

SER.A.F.



SER.A.F. Servizi Associati
dei Comuni del Frusinate

ASSOCIAZIONE DEI COMUNI
DELLA
PROVINCIA DI FROSINONE

PRESENTAZIONE

2004 - 2024

Il ventennale

ANNO DI COSTITUZIONE:2004

L'ASSOCIAZIONE SER.A.F.

SER.A.F. è un'Associazione di Comuni ed altri Enti Locali (Unione di Comuni) della provincia di Frosinone (regione Lazio, Italia), costituitasi ad agosto del 2004.

Gli Enti aderenti hanno sottoscritto un Protocollo d'Intesa dopo l'approvazione formale avvenuta in Consiglio Comunale con apposita delibera.

Ad oggi aderiscono all'Associazione SER.A.F. diversi Comuni della parte Nord, Centro e Sud della provincia di Frosinone. Essi vengono elencati sul sito web dell'Associazione (www.associazioneseraf.it) gestito dalla Segreteria di SER.A.F.

L'Associazione SER.A.F ha come scopo:

- l'ottimizzazione dei **servizi** erogati ai cittadini e alle imprese da parte degli Enti associati (servizi a valenza intercomunale)
- il sostegno allo **sviluppo locale** delle diverse aree territoriali che si identificano per le loro caratteristiche peculiari nel perimetro che l'Associazione circonda e in quelle confinanti (a Sud con SER.A.L. di Latina, e a Nord con ASTER di Roma Capitale, città metropolitana).



La logica organizzativa che l'Associazione ha determinato a identificare e che sposa e diffonde è quella dell' "Organizzazione Territoriale" (O.T.)¹.

L'ORGANIZZAZIONE TERRITORIALE

L'Organizzazione Territoriale (O.T.) è una particolare forma di organizzazione messa a punto da Renato Di Gregorio frutto dell'esperienza maturata nel campo dell'Organizzazione, prima in alcune grandi Aziende italiane (Siderurgia, Aerospazio e Chimica), poi in diverse Università italiane (Milano, Roma, Cassino e Foggia) e poi con gli Enti territoriali (Regioni, Province e Comuni) e con aziende di servizio pubblico (trasporti, acqua). La prima pubblicazione sul modello è del 2010. L'esperienza con i Comuni italiani inizia a metà degli anni '90, in Sardegna, con quelli della Gallura e dell'Anglona. Essa è stata perfezionata e sviluppata nel Lazio. Oggi il modello è applicato anche in Campania e in Puglia, ma è stato sperimentato anche in Toscana per alcuni anni e per gestire diversi Cammini.



L'O.T. si basa sul presupposto che un territorio, circoscritto da un certo numero di Comuni, può essere paragonato a un'Organizzazione. Come una qualsiasi Organizzazione esso ha dunque da definire una strategia di sviluppo, costituire una struttura, procurarsi le risorse per far vivere e lavorare coloro che vi risiedono, confrontarsi con il contesto che lo circonda e stabilire alleanze e scambi reciprocamente utili con le altre Organizzazioni del proprio "task environment" (J.D. Thompson).

Tale Organizzazione deve: esprimere una leadership, integrare le funzioni interne nelle quali si articola, dotarsi delle tecnologie adeguate, saper comunicare, scegliendo gli strumenti giusti e curarsi della crescita, formazione e sviluppo degli esseri che vivono e operano nel suo ambito.

Deve poi saper effettuare scambi che siano di reciproco vantaggio con altri territori/organizzazioni curando che ogni membro della propria organizzazione senta profondamente il senso di appartenenza, partecipi e pertanto condivida le scelte fondamentali che ne caratterizzano l'agire,.

¹ Di Gregorio R., *L'Organizzazione Territoriale*, Guerini e Associati, 2010

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ASSOCIAZIONE

Un'organizzazione ha bisogno di avere una struttura che garantisca la scelta e il perseguimento di linee strategiche che assicurino la vita sua e dei propri membri.

L'Associazione SER.A.F. ha pertanto costituito una propria struttura.

Il vertice della struttura è rappresentato da:

- un Comitato Guida, composto dai Sindaci, o comunque Amministratori, di ciascuno degli Enti Locali associati. Il Comitato Guida definisce, assieme al presidente e con il contributo della sua Segreteria, le linee di miglioramento da perseguire, sul fronte dei Servizi, su quello dello Sviluppo Locale, che su quello delle alleanze strategiche.
- un Presidente, che è un sindaco in carica, eletto, a maggioranza, dai colleghi. Attualmente il presidente è Orazio Capraro (sindaco di Villa Santa Lucia), eletto il 19 di gennaio 2024 .
- una Segreteria (come la tecnostruttura suggerita da Mintzberg) svolge tre funzioni, quella di:
 - segreteria istituzionale (riunioni, verbali, normative, rapporti istituzionali, coach, ecc.)
 - assistenza tecnica (ricerca di finanziamenti, gestione di progetti intercomunali, formazione-intervento®, gemellaggi, ecc.)
 - comunicazione (sito web istituzionale, sito web di marketing territoriale, facebook, rapporto con i media, brochure, ecc.)



La Segreteria, dal 2004, è affidata a Impresa Insieme (www.impresainsieme.com) dietro compenso annuale da parte di ciascun Ente associato con una quota definita dal Comitato Guida.

- Un Comitato Gestionale, composto dall'insieme dei Segretari Comunali dei Comuni Associati che ha il compito di presidiare l'organizzazione intercomunale, la formazione del personale e l'innovazione tecnologica per l'erogazione dei servizi ai cittadini e alle imprese..

La struttura ha una “**articolazione funzionale**” per ciò che riguarda i Servizi e una “**articolazione divisionale**” per ciò che riguarda lo Sviluppo locale.

• L'articolazione funzionale

Essa presidia l'ottimizzazione e lo sviluppo dei servizi erogati ai cittadini e alle imprese del territorio comune. Per ciascun Servizio, a partire da quelli innovativi e di carattere intercomunale o interistituzionale, che sono generalmente più complessi, l'Associazione istituisce le Reti Professionali o “Comunità di Pratica” (all'origine: Uffici di Relazioni con il pubblico, Sportello unico per le attività produttive, Marketing territoriale, oggi: Cultura, Cammini, Educazione. Turismo, Imprese, Ambiente, Mobilità, ..),

I funzionari che appartengono allo stesso settore funzionale nei diversi Comuni associati (anagrafe, servizi sociali, servizio tecnico, polizia municipale, cultura, scuola, ecc.), compongono cioè **una Rete o Comunità di Pratica** e nominano un referente che ne rappresenta i membri e che si chiama “**Facilitatore**”.

Tale rete può contare su un Amministratore che fa parte del Comitato Guida e che si occupa di sostenere le iniziative che possano servire a migliorare un Servizio specifico. Tale Amministratore assume pertanto il nome di “**Sponsor**”.

I membri della Rete o Comunità di Pratica :

- costituiscono le schede che descrivono il modo con cui i cittadini possono fruire di ciascuno dei servizi che il settore funzionale è responsabile di erogare e la modulistica standard da usare e indicata in ciascuna scheda,
- scelgono una tecnologia web omogenea per erogare i propri servizi,
- sviluppano programmi formativi comuni, soprattutto in occasione dell'emanazione di nuove leggi che richiedono cambiamenti nei processi di erogazione,
- attivano processi addestrativi specifici in ragione di esigenze personali (nuovi ingressi, nuovi strumenti, ecc.).
-

• **L'articolazione divisionale o per ABD (Aree di business distintivo)**

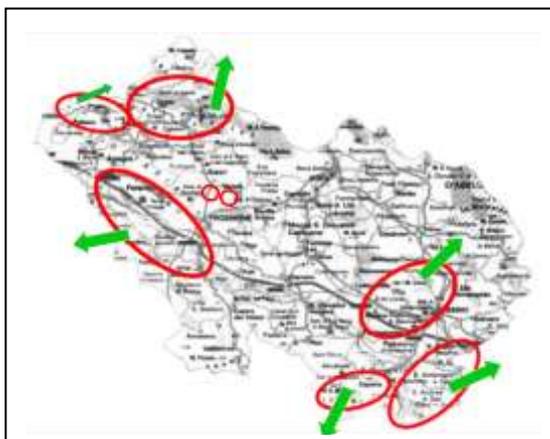
La struttura ha poi un'articolazione "divisionale" per "Area di Business Distintiva" (ABD).

Siccome il territorio compreso dai Comuni associati è molto vasto, esso contiene delle aree che hanno una loro distintività storica, culturale, ambientale, che hanno caratterizzato lo sviluppo delle attività imprenditoriali e la conseguente economia territoriale. Ciò in parte condiziona le scelte strategiche da perseguire, ma costituisce anche la condizione da cui partire per definire piani di intervento per perseguire vie alternative basate su potenzialità presenti e su potenzialità nuove che il mutamento del contesto mondiale rendono via via evidenti .

Ognuna di tali aree è circoscritta da un perimetro più contenuto dell'intera Associazione e delimitata da un gruppo specifico di Comuni. Essa viene denominata ABD (Area di Business Distintivo) .

Così è nata l'ABD del "Cesanese" a Nord, l'ABD del Cassinate a Sud e l'ABD dei Lepini al Centro.

Questa articolazione "divisionale" è stata costituita nel 2007 a seguito della sperimentazione effettuata nell'area del "Cesanese", dopo un intervento di marketing territoriale effettuato con la metodologia della "progettazione partecipata" . Esso ha coinvolto i Comuni di Paliano, Piglio Acuto, Serrone e Fiuggi, le imprese del vino, le scuole, le Associazioni e gli Enti sovracomunali e ha prodotto un piano strategico di sviluppo e un accordo formale con tutte le parti sociali (Regione, Provincia, Associazioni imprenditoriali e sindacali, Scuola)



Ad inizio 2024 le ABD esistenti sono quelle del Cesanese a Nord e del Cassinate a Sud.

Un Sindaco, eletto tra quelli dei Comuni che delimitano l'ABD, funge da "sponsor" (chiamato anche Presidente di ABD) e si occupa dello sviluppo locale in quell'area

Il 19 di gennaio del 2024 sono stati eletti per l'ABD del Cassinate, il sindaco del comune di Cassino, Enzo Salera e per l'ABD del Cesanese, l'assessore del comune di Serrone, Enilde Tucci



La promozione del territorio è stata avvertita fin dal 2007 a seguito dell'esperienza maturata nell'area del Cesanese mettendo assieme: i Comuni SER.A.F. dell'Area, le Scuole, gli imprenditori del vino e gli albergatori di Fiuggi, le varie istituzioni provinciali e regionali.

Quell'esperienza aveva suggerito di costituire le ABD (vedi Convegno di Morolo del 2007) e aveva indotto ad arricchire il portale di marketing territoriale costruito per i Comuni sulla scorta del progetto SUAP (sportello Unico per le attività produttive)



Il portale (www.marketing.territoriale.it) era stato infatti realizzato in connessione alla costituzione dei SUAP perché doveva indicare ai potenziali investitori che si rivolgevano allo Sportello anche cosa ci fosse già sul territorio in cui potenzialmente avrebbero potuto investire.

Dopo l'esperienza del Cesanese lo strumento assume anche l'esigenza di rappresentare le attrattività presenti sul territorio ai fini turistici.

L'ABD è strettamente legata alle caratteristiche del territorio ed essa, una volta circoscritta, va rappresentata sia per consolidarne l'identità e sia per promuoverne le potenzialità dal punto di vista degli investimenti che dal punto di vista turistico.

Per promuovere le attrattività del territorio, sia a livello dell'intera Associazione che a livello delle diverse ABD, l'Associazione si è servita, di questo portale collegandolo con un link al proprio sito web anch'esso costruito dalla Segreteria SER.A.F. utilizzando i finanziamenti pubblici e una software house che si chiama Proxime S.r.l. .

Per favorire la cultura diffusa del marketing territoriale, che costituisce il presupposto di base per il cosiddetto "marketing interattivo" , cioè quello che si sviluppa tra i membri di una organizzazione e coloro che costituiscono i potenziali acquirenti dei propri prodotti o servizi, l'Associazione ha costruito a ridosso della costruzione del Portale anche i "Laboratori di marketing territoriale" e formato gruppi di giovani che li potessero usare per il loro orientamento e per il contributo da offrire allo sviluppo del proprio territorio.

Purtroppo la tecnologia del portale è superata, dopo 18 anni di vita per cui è allo studio la sua sostituzione.

L'azione di promozione del territorio dal punto di vista "turistico" è stata assorbita, almeno in parte dalle DMO.

Le DMO sono strutture pubblico-private, no profit, che hanno la finalità di promuovere una Destinazione Turistica. Nel Lazio la loro costituzione è stata incentivata dalla Regione attraverso l'emissione di un bando di finanziamento che ha sostenuto la loro creazione e la loro vita per 18 mesi.

I LABORATORI DI MARKETING TERRITORIALE

I laboratori sono stati pensati come luoghi di incontro e professionalizzazione dei giovani del territorio di età compresa tra i 18 e i 35 anni. Attraverso la selezione e la formazione di un certo numero di giovani si conta di costituire gruppi di persone che, avendo a cuore le sorti del proprio territorio e del suo sviluppo, si impegnino nel professionalizzarsi così da diventare **animatori** del cambiamento e dello sviluppo.

I laboratori sono stati costituiti presso un Comune o in un'area territoriale per servire più Comuni. Si veda la tabella sottostante.



Nome	Comuni coinvolti	Situazione
BORGHIMARK	Acuto, Villa Santo Stefano, Patrica, Acuto, Piglio e Paliano, Torre Cajetani, Trevi	esistente
TI ACCOMPAGNO	Castelnuovo Parano	chiuso
ATENE	Esperia	chiuso
MONTIMARK	Acuto, Piglio, Fiuggi	esistente
LABOMARK	Cassino, Piedimonte San Germano, Villa Santa Lucia	esistenti in parte

I laboratori sono stati “pensati” anche come luoghi dove sviluppare un processo di sviluppo delle competenze “trasversali” da parte dei giovani che sono purtroppo esposti a processi di formazione ed educazione di tipo verticale anziché processuale e progettuale che fanno esercitare prevalentemente la memoria, anziché la capacità critica, la conoscenza funzionale, anziché quella sistemica, la conservazione invece che l’innovazione, la replicabilità anziché la progettualità. I giovani che hanno frequentato i laboratori hanno seguito infatti un programma di formazione-intervento® e sono stati impegnati nella realizzazione di un progetto di marketing territoriale così da abituarli a guardare il proprio territorio con occhi diversi, a valorizzarne le potenzialità, a raccontarne le attrattività, a documentarsi con accuratezza, a scoprire opportunità per la propria occupazione.

Il lavoro di progettazione fa scoprire la forza del gruppo, l’utilità delle differenze, il rispetto dei maestri veri, la potenzialità che sta dentro ciascuno, la fatica dell’impegno, la soddisfazione del risultato, la bellezza del sistema cerebrale che ci è stato donato e il piacere di vederlo lavorare trovando le connessioni logiche di un’analisi ben fatta con le conseguenze progettuali dove essa ci porta.

E’ una preparazione di tipo “manageriale” che fortifica i giovani e prepara coloro che si impegnano ad assumere la responsabilità di creare un’organizzazione e a gestirla.

Infatti, alcuni processi formativi hanno trovato sbocco nella costituzione di Associazioni giovanili. Ne è un esempio il programma “Ti accompagno” che il 27 giugno del 2011 è partito con la selezione dei giovani che avrebbero effettuato la formazione-intervento® per prepararsi a contribuire alla promozione del territorio e il 30 di giugno 2013 si è trasformato nell’Associazione Ti Accompagno, che ha sede nel Laboratorio di Castelnuovo Parano.

Anche il programma di formazione-intervento® realizzato per il progetto Labomark ha portato alla formazione di un gruppo di giovani e alla costituzione di un’associazione giovanile che ha preso lo stesso nome Labomark e aveva sede nel laboratorio di Piedimonte San Germano.

Nel corso del 2014 l'Associazione e il suo modello organizzativo ha avuto una evoluzione rispetto al 2007. Infatti è risultato necessario aggregare Comuni non solo per distintività territoriali, ma per comunanza di scopi rispetto a un target che ha un'esigenza specifica che risulta conveniente soddisfare.

Il settore dei Cammini, dopo il successo del "Cammino di Santiago", ha indotto il Consiglio d'Europa a qualificarne circa 50. Uno di questi è la Via Francigena del Sud che attraversa la provincia di Frosinone e tocca diversi Comuni associati e non. Ciò ha indotto a costituire l'**Associazione "Terra dei Cammini"** e a trovare e gestire finanziamenti per ottimizzarne alcuni tratti,.

L'attuale presidente dell'Associazione è il sindaco di San Vittore del Lazio, l'avv. Nadia Bucci .

Il sito web dell'Associazione ha come indirizzo www.associazioneterradeicammini.it.



La Legge sui Cammini da parte della Regione Lazio e la sollecitazione mossa al Consiglio d'Europa di riconoscere anche la Via Francigena del SUD (da Roma a Santa Maria di Leuca) ha reso ancora più opportuna questa scelta.

Su questo piano SER.A.F. assieme all'Associazione Terra dei Cammini e all'Associazione degli Ergonomi italiani (Gruppo di lavoro nazionale dell'Ergonomia del Territorio e dei Cammini) lavora da alcuni anni sull'ottimizzazione dei Cammini e degli itinerari culturali europei che passano per il territorio della provincia di Frosinone.

Assieme all'Università di Cassino e del Lazio Meridionale le tre realtà sopra menzionate hanno organizzato, dal 2017 in avanti, Convegni sull'Ergonomia dei Cammini.

Nel 2023, con la nascita della DMO Terra dei Cammini ETS, si è convenuto di organizzare a Cassino una Fiera Internazionale dell'Ergonomia dei Cammini a partire da ottobre 2024.

LE DMO

Nel 2021 la Regione Lazio ha lanciato una sperimentazione per favorire lo sviluppo turistico delle aree territoriali e ha cofinanziato la costituzione delle DMO (Destination Management Organization). Esse sono Associazioni per lo più NO Profit del Terzo Settore (ETS) costituite da Enti locali, Associazioni e imprese, che hanno come "mission" quella di promuovere turisticamente il territorio circoscritto dalla somma dei Comuni che ne fanno parte.

I Comuni di SER.A.F. hanno considerato questa sperimentazione un'opportunità per dare nuovo slancio e risorse economiche ai piani di sviluppo turistico delle ABD e pertanto sono entrati a far parte delle DMO che si sono spontaneamente costituite.

Essi sono così confluiti nella DMO:

- Alta Ciociaria. In essa sono entrati i Comuni SER.A.F. dell'ABD del Cesanese
- In Lazio Sud. In essa sono entrati Cassino e alcuni comuni SER.A.F. ad Ovest
- Terra dei Cammini. In essa sono entrati i comuni da Colle San Magno a San Vittore del Lazio

LE ALLEANZE

L'Associazione SER.A.F., per la condivisione delle linee di intervento, dei progetti da realizzare e delle soluzioni da perseguire, ha sviluppato una serie di alleanze con gli altri Enti del territorio, definendo specifici protocolli d'intesa.

In particolare, essa ha collaborazioni formalizzate con:

1. le Associazioni imprenditoriali
2. Associazioni sindacali,
3. Ordini professionali,
4. la Provincia e la Regione,
5. gli altri enti della P.A.L.
6. le Scuole,
7. UNICAS
8. gli altri Paesi dell'Europa

Con le prime tre Associazioni nel 2004 sono stati formulati protocolli d'intesa per regolare la gestione dello Sportello Unico per le Attività produttive e per le iniziative di sviluppo locale condotte assieme agli imprenditori di aree specifiche (vedi l'area del vino Cesanese). Oggi vanno rivisitati alla luce delle nuove esigenze. Con le altre Associazioni di comuni il rapporto è costante.

Con la Provincia e la Regione sono attivati canali di comunicazione che consentono di rappresentare le iniziative intraprese e di presentare istanze utili alle attività legislative degli enti sovra comunali.

Con la Scuola e l'Università ci sono rapporti speciali che di seguito rappresentiamo.

IL RAPPORTO CON LE SCUOLE E L'UNIVERSITÀ

Un'alleanza particolare è infatti quella stabilita con le Scuole presenti all'interno del territorio dei Comuni associati. Essa è stata formalmente costituita, a partire dal 2008, attraverso la sottoscrizione di un protocollo d'intesa che prevede la costituzione di un Comitato di coordinamento Enti locali-Scuola che ogni anno esprime i fabbisogni di intervento all'interno delle scuole e pianifica i progetti di intervento.

Ciò ha consentito di sviluppare progetti comuni, finanziati attraverso il ricorso a bandi pubblici, finalizzati ad alimentare le competenze trasversali degli studenti e a formare gli insegnanti perché essi possano sviluppare i progetti formativi rivolti ai loro studenti. L'attività di **"progettazione partecipata"**, tipica della formazione-intervento®, viene infatti applicata prima con i docenti, così che apprendano la metodologia da usare, e poi, assieme ad essi, con gli studenti affinché questi apprendano comportamenti sociali adeguati e abbandonino comportamenti critici quali quelli del bullismo, della droga, dei danneggiamenti, dei furti, e del disamoramento della propria patria di origine.

L'intervento nelle scuole è anche più ampio perché copre diversi bisogni. La realizzazione dei siti web diventò un'esigenza quando le indicazioni di legge per la loro strutturazione divenne stringente (vedi il caso della legge sulla trasparenza). Al riguardo la Segreteria ne realizzò diversi per gli istituti comprensivi (Piglio e Serrone).

La formazione dei docenti per l'adeguamento della didattica ai nuovi bisogni di apprendimento è diventato un altro dei campi di intervento.

Ciò ha riguardato in modo particolare le Scuole del primo ciclo. Nel 2019 si è ampliato l'intervento alle Scuole del secondo ciclo, le Superiori, partendo dall'area del Casinate in relazione allo sviluppo del progetto EVICAM (Europa per vivere e camminare) e poi a seguito della nascita delle DMO.

Con l'Università è stato sottoscritto un protocollo d'Intesa, di valenza triennale, nel 2016, rinnovato nel 2019 e poi nel 2024, che ha consentito di sviluppare diversi Convegni, progetti e iniziative importanti sull'educazione e formazione.

IL TAVOLO EVICAM



Il Tavolo EVICAM è una ulteriore forma di associazionismo di scopo, tra Enti pubblici e privati di natura diversa, ma accomunati da uno scopo comune.

Esso viene costituito il 31 ottobre del 2019 a seguito della positiva esperienza maturata a seguito dello sviluppo del primo programma di Formazione-Intervento condotto dagli Enti

partecipanti e conclusasi con il riconoscimento del Premio Basile dell'Associazione Italiana Formatori (AIF) il 18 ottobre 2019

Il programma ha coinvolto infatti le Associazioni dei Comuni di SER.A.F. e SER.A.L., l'UNICAS, le cinque Scuole Superiori di Cassino, il comune di Ventotene, Impresa Insieme S.r.l. l'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento, ALACLAM (Associazione dei laureati di UNICAS) e l'Associazione Ti Accompagno, il Movimento Europeo. .

Esso ha l'obiettivo di sviluppare iniziative che consentano di accrescere la cultura europeista dei giovani in particolare del basso Lazio.

La Segreteria è assicurata da Impresa Insieme S.r.l. in qualità di Segreteria di SER.A.F. e SER.A.L. e da ALACLAM in qualità di referente per UNICAS nella Convenzione tra UNICAS e le due Associazioni, stipulata nel 2016.



IL RAPPORTO CON I PAESI DELL'EUROPA

Con i Paesi dell'Europa si è andata definendo nel corso del 2011 una precisa strategia di collaborazione. Essa si esprime attraverso le seguenti azioni:

- l'allargamento pianificato dei gemellaggi così da coprire tutti i Paesi europei, ma circoscrivendo aree territoriali con una vocazione di sviluppo distintivo. E' il caso della zona del vino francese della Borgogna nella quale c'è un solo Comune gemellato (Ausonia) e che potrebbe essere allargata tanto da comprendere i Comuni francesi limitrofi;
- la formalizzazione di accordi di collaborazione per Paese (è il caso che si è concluso tra l'insieme dei Comuni italiani e l'insieme dei Comuni polacchi) e poi per aree distintive (è il caso dell'area attraversata dalla Linea Gustav) e che può sviluppare accordi di progetto con tutti i Paesi che hanno avuto cittadini che hanno combattuto sulla Linea Gustav);
- la strutturazione di una rete di laboratori di marketing territoriale nei Paesi gemellati così come quelli realizzati nei Comuni Italiani così da dare la possibilità ai giovani, formati e associati, di collaborare nella realizzazione dei progetti di sviluppo locale condivisi tra i Paesi e, più in particolare, tra i Comuni di Paesi diversi che circoscrivono aree che hanno potenzialità di sviluppo distintive e che trovano vantaggio per progetti di filiera, di scambio, di interesse;
- la definizione di progetti di valenza pluriennale finanziabili con risorse sia regionali che Europei, con il coinvolgimento delle forze sociali ed economiche;
- una struttura stabile di rete che sappia intercettare i finanziamenti europei e contribuire alle progettualità necessarie e gestire le conseguenti rendicontazioni;
- una strumentazione di comunicazione interna ed esterna che sappia sostenere la collaborazione tra gli attori coinvolti e sappia darne una efficace rappresentazione ai Paesi e all'Europa;
- una collaborazione stabile con le strutture sovra comunali interessate ai rapporti con i Paesi europei: Regione, Ministero degli Esteri e ambasciate.

Con i Comuni polacchi è stata attivata questa strategia. Il programma ha avuto il seguente iter:

- a. incontro di amministratori, rappresentanti di SER.A.F. e di SER.A.L., con la delegazione del Comune di Blonie a Coreno Ausonio nell'agosto 2011 e illustrazione della strategia italiana,
- b. approfondimento della ipotesi strategica con il sindaco di Blonie nel novembre 2011
- c. illustrazione da parte di tre amministratori (Coreno Ausonio, Castelnuovo Parano ed Esperia) e della segreteria delle Associazioni della strategia italiana a Blonie, il 17 di dicembre, con gli amministratori dei Comuni polacchi e il rappresentante della Provincia polacca che comprende i Comuni gemellati;
- d. raccolta in Italia delle disponibilità al gemellaggio da parte di altri Comuni delle Associazioni,
- e. formalizzazione dell'accordo e sottoscrizione dei sindaci dei Comuni italiani già gemellati (completata ad Agosto 2013)
- f. sottoscrizione dell'accordo di una buona parte dei Comuni polacchi gemellati, il 9 di settembre 2013 a Blonie
- g. allargamento del numero dei Comuni gemellati (italiani e polacchi). La promozione svolta in Polonia ha portato ad individuare almeno altri tre Comuni facenti parte dell'area intorno a Varsavia dove sono allocati anche il 90 % dei Comuni polacchi già gemellati.

Sia la sottoscrizione dell'accordo di sistema che la promozione per l'allargamento dei gemellaggi è stato oggetto dell'intervento effettuato in occasione del gemellaggio formalizzato tra Castelnuovo Parano e Leszno avvenuto il 6 di settembre 2013. Infatti subito dopo è stato possibile gemellare Terezin con SS. Cosma e Damiano.

Il Ministero degli Esteri italiano ha seguito l'intera vicenda a partire dal dicembre 2011 e l'ambasciata italiana in Polonia ha seguito le diverse attività sviluppate in loco, anche quelle della firma dell'accordo siglato il 9 di settembre.

I PROGETTI

Per il miglioramento dei servizi e per il sostegno allo sviluppo delle diverse aree territoriali, si formulano i progetti di intervento e si ricercano i finanziamenti più opportuni.

La società che copre il ruolo di assistenza tecnica (Impresa Insieme) ricerca i finanziamenti presso tutte le fonti di erogazione (provinciale, regionale, nazionale ed europeo) per realizzarli e gestisce i processi per la loro attuazione e la conseguente rendicontazione, relazionandosi ai referenti delle fonti erogatrici.

Gli amministratori e i funzionari dei comuni coinvolti nei progetti attivati partecipano alle fasi di progettazione generale, per indicare le necessità a cui essi devono corrispondere, e poi a quelli della progettazione di dettaglio, che viene realizzata a valle del finanziamento accordato. Essi presidiano poi il processo di realizzazione, assieme al responsabile di progetto che viene nominato dal Comune che assume il ruolo di “capofila” tra il gruppo di Comuni che si associano all'uopo.

La progettazione coinvolge spesso anche i cittadini, sia a monte delle scelte, che in fase di progettazione di dettaglio e di realizzazione.

La metodologia usata per far fronte ai progetti, in tutte le loro fasi: ideazione, formulazione, presentazione, attivazione e realizzazione. è quella della **Formazione Intervento®** che è, al tempo stesso, uno strumento efficace per trovare soluzioni applicative, concrete e partecipate, e una leva efficace di apprendimento individuale e collettivo.

I progetti che vengono realizzati sono di diversa natura perché il ruolo che la società di assistenza tecnica di cui si avvale l'Associazione è prevalentemente quello di Project Management. Essa infatti gestisce il progetto dalla fase di progettazione alla fase di rendicontazione, coinvolgendo, laddove necessario, le competenze necessarie (sia funzionari comunali che consulenze specialistiche) e integrandole all'interno del processo progettuale.

La esemplificazione dell'ampio arco di progetti che la Segreteria riesce a portare avanti è riportata sul sito web nella sezione “progetti”.

LA FORMAZIONE - INTERVENTO®

La metodologia è una metodologia che è andata progressivamente arricchendosi e specificandosi a partire dal 1972 in Italia ad opera di Renato Di Gregorio.

Essa è stata infatti applicata, nella formulazione più antica di ricerca-intervento, nel corso degli anni '70 per trovare soluzioni organizzative condivise per l'organizzazione del lavoro nelle grandi imprese industriali, pubbliche e private, italiane.

Il cambiamento organizzativo, in quegli anni, realizzato con tale metodologia, consentiva di trovare soluzioni originali ai problemi del lavoro operaio e impiegatizio, utilizzando l'integrazione di più competenze e di più ruoli e sviluppando processi partecipativi e negoziali certamente originali.

Dagli anni '70 in avanti essa ha goduto di numerosi arricchimenti e modificazioni. È stata applicata per complessi processi di sviluppo organizzativo in grandi aziende, poi, a partire dal 1994, è stato applicata nella Pubblica Amministrazione, prima in grandi Enti e infine per una pluralità di piccoli enti associati.

La sua connotazione è andata progressivamente consolidandosi tanto da richiedere poi la registrazione del Marchio negli anni '90 ad opera di Impresa Insieme. Oggi essa viene utilizzata sia ai fini della progettazione e realizzazione di un intervento organizzativo e sia per facilitare le persone nell'apprendere ad esercitare un nuovo ruolo o a far funzionare meglio le organizzazioni in cui lavorano e a rendere maggiormente vivibile il territorio nel quale vivono e lavorano.

L'Istituto di Ricerca sulla formazione Intervento (www.formazioneintervento.it) nasce nel 1999 con l'intento di presidiare la corretta applicazione della metodologia e fare ricerca per apportare i miglioramenti che la sperimentazione in campo suggerisce.



LA COMUNICAZIONE E IL WEB

L'Associazione ha da rappresentare una identità distintiva e deve assicurare una comunicazione omogenea nei riguardi dei cittadini e degli altri stakeholder che hanno ragione di entrare in contatto con essa e le sue componenti istituzionali.

La filosofia adottata è quella del tipo del "bottom up". Si costruiscono cioè sistemi web a strati successivi e partendo dal sito web istituzionale del Comune

Per assicurare questo aspetto a livello generale, l'Associazione ha cercato nei suoi primi anni di vita di costruire un mosaico riconoscibile aggiungendo un tassello ad un altro, con la progressività concessa dai finanziamenti acquisibili.

Per questo motivo i siti comunali realizzati in quegli anni furono collegati al sito web del marketing territoriale (www.marketing.territoriale.it), e alla specifica ABD di appartenenza. .

Tutti i siti comunali vanno comunque collegati a quello dell'Associazione SERAF. (www.associazioneseraf.it). Ciò consente di vedere riconosciuta l'appartenenza all'Associazione ma anche di avere la visibilità immediata dei bandi che la Segreteria suggerisce di prendere in considerazione e dei progetti realizzati dai singoli comuni di volta in volta associati per lo sviluppo di uno specifico progetto.

Purtroppo, con il venir meno di finanziamenti ad hoc per alcuni anni e a seguito di norme sempre più stringenti e mutevoli sulla strutturazione dei siti web istituzionali il sistema è stato smantellato, i Comuni hanno siti fatti e gestiti da società di consulenza diverse che non consentono l'omogeneità a livello associativo. Ciò viene parzialmente rimediato con un semplice Link tra i siti Comunali e il sito web dell'Associazione e del marketing territoriale.



I CITTADINI

I cittadini costituiscono le risorse umane dell'Organizzazione Territoriale e in quanto tali vanno tutti seguiti, da quando entrano nell'Organizzazione, perché nascono o vi si insediano, a quando la lasciano, perché muoiono o e si spostano in altre Organizzazioni/Territori.

Per i ragazzi più giovani, studenti delle elementari fino al diploma, l'Associazione ha cercato di adottare la politica della "identificazione sociale". In questo senso si è adoperata per formare i docenti delle scuole a sviluppare programmi "trasversali" di educazione alla legalità, all'integrazione culturale, all'identità locale, al made in Italy, e poi aiutarli nell'opera di coinvolgimento di gruppi di studenti nell'effettuazione di progetti di rappresentazione del territorio e della legalità, così da far maturare in loro una consapevolezza crescente della ricchezza del patrimonio storico e culturale del proprio territorio e una competenza adeguata per usare metodi che aiutino la loro progettualità. Le opere in marmo di Coreno, distribuite sul territorio (es: Esperia, Castelnuovo Parano, Fiume Rapido, ispirate alla Memoria, sono state infatti disegnate dagli studenti dell'istituto comprensivo di Esperia.

Per i giovani diplomati o laureati, la Segreteria di SERAF si è adoperata attraverso i laboratori di marketing territoriale (vedi: sopra), ma anche cercando di intercettarli nelle diverse sedi scolastiche e aiutarli a completare gli studi con l'offerta di stage, tirocini, e percorsi professionalizzanti, anche utilizzando Torno Subito, il programma regionale di finanziamento per fare un'esperienza formativa fuori regione.

Per quelli più promettenti che hanno una vocazione per aiutare gli altri a sostenere lo sviluppo del proprio territorio e il benessere degli esseri viventi che vi risiedono, Impresa Insieme ha infatti realizzato il Master RAGGI, a Roma e a Milano, per "Esperti di Organizzazione per lo Sviluppo Locale" e il Master ACCOMPAGNA a Foggia per "Animatori degli itinerari culturali europei", il Master LUCE a Terni per "Esperti di comunicazione territoriale" o il Master "Start up in green economy", a Malta per giovani interessati a operare nella green economy e nella economia circolare.

Per gli anziani, l'Associazione ha adottato il modello della "partecipazione sociale". In questo senso la Segreteria si è adoperata per coinvolgere i centri Anziani nel processo di valorizzazione del territorio e nella conservazione della "Memoria" della sua storia. Con il progetto SEAN ha cominciato a

sperimentare questo approccio introducendo una postazione web in 10 Centri anziani del Cassinate e chiedendo ai loro associati di rilasciare interviste interessanti da utilizzare per l'implementazione del portale web di marketing territoriale comune, sia sul versante della Memoria (vedi Cassino) che su quello dei piatti tipici (vedi Sant'Andrea del Garigliano).

Per le Imprese che fanno parte di uno stesso settore l'Associazione ha sviluppato dei progetti di formazione-intervento finalizzati a dare alle imprese più forza sul mercato e per dare al territorio che le ospita un motivo in più di attrazione per incrementare il turismo locale, ma anche per incentivare l'imprenditorialità sia locale che quella ad essa esterna.

Per le "imprese del vino" è stato effettuato un primo intervento sperimentale nel 2007 di marketing territoriale che ha avuto un grande successo e il cui risultato è ben visibile visitando l'area del Cesanese.

Per le imprese del Marmo è stato predisposto uno specifico progetto consegnato alla Regione Lazio a seguito della pubblicazione di una specifica CALL e realizzato con il coinvolgimento anche di UNICAS.

Per il sociale, la Segreteria è disponibile a fornire la sua competenza per sostenere alcune Associazioni di volontariato che operano sul territorio. L'Associazione "Camminare Insieme", che è una struttura di famigliari che hanno giovani con diversi inabilità, ha goduto di un processo di formazione-intervento attuato dalla Segreteria per formalizzare una specifica linea di sviluppo strategico dell'Associazione e formulare alcuni progetti per accedere a finanziamenti regionali.

L'ALLEANZA CON LE ALTRE ASSOCIAZIONI DI COMUNI

Il modello utilizzato in SER.A.F. è applicato anche per i Comuni della provincia di Latina dove è stata creata:

- l'Associazione SER.A.L. (www.associazioneseral.it) , a cui aderiscono i Comuni della provincia di Latina e la cui presidenza è espressa dal sindaco del comune di Itri, Giovanni Agresti
- l'Associazione SERAR (www.associazioneserar.it) a cui aderiscono i Comuni della provincia di Rieti e la cui presidenza è espressa dal sindaco di Torri in Sabina, Michele Concezzi
- l'Associazione ASTER, (www.associazioneaaster.it) a cui aderiscono i Comuni della ex provincia di Roma, versante Sud e la cui presidenza è espressa dal comune di .

Lo stesso modello è stato poi acquisito

- dai Comuni Foggiani (ACF)
www.associazionedeicomunifoggiani.it
- dai Comuni del Cilento Centrale (AS.CO.CI)
www.associazionedeicomunidelcilentocentrale.it
- dai Comuni pugliesi che hanno come patrono Sant'Oronzo
www.viacittaoronziane.it
- dai Comuni che hanno in comune i Conventi dove Padre Pio ha soggiornato
www.camminodipadrepio.it

Se ne è sperimentata la sua applicazione anche in Toscana (ACT), esperienza conclusa nel 2020 per il ricambio politico del sindaco del Comune capofila.

La segreteria e l'assistenza tecnica di tutte le Associazioni è svolta da Impresa Insieme S.r.l. Ciò consente un più agevole confronto tra le attività e una cooperazione laddove tra le Associazioni risulta utile.

LA CONSULENZA

Impresa Insieme S.r.l. è nata nel 1996 e opera prevalentemente nella P.A.

Nel 2002 ha ottenuto il Premio 100 progetti per il modello dell'Organizzazione Territoriale, sperimentata nei Comuni della Sardegna e poi applicato in regione Lazio.

La società ha acquisito innumerevoli premi nazionali, diretti e indiretti, per la qualità dei suoi interventi. Il suo curriculum è rappresentato sul proprio sito (www.impresainsieme.com) .

Essa è proprietaria del marchio della formazione-intervento®.

Il suo Amministratore (Renato Di Gregorio), manager in grandi imprese industriali, docente universitario a Cassino, alla Sapienza a Roma, all'Università di Foggia, insegnante di marketing a Caserta per la P.A., scrittore di numerosi articoli e libri, è stato presidente della Società italiana di Ergonomia del Lazio, ed è ora responsabile nazionale della Società Italiana di Ergonomia per l'Ergonomia del Territorio e dei Cammini, presidente dell'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento, membro dell'Associazione Italiana Formatori della regione Lombardia.

[youTube : Renato Di Gregorio: l'Organizzazione Territoriale, la Formazione Intervento](#)



LE ASSOCIAZIONI GIOVANILI

Impresa Insieme S.r.l. ha sempre tentato di trasferire il proprio know how ai giovani del territorio. Per formare i consulenti che sappiano supportare le Associazioni nel duro e costante lavoro necessario per ottimizzare i servizi e sostenere lo sviluppo locale è stato necessario predisporre uno specifico corso di studio che in parte si sviluppa sul campo, accanto ai consulenti senior, ma in parte si sviluppa in un programma di formazione-intervento® appositamente predisposto. Esso si chiama RAGGI ed è stato attivato a partire dal 2008.

Alcuni giovani di regioni diverse vi hanno partecipato utilizzando il finanziamento del programma "Bollenti Spiriti" (Puglia) e "Torno Subito" (Lazio) . Il corso

Alcuni di loro hanno costituito nel Lazio l'Associazione Ti Accompagno che opera da alcuni anni a fianco di Impresa Insieme S,r,l. .



IL RAPPORTO CON L'ERGONOMIA

Se il Territorio è assimilabile ad una Organizzazione e le Qualità della vita di Lavoro è stata curata dagli Ergonomi, allo stesso modo la Qualità della vita sui territorio costituisce allo stesso modo un campo di interventi di miglioramento per gli Ergonomi specializzati in Ergonomia del Territorio.

L'approccio dell'Ergonomia del Territorio è stato portato avanti da venti anni da Renato Di Gregorio che è il Coordinatore nazionale dell'Ergonomia del Territorio e dei Cammini della Società Italiana di Ergonomia (SIE), un'Associazione no profit accreditata dal MISE che raccoglie gli Ergonomi italiani. La SIE è collegata al CREE per la certificazione Europea degli Ergonomi italiani e allo IEA che è l'Associazione che raccoglie gli Ergonomi di tutto il mondo.

Il raccordo tra SERAF e SIE e SIE Lazio in particolare (www.sielazio.it) è pertanto molto forte e ciò ha consentito di organizzare numerosi Convegni e iniziative di carattere ergonomico sul territorio fino a giungere ad immaginare di organizzare la Fiera internazionale dell'Ergonomia dei Cammini proprio sul territorio di SERAF nell'anno in cui si celebra il ventennale della nascita dell'Associazione.

A febbraio del 2024 l'UNI, l'ente di certificazione Nazionale ha pubblicato la figura dell'Ergonomo e ha definito tra le specializzazioni possibili quella dell'Ergonomo che si occupa dell'Ergonomia del Territorio e che usa la metodologia della "progettazione partecipata" per realizzare i progetti ergonomici che migliorano la qualità della vita sui territori.

LE QUOTE ANNUALI DI ADESIONE

I Comuni pagano ogni anno una somma per la prestazione che Impresa Insieme S.r.l. eroga nella copertura del ruolo di Segreteria dell'Associazione. Essa è funzione del numero di cittadini che ogni Comune ha, secondo la tabella sotto riportata . I valori sono da considerarsi al netto dell'IVA.

- € 250,00 per i Comuni fino a 1.000 abitanti
- € 400,00 per i Comuni da 1001 a 3.000 abitanti
- € 500,00 per i Comuni da 3001 a 6.000 abitanti
- € 700,00 per i Comuni da 6.001 a 12.000 abitanti
- € 1.000,00 per i Comuni ed Enti oltre i 12.000 abitanti

Per i progetti su cui i Comuni in forma singola o associata impegnano la società viene definito il valore della prestazione erogata sia per la formulazione del progetto che per la realizzazione di alcune sue parti specifiche in relazione alle indicazioni contenute nell'avviso pubblicato dalla fonte erogatrice.

Se i progetti vengono affidati ad altri soggetti (interni o esterni ai Comuni associati) è buona norma che tali soggetti si raccordino con la Segreteria per assicurare la correlazione tra le attività da espletare e il Piano complessivo di sviluppo convenuto con l'insieme dei Comuni associati, ma anche per usare metodologie d'intervento possibilmente omologhe.

La Segreteria opera a supporto anche degli Enti che hanno sottoscritto una Convenzione o un Protocollo d'Intesa con l'Associazione.

Molti infatti sono stati i progetti realizzati per le Scuole con finanziamenti pubblici diretti e indiretti e assieme ad UNICAS per finanziare il progetto EVICAM.

L'insieme dei progetti sono pubblicati sul sito web dell'Associazione alla voce "progetti".

SITOGRAFIA

I siti web delle Associazioni:

www.associazioneseraf.it, www.associazioneterradeicammini.it

www.associazioneseral.it. www.associazioneserar.it ;www.associazionedeicomuniaster.it :

www.marketing.territoriale.it ; www.associazionedeicomunifoggiani.it ;

www.associazionedeicomunidelicilentocentrale.it ;

www.associazionetiaccompagno.it;

www.impresainsieme.com;

www.formazioneintervento.it;

SER.A.F.

Associazione dei Comuni
della provincia di Frosinone

mail: info@associazioneseraf.it
Social: @organizzazione territoriale,
@impresainsieme; @formazioneintervento
Sito web: www.impresainsieme.com
Tel. 3355464451
Tel. 3383066063
Tel. 3357223342