, festival, ecc.) e dalla presenza

⁶ I dati sono riportati nel Report di ricerca Promos.

poco visibile (in termini di uffici, personale, materiale e servizi) dell'Ente Parco come elemento catalizzatore e unificante dell'area.

Punte avanzate e sacche di arretratezza

Il territorio madonita, da un punto di vista di sistema economico locale, è un'area in sofferenza con poco lavoro, molto lavoro nero, scarsa managerialità, scarsa qualificazione dei lavoratori, ecc. Quest'ultimo punto fa parte delle critiche degli imprenditori locali che hanno evidenziato come uno degli elementi critici che necessita di un processo di cambiamento, sia rappresentato dal sistema scolastico; questo resta infatti molto tradizionale, non segue il passo con i cambiamenti locali e globali e, soprattutto, non è orientato al successivo inserimento dei ragazzi nel mondo del lavoro. Inoltre, come sostengono gli stessi imprenditori, la mancanza di un vero e proprio settore manifatturiero nelle Madonie, rende carente la cultura industriale, non solo nel senso di competenze tecniche, ma anche di qualità trasversali, quali saper lavorare in squadra, servire il cliente, rispettare i tempi, non perdersi in chiacchiere, tutti elementi che mancano e che non che la scuola non forma.

Manifattura e scuola sono quindi aspetti nodali molto presenti tra gli imprenditori; ciò ha evidenziato nella nostra investigazione che le due macro-domande individuate, cioè lo sviluppo del turismo sostenibile e dell'agroalimentare di qualità, dovranno essere accompagnate da un'azione di tipo trasversale relativa alla formazione.

A sentire i giovani infatti, la classe imprenditoriale madonita manca di vero spirito d'impresa e porta avanti le sue attività senza vere strategie di medio-lungo periodo, in un'ottica esclusiva di riduzione dei costi. Quindi in molti casi utilizzando forme di lavoro non trasparenti.

Il lavoro è scarso e spesso mal pagato, così ci raccontano 6 giovani "intervistati" una sera in piazza a Castelbuono (e molto curiosi del nostro progetto); una ragazza di 25 anni ha lavorato 5 anni in un supermercato pagata 600 euro al mese seppure con una busta da 800 regolare; un architetto di 27 anni è disoccupato ed è l'unico, con un altro amico, a non essere emigrato su 10 che si sono laureati in architettura (gli altri 8 sono tutti al Nord); poi ci sono 2 muratori che lavorano e 2 ragazze senza lavoro. Accusano i padroncini di pagare poco e spesso in nero (pare che la tariffa media di riferimento sia 5 euro l'ora).

D'altro canto alcuni piccoli imprenditori sostengono che non riescono ad assumere in regola perché tutti vogliono essere pagati in nero.

Inoltre, un altro problema che incide in modo sostanziale sul mercato del lavoro locale è dato dal tasso eccessivamente elevato del lavoro assistito. Un esempio emblematico è quello di circa 200 forestali, che "lavorano" tra le 100 e le 150 giornate l'anno (5-7 mesi), dedicandosi per il resto del tempo a lavori in nero, spiazzando così gli altri lavoratori.

Ciò nonostante esiste una fascia di imprenditori che rappresentano alcune delle eccellenze locali: molto innovativi, stimolano la partecipazione e la legalità nonostante le difficoltà del contesto in cui operano. In alcune imprese, visitate nel corso dell'investigazione, i manager (anche proprietari) mostrano un'ottima qualità imprenditoriale, coinvolgendo i dipendenti (in questi casi ben pagati e in regola). Da sottolineare che molti di questi imprenditori di successo hanno beneficiato di un'esperienza esterna o di esperienze pregresse in industria. Si tratta di figure imprenditoriali dinamiche che si preoccupano del futuro dell'economia locale e delle giovani generazioni, magari lanciando progetti di sviluppo organizzativo innovativi che possono rappresentare elementi trainanti anche per l'economia locale: la scommessa del biologico di alcuni imprenditori locali, la creazione di una struttura sportivo-turistico-ricettiva (centro di golf) o la riproposizione di prodotti tradizionali con nuovi canali e forme di promozione.

Contrapposizione Pubblico-privato

La contrapposizione e le difficoltà di comprensione tra le istituzioni pubbliche e le imprese sono aspetti critici presenti in qualsiasi territorio. Nel caso specifico, quel che va sottolineato è che i due tipi di organizzazioni denunciano lo stessa critica: la non dinamicità, l'incapacità di essere trainanti ognuno a partire dal proprio ruolo.

Così accade che gli attori economici accusano la pubblica amministrazione di ostacolare l'iniziativa e lo spirito imprenditoriale del territorio con un atteggiamento rigido, ottusamente esecutivo, poco collaborativi e creativo. Come esempio di ciò gli imprenditori portano gli interminabili iter procedurali necessari per la maggior parte di richieste autorizzative relative al rilancio o ampliamento di attività economiche rispetto ai quali i funzionari pubblici adottano atteggiamenti passivi, noncuranti e poco collaborativi limitandosi a continue richieste di attestati e documenti, senza alcuno spunto propositivo per la soluzione delle varie problematiche.

Da questo punto di vista, però, considerata l'esistenza di un efficiente Sportello unico territoriale creato presso So.Svi.Ma è necessario indagare ulteriormente quanto di questo atteggiamento sia dovuto a cattiva informazione degli imprenditori sui servizi disponibili e quanto sia dovuto a problematiche relative alla sovrapposizione e/o scarso coordinamento tra amministrazioni locali territoriali e regionali.

Un altro esempio viene dato da un piccolo imprenditore che fa capriate di legno e racconta che la Sovrintendenza non vuole si facciano dei porticati con il legno per il timore che vengano poi chiusi come nuove stanze: così è diventata consuetudine e norma comune farli senza chiedere l'autorizzazione che mai verrebbe. Così un'incapacità di dialogare e di collaborare tra i due settori si traduce in un'illegalità diffusa.

Dal punto di vista delle amministrazioni pubbliche, la maggior parte degli imprenditori manca di uno spirito pro-attivo e di propensione al rischio e portano avanti le proprie attività nell'attesa e/o pretesa di contributo assistenziale da parte delle istituzioni pubbliche. L'esperienza passata della Cassa del Mezzogiorno e della sua controversa forma di funzionamento insegna.

Un esempio riguarda una cooperativa locale che produceva maglieria per un mercato di fascia alta. Nata nel '61, registra una costante crescita fino ad avere 50 soci dipendenti nel 2000. A questo punto inizia la crisi: uno dei tanti elementi l'atteggiamento dei lavoratori che cominciano a percepire quel luogo di lavoro come un posto pubblico con salario garantito indipendentemente dalla propria produttività aggravato da quello del presidente, impegnato più a "supervisionare" che a gestire in modo lungimirante l'attività secondo le richieste del cliente. L'azienda inizia a fare perdite ed oggi sono tutti in mobilità. La cooperativa oggi sopravvive con 9 soci lavoratori e anche se è in attivo non è più una grande impresa capace di essere un elemento trainante per il territorio. Una storia esemplare di mancanza di managerialità ed eccessiva cultura da dipendente (quasi pubblico) che non porta a sviluppo d'impresa.

Da sottolineare, il consenso unanime per il lavoro che svolge So.Svi.Ma, considerata più che una "istituzione" una vera e propria squadra di operatori al servizio delle imprese e del territorio; il modello misto pubblico (51%) e privato di So.Svi.Ma, in una realtà dove il pubblico è rappresentato da vari comuni divisi per appartenenza politica, permette al privato – nella maggior parte dei casi interessato ai risultati concreti sul territorio – di avere una forte voce in capitolo sulle scelte strategiche della istituzione. La scelta di una leadership forte capace di influire in termini concreti nel contesto locale ha permesso a questa istituzione di essere uno dei pochi casi in cui una agenzia di sviluppo intesse e promuove processi reali di collaborazione con i vari attori del territorio a partire da una profonda e diretta base di conoscenza dei singoli imprenditori, dei punti di forza e di debolezza del sistema economico locale. Tutti ne parlano bene al di là delle proprie visioni politiche, perché riconoscono in questa comunità lavorativa un alto livello di professionalità. Infatti bisogna sottolineare che So.Svi.Ma. ha agito in passato e continua ad agire come divulgatore di informazioni e facilitatore per l'accesso da parte di molti imprenditori all'utilizzo di fondi pubblici (P.O.R. e P.O.P) per lo sviluppo di attività economiche.

La Dicotomizzazione mare-montagna

La coesistenza di un'area parco (zona montana quasi incontaminata) e di un'area marina (turisticamente nota) sembrano essere vissute più come una minaccia che come un'opportunità. Perché quel che altrove diventa un elemento di moltiplicazione della domanda turistica, come in Corsica o nel nord del Marocco, qui rappresenta un elemento di divisione se non addirittura di contrapposizione?

Dall'investigazione con i diversi attori del territorio in entrambe le aree, sembrerebbe

più il risultato di dinamiche passate che una visione oggettiva della realtà esistente.

Tradizionalmente la Sicilia è stata promossa come luogo turistico di mare e le coste sono state promosse (e spesso devastate) come principale ricchezza del territorio sia verso una domanda turistica interna che esterna. Cefalù rappresenta una delle principali mete turistiche marine nella costa nord della Sicilia.

I grossi investimenti pubblici, spesso con interessi privati, si concentravano dove maggiori erano le possibilità di sviluppo economico, mentre le aree interne restavano un po' abbandonate a loro stesse.

La ricca chiassosa Cefalù si contrapponeva alle silenziose Madonie, in un rapporto di reciproca invidia-snobismo e al contempo di interdipendenza: da sempre, infatti, le strutture turistico-ricettive di Cefalù operano grazie alla manodopera delle Madonie.

Nel tempo poi si sono succeduti diversi cambiamenti sia nelle politiche di gestione del territorio (istituzione e forte promozione delle aree protette e parchi) che in quelle della fruizione del territorio (turismo intelligente, ecoturismo, turismo d'avventura, ecc.) che hanno portato ad una nuova domanda turistica, soprattutto nazionale.

La crescita del turismo individuale, la diversificazione temporale delle vacanze, la riduzione dei tempi di permanenza dei turisti, gli effetti di lungo periodo del turismo di massa nelle aree marine e lo svilupparsi di nuove richieste turistiche (percorsi enogastronomici, itinerari culturali, ecc.) hanno col tempo portato ad una situazione ben diversa da quella di un tempo, dove l'area di turismo marittimo deve "ripensarsi" per sopravvivere alla crisi e quella interna comincia ora ad avere tutti i requisiti per essere un polo di attrazione turistica secondo le esigenze del mercato attuale.

Non è un caso che gli imprenditori "illuminati" della costa vedono con interesse una cooperazione con il turismo di montagna, purché ci siano proposte integrative alle loro. L'atteggiamento distante e diffidente dell'area montana verso l'area costiera sembra quindi più legato ad una realtà passata che non ad una realtà oggettiva. La consapevolezza di ciò potrebbe aiutare lo sviluppo di progettualità integrate in un rapporto reciprocamente proficuo.

Direzioni e prospettive future

Dalla investigazione si evidenziano alcuni elementi che possono rappresentare degli spunti per il prosieguo del progetto Promos e, più specificamente, per i processi di sviluppo specifici che i proprietari di processo saranno chiamati a sperimentare, quali:

- individuare forme sperimentali di collaborazione fattiva tra operatori dei diversi settori in un'ottica di sviluppo del territorio ma anche di sviluppo delle singole organizzazioni coinvolte (es. permettere alle aziende agro-turistiche e agli alberghi di "disporre" di forestali assegnati con il compito, su loro indicazione e controllo, di tracciare i sentieri, controllare gli incendi, ecc. in modo da trasformare questo lavoro

sottoutilizzato per attrezzare le Madonie come area specializzata per il trekking, come proposto dall'Interreg appena concluso "Identità Mediterranea"). A tal proposito ci sono ampi e recenti studi su tutto ciò che riguarda turismo e agri-turismo nelle Madonie. Oppure attivare l'artigianato locale coinvolgendolo fattivamente in attività di abbellimento della sentieristica e degli spazi pubblici finanziati dalle istituzioni pubbliche, creando così un'immagine tipica madonita condivisa;

- organizzare momenti di confronto e procedure di trasparenza della gestione della cosa pubblica (es. il parco potrebbe organizzare una conferenza di servizio ogni anno per rispondere dei risultati concreti delle proprie attività con le aziende agro turistiche, gli albergatori e gli altri *stakeholder* dell'area, e per impiantare strategie e collaborazioni comuni). Considerato che è in atto una progettualità ICT;
- ricostruire le reti fiduciarie territoriali in modo consapevole, attraverso processi di collaborazione fattiva. Sebbene esista una carenza di dialogo e di network nelle Madonie che crea dinamiche di invidia tra Comuni e aree, più che di emulazione verso le "punte avanzate", sembrano esserci i presupposti (il forte senso di appartenenza all'area e la presenza di persone lungimiranti e pro-attive nei settori del pubblico, privato e non profit) per rinnovare le tradizionali reti fiduciarie territoriali attraverso processi di sviluppo fattivi non "spontanei", ma come risultato di scelte collaborative e guidate da operatori di sviluppo locale.

Nell'intenso lavoro di relazioni sociali, rappresentato dall'investigazione sul campo, è apparso evidente che nelle Madonie molti hanno fatto cose interessanti (artisti, imprese, amministratori pubblici, ecc.) senza però che ciò sia diventato patrimonio comune, messi a frutto con un lavoro sinergico. Le potenzialità sono numerose ma occorre "sbloccare" alcuni processi: si auspica che attraverso il progetto Promos, il cui obiettivo è quello di formare operatori di sviluppo locale capaci di guidare e accompagnare processi reali di sviluppo nell'area, si possa offrire un contributo in tal senso. Si ritiene che coinvolgendo dal basso singoli attori locali, come auspicato anche dall'attuale dibattito sullo sviluppo locale in ambito europeo, aiutandoli ad operare insieme per il raggiungimento di piccoli obiettivi comuni, si possa gradualmente coinvolgere l'intera comunità di 80 mila abitanti, a tanto ammontano tutte le Madonie (un piccolo quartiere di Roma)⁷.

2.3 La fase di sperimentazione

Dopo la fase di investigazione della domanda, a partire dai processi individuati (agro-alimentare e turistico) si sono focalizzati i passi necessari per attivare le sperimentazioni

⁷ "Sarebbe bello - dice un imprenditore locale - se fossimo come Madonie un solo Comune, ci vuole tanto a capirlo!".

di processi di sviluppo identificati:

1. aumento del consumo di prodotti agro-alimentari locali
2. sviluppo sistematico del flusso turistico.

Per sperimentazione si intende passare dalla domanda ad un processo, in ambiti ristretti (es. un comune, un settore, un impresa ecc.) e circoscritti, dando forma alle idee emerse nell'ambito delle investigazioni per verificarne la concreta sostenibilità e validità in termini di risorse economiche, di risorse umane, di condizioni necessarie, di ricadute sul territorio e di collaborazioni da portare a regime. I *proprietari di processo* hanno avuto la responsabilità in termini di iniziative, idee, confronti, risultati. In questa fase, i consulenti-formatori hanno svolto (nell'ambito della formazione e dell'affiancamento in loco) un ruolo più di supporto inerente il COME FARE non il COSA FARE, che invece è stato svolto dai proprietari di processo, in quanto senza la loro partecipazione attiva non si sarebbe attivato il processo virtuoso dell'apprendimento dall'esperienza e sviluppo dei processi (anche venendo supportati man mano nella gestione autonoma dei workshop).

Il periodo di sperimentazione si è svolto tra febbraio e luglio 2007 e si inserisce nel microciclo della macrofase esplorativa dove si reinnestano momenti di investigazione (del processo, non più della domanda), di coinvolgimento di attori locali e orientamento (tramite incontri mirati e workshop) fino a definire processi concreti che al buon esito determinano la fine della fase sperimentale e l'inizio di una fase a regime (macrofase di rinnovamento) che si è sviluppata dopo la fine del progetto Promos e che è ancora attiva.

La sperimentazione è stata fatta secondo sette elementi fondamentali, ossia punti di riferimento da considerare, che si sono definiti 7 fari, per orientare un processo di sviluppo⁸:

1. la domanda di partenza;
2. i risultati desiderati;
3. i tempi di fine sperimentazione;
4. i passi concreti per mettere in movimento il processo e gli eventuali sottoprocessi;
5. le condizioni necessarie per le sperimentazioni;
6. la rete sociale coinvolta;
7. il *focus* del processo.

Tali sette punti sono uno strumento di lavoro che da forma alla domanda da investigare, trasformandola gradualmente in processo, ossia in un'azione più strutturata soggetta ad investigazione e verifica con la comunità locale nell'ambito di workshop interattivi ed incontri mirati.

⁸ Per approfondimenti metodologici vedi report di ricerca Promos.

I proprietari di processo hanno tenuto un primo schema di lavoro definito da tali punti come base di partenza, trasformandolo man mano che si procedeva con i passi concreti che riorientavano alcuni aspetti, fino ad arrivare a definire le sperimentazioni in forma compiuta alla fine del progetto (luglio 2007).

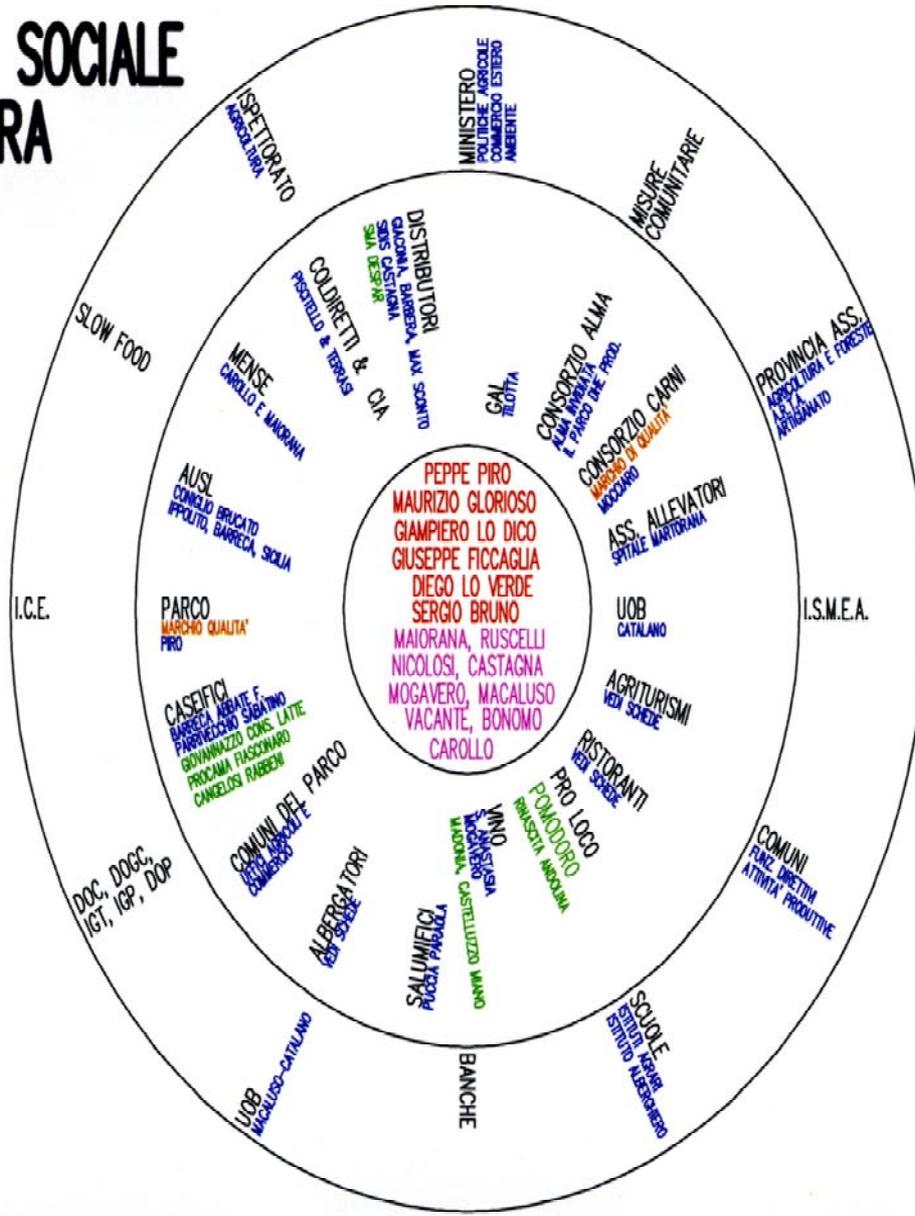
Si riportano di seguito a titolo di esempio alcuni dei passaggi dei 7 fari che testimoniano lo svolgersi delle sperimentazioni e la dinamica sottesa a tale lavoro. Lo schema è stato utilizzato dai due gruppi in maniera autonoma legata alle evoluzioni dei singoli percorsi, di fatto i 7 fari sono stati utilizzati come strumento dinamico di lavoro.

Gruppo Agroalimentare

<i>Domanda:</i> Come aumentare la domanda dei prodotti agroalimentari madoniti?		
<i>Risultati concreti:</i> Incrementare la domanda dei prodotti agroalimentari nei seguenti segmenti: mense scolastiche/distribuzione commerciale, strutture ricettive <i>Come immagine:</i> vedere sugli scaffali dei negozi, ristoranti, ecc. prodotti a marchio madonita. I ragazzi e genitori che mangiano e parlano del territorio in relazione al cibo		
<i>Focus:</i> 1 - Mangia Madonita-Mangia Naturale, Mangia Genuino 2 - Madonie: qualità e quantità		
<i>Passi concreti:</i> Analisi filiera completa che si sviluppa attraverso tre sottoprocessi, come qui di seguito indicato.		
FILIERA		
<i>Produzione</i>	<i>Intermediazione</i>	<i>Consumatore finale</i>
<i>Steps</i> <ul style="list-style-type: none"> • Indagine c/o produzione (aspetti quantitativi) (responsabile G. Lo Dico) • Disciplinari di produzione Adattamento regolamento a filiera (responsabile B.Piro) <i>Rete sociale:</i> Produttori, identificare tipologia e riferimenti sul territorio <i>Condizioni:</i> PC portatile, autovettura, data base produttori, macchina fotografica digitale, questionario <i>Tempi:</i> fine febbraio/marzo	<i>Steps</i> <ul style="list-style-type: none"> • Indagine c/o strutture ricettive • Indagine c/o strutture distribuzione org. • Occasioni di incontro/collaborazione tra produzione e distribuzione (strutture ricettive/rist.+distr.org.) • Incontro con chef per elaborazione menù (Responsabile G.Ficcaglia) <i>Rete sociale:</i> Strutture produttive/strutture, ricettive/strutture distribuzione organizzata, identificare tipologie e riferimenti <i>Condizioni:</i> sede per gli incontri, data base delle strutture ricettive/distributive <i>Tempi:</i> fine marzo	<i>Steps</i> <ul style="list-style-type: none"> • Analisi situazione mense scolastiche per inserimento prodotti agroal. in menù (D. Lo Verde) N.B.: Possibilità aiuto da parte Consulente mensa scol. Castelbuono <i>Rete sociale:</i> mense scolastiche <i>Condizioni:</i> data base mense ed alunni <i>Tempi:</i> fine marzo

La rete sociale, ossia le persone necessarie da avvicinare per sviluppare i processi, è stata elaborata nell'ambito della formazione dei gruppi come di seguito riportato: partendo dalla mappa attuale, immaginando i passi necessari ed i possibili passi futuri,

RETE SOCIALE FUTURA



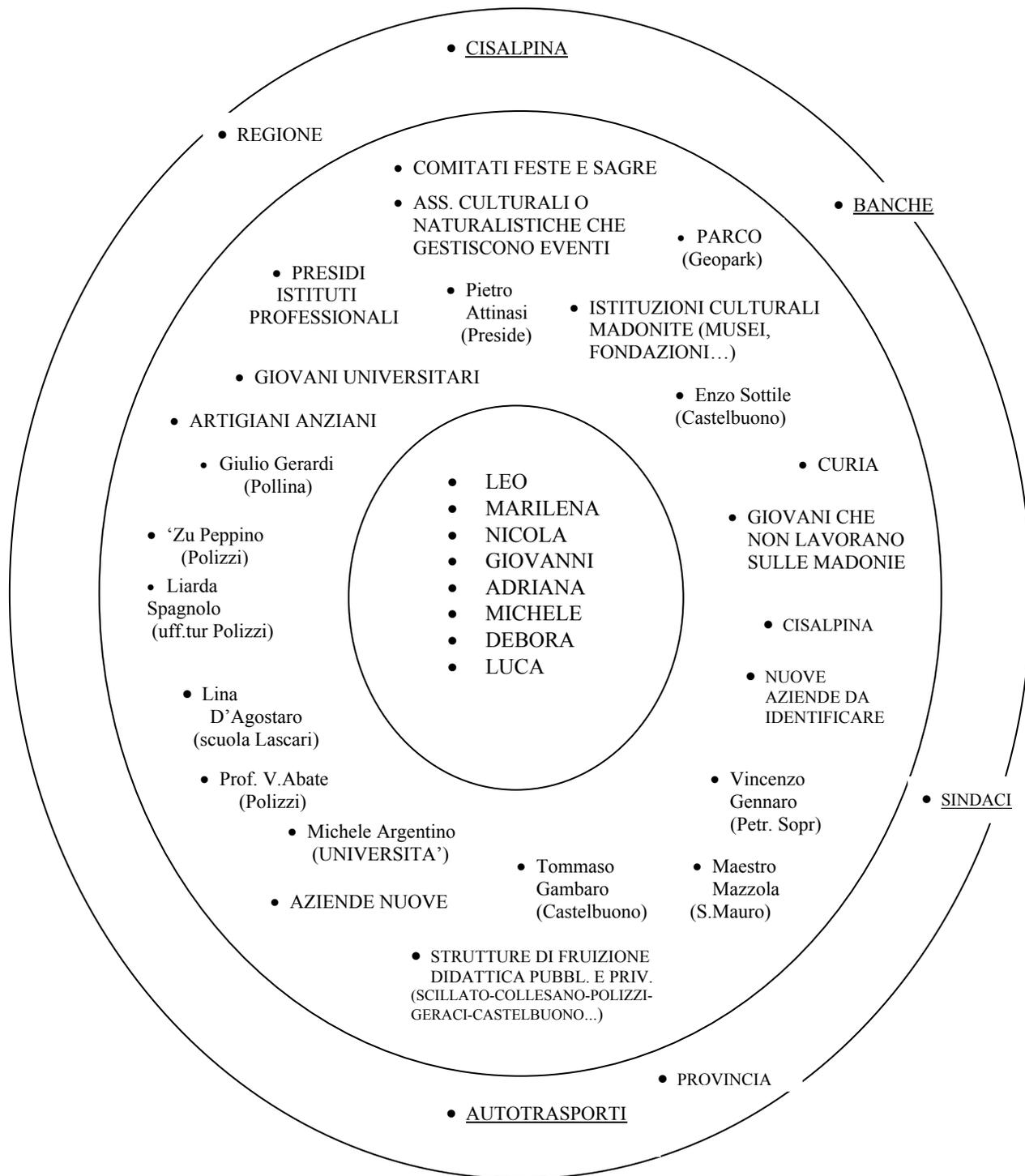
Gruppo turismo

I seguenti due sottoprocessi lavorano per	I seguenti due sottoprocessi lavorano per
---	---

<i>identificare: chi è il cliente? cosa vuole? di cosa si lamenta? cosa vorrebbe fosse migliorato? ecc. Per il momento sono focalizzati su una certa tipologia di cliente per il quale è importante la presenza di un parco nell'area</i>		<i>identificare: come interagisco con il cliente (esistente e potenziale)? Dove è carente la mia comunicazione rispetto alle sue aspettative? Come posso migliorare la mia comunicazione? Come lo accolgo?</i>	
Responsabili: T. Muscarella, S. Fraterrigo		Responsabili: A. Torre, M. Piccione	
Responsabili: F. Albanese, A. Scancarello, G. Meli		Responsabili: G. Lupo, C. Castellana	
I DOMANDA Come attrarre maggiormente l'ecoturista nel territorio madonita?	I DOMANDA Come possiamo aumentare il numero dei visitatori del Geopark?	I DOMANDA Come riorganizzare il sistema dell'accoglienza e valutare la qualità: Pro-Loce, sportello del Prodotto Turistico madonita.	I DOMANDA Come farsi raggiungere dai clienti potenziali che non conoscono le Madonie?
II RISULTATI DESIDERATI <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento (20%) della fruizione naturalistica, storica, culturale, artistica, enogastronomia... del territorio madonita; beneficiranno: ricettività, agenzie servizi turistici ed escursionistici, aziende artigianali e commerciali. ▪ Organizzazione in rete dei diversi gestori di servizi presenti sul territorio ▪ Pacchetto ecoturistico (ecotour e tracce sicane). 	II RISULTATI DESIDERATI <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentieri ben fruiti e funzionali ▪ creazione di nuovi sentieri geologici ▪ fruizione ampia del Museo Geopark 	II RISULTATI DESIDERATI <p>Turismo responsabile e solidale: viaggio alternativo, incontri di conoscenza, turismo etico.</p>	II RISULTATI DESIDERATI <p>Suscitare l'interesse del potenziale visitatore attraverso una esperienza individuale di navigazione (nel caso di Internet) che lo invogli e gli trasferisca un pizzico di "cultura madonita" e supportata, se è richiesto, da una veloce risposta che sia chiara, realistica, approfondita e univoca (la stessa risposta la deve ottenere da enti diversi).</p>
III PASSI CONCRETI <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acquisizione di disciplinari di qualità proposti da altri parchi ai gestori di servizi territoriali. ▪ Acquisizione dati sul flusso turistico del territorio. ▪ Interviste operatori del settore ecoturistico. 	III PASSI CONCRETI <p>Reperimento fogli di presenza fruitori sentieri e del museo Geopark</p>	III PASSI CONCRETI <p>Contattare i comuni per avere la lista delle capacità ricettive e degli eventi tipici locali.</p>	III PASSI CONCRETI <ul style="list-style-type: none"> ▪ studio sull'immagine delle Madonie che viene fuori dai siti Internet (per il momento solo questi) del Parco, Comuni, Provincia, Regione e agenzie turistiche: entro giorno 20/01/2007; ▪ preparazione di un questionario da sottoporre ad un rappresentante dell'Ente di

			Promozione Turistica Slovena; <ul style="list-style-type: none"> ▪ relazione su un caso concreto: il caso sloveno; entro il prossimo workshop
IV RETE SOCIALE Parco dei Nebrodi (Dott. Attilio Caldarera); Parco delle Madonie (Dott. Vacante acquisizione dati aggiornati 2006; Dir. Carollo ufficio tecnico); Acquaterra (operatore Parco dell'Etna); Operatore Belga; Questionario rivista specialistica operatore tedesco.	IV RETE SOCIALE Presidente Parco delle Madonie – Staff Infea (P. Li Puma) responsabile Geopark, consulente Geopark (R. Modica), F. Torre Ass. Haliotis (Geoturismo), Pro Loco (F.Albanese)	IV RETE SOCIALE Comuni, UNPLI Provinciale, Ente Turistico Provinciale, scuole, parrocchie e associazioni.	IV RETE SOCIALE Presidente del Parco delle Madonie, Massimo Belli dell'Isca e Majda Dolenc, communication manager dell'Ente di Promozione Turistica della Slovenia
V TEMPO E RITMO fine Marzo 2007 incontri di gruppo ogni 10 giorni	V TEMPO E RITMO Dicembre 2007 con step intermedio	V TEMPO E RITMO Dicembre 2007 con step intermedio	V TEMPO E RITMO <ul style="list-style-type: none"> ▪ 20/01/2007: studio comunicazione sulle Madonie; ▪ 20/02/2007: relazione sul caso sloveno
VI CONDIZIONI E ORGANIZZAZIONE Luoghi per gli incontri: Castelbuono (Assessorato al Turismo); SOSVIMA, Ente Parco delle Madonie. Predisposizione di un questionario e/o schema di intervista per gli albergatori ed i turisti	VI CONDIZIONI E ORGANIZZAZIONE Luogo per incontro: richiesta di un ufficio Sosvima per incontro settimanale	VI CONDIZIONI E ORGANIZZAZIONE Lettera di presentazione del progetto da proporre ai comuni con le finalità per motivare la richiesta di informazioni	VI CONDIZIONI E ORGANIZZAZIONE PC con connessione internet
VII FOCUS Emozioni delle Madonie	VII FOCUS Geopark tra materia e vita nel Parco delle Madonie	VII FOCUS Madonie e cultura dell'accoglienza	VII FOCUS Le Madonie verso una comunicazione integrata e orientata al cliente

Si riporta anche per tale gruppo più in dettaglio il lavoro sulle mappe della rete sociale attuale e futura in relazione alla evoluzione del processo.



Dopo i passi intrapresi secondo l'approccio ciclico e i suggerimenti e scambi ricevuti nel corso dei workshop che hanno accompagnato l'intero percorso con cadenza mensile, i processi sono stati riorientati fino ad arrivare ad intrecciarsi in vari aspetti, portando i due gruppi a lavorare insieme.

Di fatto la promozione dell'agroalimentare si è collegata all'afflusso turistico ed alla proposta di menù negli alberghi, in relazione anche a sviluppi da proporre nei trasporti.

Il gruppo del processo turistico ha concluso le sperimentazioni mettendo a punto dei pacchetti turistici giornalieri nei quali sono state inserite strutture ricettive selezionate rispetto a determinati criteri di qualità, percorsi culturali legati all'identità del territorio, anche a livello gastronomico, gestendo i trasporti in modo coordinato con le attività previste e gli enti coinvolti, cercando di sfruttare l'afflusso turistico di Cefalù per promuovere l'entroterra madonita.

Il processo agroalimentare ha invece concluso le sperimentazioni con l'inserimento dei prodotti madoniti nelle mense scolastiche, con accordi tra produttori e la distribuzione commerciale, nonché con gli albergatori per l'inserimento di menù locali e la promozione di itinerari del gusto, come meglio documentato da un responsabile di tale processo nell'intervista riportata di seguito (Giuseppe Ficaglia).

Entrambi i processi sono continuati anche dopo la fine del Promos grazie al capitale sociale creato dal progetto, come anche commentato nell'intervista da Alessandro Ficile, Presidente di Sosvima.

Le persone del gruppo di lavoro stanno costituendo un'Associazione per la promozione del territorio e stanno dando vita a varie attività progettuali collegate, avendo appreso fondamentalmente la necessità di attivarsi in prima persona, di saper lavorare in un gruppo di apprendimento e di ascoltare il territorio, come anche espresso nell'intervista di Ficaglia di seguito riportata.

3. INTERVISTA A GIUSEPPE FICAGLIA, PROPRIETARIO DI PROCESSO NEL GRUPPO AGROALIMENTARE DEL PROGETTO PROMOS

Ho 35 anni, sono il coordinatore tecnico operativo del GAL delle Madonie. Il presidente di Sosvima mi ha invitato a partecipare al Promos, in quanto responsabile organizzativo di un'associazione di categorie di piccole e medie imprese della provincia di Palermo.

Ho accolto con interesse l'invito perché mi hanno subito colpito le linee sulle quali il progetto era incentrato, tra l'altro questo interesse è stato pienamente soddisfatto.

L'aspetto che ha suscitato maggiormente il mio interesse in questo progetto, al di là di tutti gli esperimenti nei processi attivati, è di carattere antropologico. Con ciò voglio dire si è posta l'attenzione sul capitale umano e sociale elemento fondamentale; da tanti

piccoli pezzetti di capitale sociale, credo che si sia venuto a creare un vero e proprio capitale di concordia, che potrà rappresentare il valore aggiunto di qualunque iniziativa di sviluppo locale, che negli anni verrà messa in atto in questo territorio.

Il territorio ha sempre avuto come limite l'incapacità o la non attitudine a fare rete, eccetto casi particolari. Il fatto che dei giovani, a vario titolo, siano stati impegnati nello sviluppo di questo territorio e che abbiano deciso di mettersi intorno ad un tavolo, condividendo momenti di confronto, anche accesi a volte, credo che sia di particolare importanza.

Nel progetto Promos sono stato impegnato nei lavori del processo di sviluppo detto agro-alimentare con i miei compagni, con i quali si è costituito un gruppo particolarmente affiatato per il fatto di avere in comune sia l'amore per la cucina in generale sia l'amore per questo territorio. Abbiamo lavorato molto su una serie di dichiarazioni aventi un unico obiettivo: quello di incrementare la filiera agro-alimentare sul territorio.

D. Può illustrare brevemente l'approccio ciclico in riferimento alla fase di orientamento e i momenti quando si è passati, con la modalità dei "sette fari", dalla domanda al processo? Avete fatto una serie di investigazioni sui clienti quindi di rete sociale, che ha portato a passi successivi di sperimentazione. Quali?

R. Abbiamo prima di tutto deciso di capire quale fosse la situazione di partenza dal punto di vista strutturale e quale fosse la domanda di sviluppo dei singoli soggetti o attori presenti nella filiera agro-alimentare. Per fare questo ci siamo serviti di uno strumento tradizionale di indagine qual è appunto il questionario ma anche di contatti diretti con soggetti appartenenti alla filiera. I contatti diretti sono stati particolarmente utili per riuscire a cogliere le aspettative di sviluppo dei soggetti interpellati, ai quali abbiamo chiesto quale fosse il ruolo che attribuivano alla loro persona ed alla loro impresa, nel corso dei prossimi anni in base al processo di crescita del territorio. Sono venuti fuori spunti di riflessione interessanti che hanno consentito di sfatare alcuni luoghi comuni, come una certa propensione, che va adeguatamente curata, ad iniziare a fare sistema non soltanto nel proprio segmento di filiera ma anche con altri soggetti. Tale aspetto è stato rilevato in maniera trasversale sia presso alcuni rappresentanti dei consumatori, della domanda degli albergatori e della distribuzione commerciale organizzata sia presso l'offerta, quindi, la produzione agro-alimentare. Inoltre, è stata riscontrata una propensione ad avviare dei processi di miglioramento qualitativo della propria offerta per captare i segnali provenienti dai consumatori, sia essi turisti sia essi consumatori di prodotti agro-alimentari.

D. Da questi riscontri si è arrivati alla realizzazione delle sperimentazioni di cambiamento. Può dire quali sono state tali sperimentazioni?

R. In particolare abbiamo lavorato su tre processi che dettaglio di seguito.

Il primo riguarda i rapporti tra la distribuzione commerciale organizzata di media grandezza, presente sul territorio, e i produttori agro-alimentari. In questa direzione, sono stati avviati dei contatti, che a breve sfoceranno in veri e propri accordi commerciali. C'è stata una fase di presentazione dei contraenti, una descrizione dettagliata della propria offerta da parte dei produttori e l'individuazione di alcuni strumenti, che consentano ai produttori di dare visibilità ai propri prodotti, nell'ambito delle strutture turistiche locali.

Il secondo ha riguardato i rapporti agro-alimentari e le strutture alberghiere; questo è stato incentivato in modo particolare da un'esigenza posta dagli operatori alberghiere presenti nella città di Cefalù, i quali hanno l'esigenza di ri-funzionalizzare la propria offerta, soprattutto incentrando questo processo di ri-funzionalizzazione sull'identità, elemento che nell'offerta gastronomica della ricettività turistica locale è carente. Sono stati promossi, in tal senso, degli incontri tra i componenti del consorzio Cefalù holiday, un consorzio di albergatori costituito di recente, e alcuni produttori agro-alimentari madoniti, nel corso dei quali sono stati individuati tre campi di azione: il primo riguarda l'inserimento, nell'ambito dei menu settimanali delle strutture alberghiere e ristorative di Cefalù, di una giornata della gastronomia madonita; il secondo consiste nella progettazione di momenti di degustazione, da realizzare nelle strutture alberghiere, curati direttamente dalle aziende produttrici madonite; il terzo, infine, prevede la progettazione e la gestione di itinerari del gusto, che consentano ai turisti presenti nelle strutture alberghiere di visitare le aziende produttrici di quei prodotti che loro avranno modo di degustare direttamente perché presenti nei menù. Il tutto avrà come data di avvio ufficiale il 20 Luglio 2007 con la durata della fase di sperimentazione pari a tre mesi.

Il terzo processo ha riguardato le mense scolastiche riprendendo un'idea annunciata già dal presidente di Sosvima rispetto ad un progetto che si chiama "mense tipiche", con la finalità di inserire nelle diete alimentari delle mense scolastiche presenti nel territorio madonita alcuni prodotti agro-alimentari del territorio. Adesso verrà affiancato un processo di educazione alimentare, che riguarderà i docenti, gli alunni e anche i produttori, proprio perché si è consapevoli dell'importanza dell'aspetto culturale per la riuscita di questo progetto. È stato già fatto un incontro con nove Comuni delle alte Madonie e l'ASL competente, nel corso del quale si è proceduto a modificare in modo radicale le diete alimentari, inserendo prodotti agro-alimentari locali ed eliminando tutti quei prodotti industriali. Questo progetto partirà in ogni Comune a settembre 2007 con l'avvio dell'anno scolastico. Ovviamente ci saranno piccole sfasature legate esclusivamente ad aspetti contrattuali.

D. Ha fatto parte della formazione di primo livello, è stato proprietario di processo ed ha partecipato a molti dei workshop, che sono serviti ad orientare questi processi. Volevo conoscere la sua esperienza come proprietario di processo rispetto a questa metodologia e, in particolare, capire cosa ha imparato da questa metodologia?

R. Ho acquisito la capacità di mettersi in ascolto delle esigenze del territorio, anche quelle più recondite che non vengono subito manifestate dagli interlocutori di turno. Ho acquisito la capacità di gestione del processo, ossia la capacità di riuscire a gestire alcuni aspetti del processo dello sviluppo locale, in particolare gli aspetti relazionali. Infine ho appreso la capacità di riuscire a dosare i tempi ed a gestirli.

D. Vorrei sapere quali sono stati i suoi punti di apprendimento, pensando agli aspetti proposti nel percorso metodologico, e vorrei che facesse un esempio di gestione del processo.

I processi che prima ho estrinsecato sono un esempio concreto di questo. Quindi la prima fase d'indagine per conoscere i primi elementi della domanda di sviluppo del territorio e una ricognizione quindi un processo di feedback delle azioni attivate; una seconda fase d'investigazione e quindi la possibilità di far ripartire nuovamente il processo in funzione di quelle che sono le verifiche fatte.

D. Come verifiche abbiamo proposto l'elemento dei workshop. Un suo commento sull'esperienza dei workshop che ha permesso di ri-orientare i processi e di coinvolgere la rete sociale del territorio.

R. Uno strumento interessante soprattutto negli incontri più accesi perché hanno dato la possibilità a chi ha frequentato la formazione di primo livello di non perdere il contatto con il territorio quindi di non distaccarsi da esso come se fossero una casta di prescelti ma di mettere costantemente in discussione i metodi di lavoro che fino a quel momento erano stati utilizzati e seguiti.

D: Qual è la sua impressione per quanto riguarda la formazione di secondo livello rivolta ai ragazzi?

R. L'impressione è stata comune alla fase iniziale del processo, ossia di smarrimento proprio perché le metodologie proposte, nella fase di formazione, sconvolgono le modalità di approccio alle quali siamo stati abituati. Però a queste impressioni si accompagna un forte desiderio di essere protagonisti dello sviluppo del territorio quindi di vivere direttamente le cose e non come degli spettatori. Un altro aspetto che ho trovato interessante era l'attitudine verso azioni che riguardano il turismo, a cui si contrapponeva un minore interesse per quei processi che riguardano l'agro-alimentare, facilmente comprensibile perché il settore del turismo affascina di più; però credo che sia dovuta anche ad una ridotta o non sufficiente consapevolezza di quanto i due comparti siano strettamente integrati tra di loro.

D. Un esempio di stravolgimento di visione che poi ha cambiato la prospettiva?

R. La disponibilità di mettersi in ascolto del territorio perché prima si partiva da una propria visione, che seppure frutto di confronti precedenti era comunque la propria. Spesso si tendeva, anche in buona fede, di imporre agli altri la propria visione, non tenendo conto delle sensibilità e delle incapacità degli altri di seguirti lungo quella strada.

D. Un suo sguardo sul futuro. Promos finisce tra circa un mese, come vede i processi promossi dal progetto? Pensa che tali processi, che costituiscono il patrimonio che Promos può avere lasciato per il futuro, saranno utilizzabili?

R. Senza dubbio. Mi ricollego a quanto detto all'inizio: c'è un elemento di concordia che questo progetto ha contribuito a creare, facendo prendere coscienza, a coloro che hanno partecipato, delle loro potenzialità e di quanto queste potenzialità possano essere arricchite soltanto se si riesce a fare sistema. Questo credo che sarà l'elemento più importante, nell'ambito di qualunque azione si possa mettere in atto negli anni futuri. In più, nello specifico credo che ormai siano state tracciate delle linee di sviluppo nelle imprese del comparto agro-alimentare, turistico e artigianale; accrescendo la consapevolezza dell'importanza di fare squadra, si è arrivati a dei processi che porteranno sicuramente dei risultati significativi. In questo senso, Promos rappresenta un punto di non ritorno per la crescita di questo territorio.

D. Secondo lei, qual è l'elemento più importante di fare squadra?

R. Sono due a mio avviso: il primo è la capacità di mettersi in discussione; il secondo è l'importanza dell'ascolto dell'interlocutore.

D. E in questo gruppo di lavoro si sono verificati questi elementi?

R. Posso parlare in modo consapevole del gruppo agro-alimentare, dove si è creato questo. Ci si è ritrovati insieme lungo le varie azioni messe in atto, così... quasi in modo naturale. Sicuramente hanno influito i percorsi professionali del gruppo, però tali elementi erano presenti. Per quanto riguarda, tutto il gruppo di primo livello ci sono ancora degli aspetti da affinare, ma, credo che tutto rientri nella naturalezza delle cose, appunto perché ci si basa su dinamiche relazionali, che hanno a che fare con la cultura della persona e la sua sensibilità.

D. Quali sono i prossimi passi delle sperimentazioni?

R. Il prossimo appuntamento per il progetto delle mense tipiche è stato fissato il 23 luglio presso Sosvima, al quale parteciperanno i sindaci e i responsabili comunali del

servizio mensa delle Alte Madonie e al quale farà seguito un incontro per il 25 luglio a Campo Felice di Roccella, riguardante lo stesso progetto ma che interessa i Comuni delle Basse Madonie.

Un altro appuntamento interessante è per il 30 luglio, che riguarda la promozione delle aziende agro-alimentari del territorio. Tali aziende si stanno attivando con il comune di Campo Felice, il quale, nel proprio programma di iniziative culturali previste per l'estate 2007, ha voluto inserire nell'ambito del progetto la "Cittadella del gusto", un altro progetto che prenderà il nome di "La notte dei sapori". Esso verrà realizzato nella piazza del paese e vedrà coinvolte, soprattutto nella fase di promozione, le strutture alberghiere presenti a Campo Felice.

Questo progetto de "La notte dei sapori" è stato ideato dal gruppo agro-alimentare, poi, il Comune di Campo Felice lo ha fatto proprio, richiedendo la partecipazione del gruppo agro-alimentare del progetto Promos, del GAL e di Sosvima, i quali faranno attività di animazioni presso le aziende, invitandole e recependo le loro esigenze. Si attende che lo stesso progetto possa essere replicato a Cefalù perché l'amministrazione è interessata ma deve comunicare la data di avvio del progetto. Queste iniziative sono nate da nostre proposte come gruppo agro-alimentare.

4. INTERVISTA AD ALESSANDRO FICILE, PRESIDENTE DI SOSVIMA (AGENZIA DI SVILUPPO LOCALE DELLE MADONIE). GIUGNO 2007

D. Potrebbe spiegare il motivo del suo interesse all'applicazione dell'approccio antropocentrico, utilizzato nell'ambito delle azioni realizzate dal progetto Promos?

R. Da un punto di vista teorico, mi interessavano i contenuti e le rielaborazioni dei alcuni aspetti dell'approccio, in quanto si ispiravano ad una delle migliori tradizioni di pensiero, applicato ai processi di sviluppo locale, rappresentata da Adriano Olivetti.

Inoltre, un altro motivo che mi ha spinto a valutare l'approccio proposto e quindi a considerare la sua applicazione e la sua sperimentazione in un contesto territoriale come quello delle Madonie è da ricercare anche in un deficit locale, in termini di metodologie innovative applicate allo sviluppo locale. Noi, da dieci anni, proviamo a sperimentare approcci metodologici nel tentativo di far compiere un salto di qualità al territorio. Ritengo che sotto il profilo metodologico, si è investito poco in termini di impegno e di sperimentazione pertanto il percorso proposto poteva contribuire a colmare una mancanza, che prima del Promos, non era stata approfondita adeguatamente.

D. Quali sono gli aspetti dell'approccio antropocentrico, che si ispira ad Olivetti, come lei ricordava, il quale ha posto continuamente attenzione allo sviluppo delle persone, in parallelo con quello dell'impresa e della comunità locale. Qual è l'aspetto più significativo secondo lei dell'approccio antropocentrico proposto?

R. L'aspetto che mi ha colpito di più è proprio il ruolo della comunità da un punto di vista di dinamiche delle politiche e dei processi legati al gruppo; non tanto al singolo individuo e alle esigenze immediate ma quanto all'individuo inserito nel suo contesto socio-economico di appartenenza.

Mi sembra rilevante l'idea della comunità che è alla base dell'approccio, in grado di far superare altre modalità, esclusivamente personali, legate all'interesse individuale e non comune.

Uno dei maggiori limiti, che per certi aspetti, ha determinato una storica sudditanza del Mezzogiorno rispetto allo sviluppo nazionale va ricercato nell'assenza di una leadership consolidata nell'ultimo cinquantennio e nell'incapacità di fare emergere i bisogni reali comuni e le risposte a tali bisogni. Per lungo tempo, la classe politica ha avuto come unico obiettivo quello di riuscire a rispondere ai bisogni provenienti dalla pancia, fornendo risposte più o meno immediate senza la capacità di dare un orizzonte di senso. In questa direzione, si sono verificati aspetti anche poco edificanti, legati alle paure dell'altro, a contraddizioni ecc. Riuscire a ricomporre tali svariate sfaccettature, all'interno di un conteso, comprenderle e sintetizzarle per offrire una visione elevata dell'interesse collettivo, ricollocandolo al centro. Credo che questo sia stato l'elemento di forza dell'approccio proposto e in quest'ottica tramite tale approccio si sono raggiunti alcuni degli aspetti che speravo.

D. Quali sono gli elementi che hanno suscitato maggiormente il suo interesse rispetto all'applicazione della metodologia come suo apprendimento personale e in termini di risultato?

R. Personalmente rispondo che sono sempre stato portato ad applicare approcci orizzontali che favoriscono dinamiche di sviluppo dal basso, ma senza un costrutto scientifico e metodologico. Il percorso e l'esperienza del Promos mi hanno molto aiutato a rafforzare e a dare coerenza a processi empirici, che erano stati realizzati, senza supporti e valutazioni metodologiche.

D. Qual era la domanda di sviluppo di Sosvima e cosa Sosvima si poteva aspettare dal progetto Promos?

R. Una breve premessa. Sosvima ha sempre pensato che la condizione per portare avanti con successo politiche territoriali, oltre che per garantire maggiore sostenibilità finanziaria, dovesse comprendere la caratteristica seguente: il principio dell'eco efficienza per svincolare il processo di crescita e di sviluppo dall'uso e dallo sfruttamento delle risorse.

Il successo di questo approccio è stato quello di produrre, nei comportamenti individuali, che poi creano la comunità territoriale, mutamenti stabili, cioè cambiamenti sotto il profilo culturale. Promos ha contribuito molto nella costruzione di una maturità comportamentale collettiva, rappresentata da un gruppo di professionisti, di

imprenditori e di giovani disoccupati che hanno sperimentato con successo le dinamiche dello sviluppo locale e hanno acquisito una padronanza, in termini di metodo e di competenze, che possono essere trasferite ad altri colleghi.

Il mio punto di vista è stato positivo perché ho trasferito contenuti, metodi e capacità ai miei collaboratori.

Altro punto di apprendimento è stata la capacità di creare una rete relazionale, che ha irrobustito il capitale sociale del territorio, nutrito i rapporti interpersonali che costituiscono l'humus ambientale, necessario per raggiungere il successo di qualsivoglia iniziativa di sviluppo locale.

Infine, un merito di Promos, da un punto di vista di progettazione e di realizzazione delle azioni, è stato quello di calare una metodologia innovativa di sviluppo locale nell'ambito di un PIT (Progetto Integrato territoriale), che in quanto tale prevede delle procedure organizzative e amministrative poco flessibili, con spazi creativi circoscritti e limitati che ostacolano l'introduzione di approcci innovativi.

D. In base ad alcuni concetti chiave dell'approccio, quali capitale sociale, leadership orizzontale, rete territoriale ecc... quali sono stati risultati pratici che si sono ottenuti rispetto alla domanda iniziale di Sosvima?

R. Sotto il profilo del capitale sociale si sono rafforzati i rapporti interpersonali in una logica unitaria tra persone che, seppure operavano nello stesso ambito non avevano contatti tra di loro. Questo consentirà agli stessi soggetti, ma in maniera più diffusa anche ad un partenariato più vasto, di rafforzare un valore identitario, ossia di possedere un capitale sociale, e la condivisione di un processo di sviluppo, che non è avulso dai luoghi. Le singole biografie contribuiranno a migliorare la capacità di attrazione complessiva del territorio.

La rete invece è un naturale fattore che si raccorda con il capitale sociale perché se non c'è capitale sociale è difficile fare rete. In tal senso, la rete diventa figlia del capitale sociale; è il capitale sociale territoriale specifico che genera il successo territoriale di una rete, di un partenariato e di politiche che vanno al di là di un mandato di rappresentanza.

A questo proposito, vorrei introdurre una differenza legata a un aspetto temporale tra le politiche di sviluppo e la politica pubblica: mentre il bilancio di mandato di un'amministrazione si chiude in un quinquennio, le politiche e i processi di sviluppo invece hanno bisogno di uno spazio temporale molto più vasto. Da tale differenza, spesso scaturiscono i conflitti tra amministrazioni – che sono portate a raggiungere in breve tempo il maggior numero di risultati pertanto intraprendono scorciatoie deleterie rispetto alla possibilità di successo – e operatori, che invece si muovevano in una situazione diversa, consci che le politiche di sviluppo hanno bisogno di uno spazio temporale dinamico.

D. È interessante questo discorso perché si collega alla differenza tra la strategia di sviluppo e l'obiettivo a breve termine, sia anche esso di cinque anni, che a volte non permette la strategia. L'approccio che abbiamo proposto fa molto leva sulle strategie di sviluppo in riferimento a quello che è necessario attivare a livello di relazioni. Questo è anche il parallelo rispetto alle aziende: l'azienda che si sviluppa come strategia e l'azienda che si finanzia e si quota in borsa per raggiungere obiettivi di fatturato, ma per quotarsi in borsa è un'azienda non più orientata al cliente. Nello sviluppo locale il cliente è la comunità locale quindi, a maggior ragione, è importante investire nella direzione del cliente. Questo introduce il concetto della governance, che spesso è in contrapposizione al government pertanto occorre trovare una strategia. In questo senso, la rete sociale può sostenere una governance territoriale. In riferimento a quanto detto, Sosvima come pensa di gestire il rapporto con il governo del territorio e la rete di capitale sociale, creata nell'ambito del Promos?

R. Sosvima, da anni, si muove per coniugare i principi della partecipazione diffusa e della rappresentanza diretta e attiva con una serie di contenitori e di scatole vuote. La *mission* di Sosvima muove in questa direzione per recuperare un principio di rappresentanza vero. Essa è stata una delle prime *public company* a essere costituita con una *mission* di sviluppo territoriale, dove la rappresentanza degli operatori privati non era mediata da nessun organismo di rappresentanza. Non abbiamo all'interno della nostra società e del partenariato diffuso organismi di rappresentanza, associazioni di categorie, sindacati. Il nostro diritto si basa sulla rappresentanza del tessuto produttivo, esplicitata direttamente dagli operatori, che in quanto azionisti partecipano anche nelle difese delle strategie. Questo è un elemento di forte identità e di notevole caratterizzazione di Sosvima. Le azioni di *governance* sono complesse ma credo che l'unica strada possibile per recuperare unità sia proprio questa.