

## **Project management, formazione e innovazione per lo sviluppo della Sicilia e dei siciliani**

**Costruire il futuro tra dominio e potere, fatalismo e sfida, passività e pro attività, rassegnazione e impegno, indifferenza e passione**

di Antonella Marascia<sup>1</sup>

### **Premessa**

Nell'ambito della programmazione PO 2014-2020, con particolare riferimento alla sessione dedicata alla Capacità Istituzionale, siamo stati invitati insieme ad altri referenti istituzionali (ASFOR, FORMEZ, SSPA, Università di Palermo, SDA Bocconi) al relativo tavolo tecnico presso la Regione Sicilia per la definizione di alcune proposte operative, secondo il metodo del confronto pubblico.

Proponiamo ai lettori di L.N. e ai soci delle Regioni Obiettivo Convergenza alcune riflessioni e suggerimenti che come AIF Sicilia abbiamo sottoposto all'attenzione del Tavolo.

### **Proposte operative per il rafforzamento della capacità istituzionale 2014-2020**

Secondo il punto di vista dell'AIF, Associazione che da oltre quarant'anni è impegnata nel sostegno di coloro che si occupano di apprendimento degli adulti e sviluppo delle organizzazioni<sup>2</sup>, vorremmo condividere la necessità di provare, anche attraverso l'utilizzo mirato dei fondi strutturali, ad avviare un processo di miglioramento del benessere complessivo delle persone e dei territori.

L'approccio che seguiremo avrà un'impostazione radicalmente diversa da quelli tradizionali.

Nei diversi settennati che hanno caratterizzato la programmazione dei fondi strutturali per il sostegno delle regioni meno sviluppate, la nostra Regione non è stata capace di spendere le risorse economiche messe a disposizione dell'UE, non ha

---

<sup>1</sup> Segretario/direttore generale della Città di Mazara del Vallo, presidente AIF Sicilia. Docente e progettista di formazione, autrice di libri e articoli sullo sviluppo locale e sull'apprendimento degli adulti  
<sup>2</sup> <http://www.associazioneitalianaformatori.it>



saputo innescare i meccanismi di sviluppo cui quelle risorse erano destinate, ha sostanzialmente fallito gli obiettivi delle diverse programmazioni, ha accumulato ritardi, sprecato opportunità, è rimasta tra le regioni meno sviluppate e più bisognose. Ogni volta ripartiamo dai fallimenti chiedendoci: che cosa non ha funzionato?

Perché non studiare ed approfondire le esperienze positive che pure all'interno di questa regione si continuano a registrare, individuando i fattori positivi e facendone tesoro?

Per quella che è la nostra esperienza, possiamo affermare che lo sviluppo locale (dando per scontata la condivisione del termine "sviluppo" che va ben oltre il PIL e dando altresì per scontata la forza del neologismo GLOCAL: pensare globale, agire locale) è fortemente condizionato sia dalla qualità della classe dirigente, sia dalla qualità dei cittadini e delle cittadine visti non tanto come individui ma come appartenenti alle diverse organizzazioni.

*"Pràttica a chiddi megghiu di tia e pèrdici li spisi"*

*(Frequenta chi è migliore di te, anche a costo di rimetterci economicamente.  
Imparare dai migliori è, evidentemente, la miglior forma di investimento)*

Se guardiamo con attenzione alle esperienze positive di sviluppo locale<sup>3</sup>, ci accorgiamo che esse trovano fondamento in alcuni fattori strategici<sup>4</sup>, tra cui non mancano i seguenti<sup>5</sup>:

- *i governatori*, a tutti i livelli di potere locale o regionale, sono competenti nell'uso degli strumenti propri della politica;
  - *i dirigenti pubblici*, a tutti i livelli e in tutte le organizzazioni, sono professionisti sapienti, competenti ed irreprensibili sotto il profilo etico oltre che capaci di utilizzare al meglio gli attrezzi messi a disposizione dalle leggi, dai regolamenti, dalla prassi, dalla tecnologia, dall'innovazione;
  - *la tecnologia* è diffusa sia a livello di uffici pubblici sia privati, così da arrivare agli utenti in maniera semplice, immediata ed ecologica;
  - *il sistema di istruzione e formazione professionale* è altamente qualificato e strettamente connesso agli obiettivi di sviluppo locale, attraverso una programmazione condivisa tra pubblico e privato, così da individuare i profili professionali necessari e indirizzare studenti e lavoratori verso una qualificazione spendibile;
  - *gli attori sociali* (imprenditori, sindacalisti, volontari) sono portatori di una cultura di condivisione, partecipazione, investimento. Insieme alla classe dirigente pubblica sono coinvolti in una prospettiva di sviluppo condivisa almeno negli assi fondamentali (Piani strategici, programmazione negoziata, programmazione "dal basso").
- Nei territori sviluppati è fortemente radicata la "cultura del territorio", intesa come

<sup>3</sup> Cfr. Sviluppo Brianza, "I 5 fattori dello sviluppo locale. Cultura, produzione, lavoro, leadership e megatrends nel futuro della Brianza", Franco Angeli, Milano, 2011;

<sup>4</sup> Giuseppe Capuano, I fattori dello sviluppo regionale, [www.tagliacarne.it/download/93.html](http://www.tagliacarne.it/download/93.html)

<sup>5</sup> Cfr. L'opinione pubblica e I comuni. I cinque paradigmi dello sviluppo locale  
[www.anci.it/Contenuti/Allegati/paradigmi\\_dello\\_sviluppo%20locale.pdf](http://www.anci.it/Contenuti/Allegati/paradigmi_dello_sviluppo%20locale.pdf)

consapevolezza del proprio patrimonio (storico, artistico, intellettuale, naturalistico, monumentale, linguistico, immateriale, ecc...) che inevitabilmente diventa leva strategica per il benessere delle persone e fondamento del sistema economico.

## **Cosa fare per utilizzare al meglio la nuova programmazione 2014-2020?**

Ci sentiamo di suggerire alcune proposte, sulle quali indirizzare specifiche risorse trasversali a tutta la programmazione, con lo specifico obiettivo di rafforzare la capacità istituzionale della classe dirigente e di sostenere alcuni fattori di sviluppo già presenti nella Regione Sicilia.

### **1. Istituire la scuola di management pubblica/privata più prestigiosa del Mediterraneo.**

*“Lu pisci fèti di la testa”*

*(Il pesce puzza dal capo. Ma se il capo profuma, tutto cambia)*

Una Regione sviluppata deve poter contare su una Scuola di formazione manageriale<sup>6</sup>. Riteniamo che anche la Sicilia e i siciliani debbano pretendere una Scuola (non ci vengono altri termini) di alta formazione manageriale degna della sua tradizione<sup>7</sup>, nella quale si formano e si tras-formano i dirigenti pubblici e privati, gli amministratori e i dirigenti locali, attraverso percorsi specifici di project management, con momenti di condivisione. Bisogna passare dalla “separazione dei poteri” alla “condivisione degli obiettivi”, imparando ad usare al meglio gli attrezzi propri della politica da un lato e della gestione dall’altro, con momenti comuni per creare una cultura di squadra se non addirittura di comunità.

Non proponiamo che i candidati alla regione o al consiglio comunale frequentino corsi di formazione quale requisito elettorale, proponiamo che gli eletti abbiano il diritto di imparare a svolgere il proprio ruolo<sup>8</sup>, attraverso la conoscenza degli attrezzi e degli strumenti propri della funzione, attraverso specifici percorsi formativi istituzionali ed il sostegno continuo anche a distanza, come avviene in diversi paesi europei (in Gran Bretagna esiste un corso dedicato specificamente ai consiglieri comunali di opposizione).

---

<sup>6</sup> Sabrina Bandera, Martino Mazzoleni, *La programmazione regionale. Alcune best practice di innovazione in Europa*, Working paper n. 15/2010, Guerini e Associati, [www.irer.it](http://www.irer.it)

<sup>7</sup> Basti pensare all’ISIDA, alla SSPAL Sicilia, al CERISDI.

<sup>8</sup> Il 3 dicembre 2004 a Gibellina, gli amministratori dell’Unione dei comuni “Valle del Belice” hanno sottoscritto la “Carta del Belice”, la prima agenda di formazione condivisa contenente i principi guida che dovranno ispirare l’agire degli amministratori pubblici locali in un’ottica di formazione continua a supporto dei processi di innovazione e di efficienza amministrativa delle P.A. locali.

<http://www.unionebelice.it/wp-content/ufficio-formazione/CartaBelice.pdf>

<http://db.formez.it/ArchivioNews.nsf/b5ba1f44fcd18154c1256f46003e0351/159a6a91e74c304fc1256f6c004c413f?OpenDocument>



I nostri dirigenti pubblici hanno un'età media avanzata, troppi di loro hanno incarichi a tempo determinato, pochi hanno potuto specializzarsi nel management pubblico e restano ingabbiati nel percorso legato al rispettivo titolo di studio. Nessuno ha il tempo per partecipare a giornate di formazione o a corsi il più delle volte occasionali e dispendiosi, in un momento in cui i capitoli dedicati alla formazione sono stati prosciugati.

Bisogna puntare allora su percorsi specifici, delle Summer school (da noi sarebbero preferibili le Winter school, viste le temperature estive!) o dei corsi per segretari comunali (COA, SEFA), utili, gratuiti, che attrezzino i nostri dirigenti a svolgere il ruolo di facilitatori dello sviluppo attraverso una forte regia centralizzata che sappia ascoltare le diverse esigenze e proposte. L'aggiornamento si farà attraverso piattaforme tecnologiche condivise, dentro le quali trovare specifiche soluzioni a problemi condivisi, un'ottima modulistica, quesiti risolti, buone pratiche, sull'esempio della Germania, dell'Australia o della Nuova Zelanda.

Una classe dirigente pubblica preparata e attrezzata è utile all'economia ed all'imprenditoria: la Scuola potrebbe intercettare utili modalità di co-finanziamento, offrendo dal suo canto corsi e percorsi specialistici anche per il management privato.

La Scuola di management pubblica/privata siciliana può diventare luogo storico e geografico centrale, proponendosi al servizio del bacino Mediterraneo, per attività di ricerca e sperimentazione sui temi dello sviluppo locale, della cittadinanza attiva, della programmazione condivisa.

## 2. L'innovazione tecnologica e il passaggio all'economia digitale

*“Cambiamentu giovamentu”*

*(Il cambiamento è un giovamento. Del resto, quando si chiude una porta e tutto sembra perduto, ecco che si apre un portone)*

Lo sviluppo locale passa anche attraverso l'informatizzazione dei servizi. Le nostre amministrazioni pubbliche dispongono di attrezzature per lo più obsolete e di reti inadeguate a sostenere la velocità di internet, dei programmi più innovativi e funzionali. Poche dispongono di professionalità interne adeguate (quanti comuni hanno un ingegnere informatico di ruolo?) e non hanno le risorse per acquisirle all'esterno.

Bisogna attuare le leggi che già ci sono (CAD, Open Source) incoraggiando le pubbliche amministrazioni ad adeguare la tecnologia alle esigenze del presente e del futuro, con consistenti investimenti economici ed una regia fortemente centralizzata.



### 3. L'Istruzione e la formazione professionale

*“Cu prattica a maistru, all'annu si fa maistru”*

*(Chi frequenta un maestro, dopo un anno diventa maestro. Al contrario, chi frequenta uno zoppo “all'annu zuppichìa”)*

Il rafforzamento della capacità istituzionale passa attraverso una scuola di qualità, nella quale si formano i nostri bambini, ragazzi, giovani, dalla quale fuoriescono i futuri professionisti. All'interno della classe dirigente va considerato ed esaltato il ruolo dei dirigenti scolastici, degli insegnanti, di tutto il personale che ruota attorno alle nostre scuole. La scuola è protagonista del territorio e della costruzione della cittadinanza. Tanti obiettivi di sviluppo (si pensi alle politiche ambientali, alla raccolta differenziata, all'ecologia, all'intercultura) passano attraverso il cambiamento dei comportamenti dei nostri bambini e delle nostre bambine appreso a scuola.

Partiamo dalle esperienze e dai metodi che hanno funzionato, anche in territori vicini al nostro: la Formazione/Intervento, l'Organizzazione territoriale, le esperienze di Alternanza Scuola/Lavoro. Introduciamo le comunità di pratica attorno a tematiche utili al progetto di sviluppo del territorio.

Vogliamo partire dalla formazione professionalizzante, performante, che attrezza i lavoratori e le lavoratrici, che ascolta il territorio, le imprese, l'economia; la formazione che legge i segni dei tempi e prepara di anno in anno ai nuovi mestieri. Riteniamo che i tempi siano maturi e che esista ormai un buon quadro normativo e di esperienze positive per pretendere anche in Sicilia un sistema di formazione professionale di qualità, anello di congiunzione tra scuola, università, mondo del lavoro.

Prendendo ad esempio i sistemi e gli enti che funzionano, puntiamo sulla qualità di questi ultimi (pochi ma eccellenti, con una struttura di governo e di gestione qualificata e certificata), sulla qualità dei docenti (formatori qualificati e certificati), sulla qualità dell'offerta formativa. Come avviene in tutte le organizzazioni che apprendono e che sperimentano piani di formazione efficaci e performanti, dobbiamo partire da una attenta analisi dei bisogni ed applicare alla formazione professionale il paradigma del Ciclo di gestione del piano formativo, sia esso annuale o triennale, strettamente collegato al complessivo processo di sviluppo.

Abbiamo appreso con interesse e sollievo che l'assessore Nelli Scilabra ha intenzione di riformare la legge 24/1976 e siamo pronti a fare la nostra parte nel comune intento di allinearci ai paesi più evoluti, che non sono i più ricchi ma sono quelli in cui si vive meglio.

Siamo certi di essere appena all'inizio di un percorso importante ed impegnativo, che ci vedrà ancora insieme, alleati, compagni di strada.

*“Quannu fici lu munnu lu Signuri/ Lu Paraddisu ccà lu vosi fari*

*Picchì cu gran ducizza, amuri e amuri/ Cantano 'n coru terra cielu e mari”*

*(Quando Dio creò il mondo, volle fare qui il Paradiso, perché con gran dolcezza e amore infinito, cantano in coro terra, cielo e mare)*