

**Il Marketing Territoriale
Convegno a Roccasecca
10 dicembre 2010**

Relazione di Renato Di Gregorio



Il Marketing, qualche definizione per iniziare

Il maggiore studioso di Marketing è certamente Kotler¹ che ha dato le definizioni più importanti:

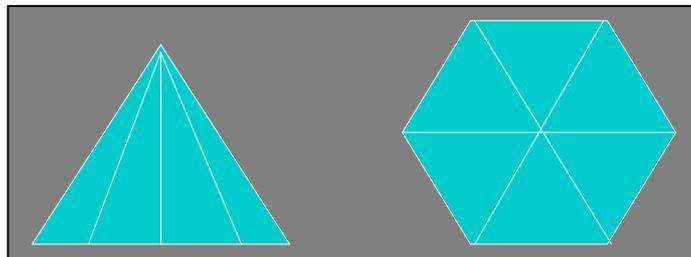
- a. **Il Mercato** : il “mercato” è costituito da tutti i potenziali acquirenti che, condividendo un particolare bisogno o desiderio, potrebbero essere interessati e in grado di impegnarsi in uno scambio, al fine di dare ad essi soddisfazione.
- b. **Il Marketing** : il Marketing è quel processo sociale mediante il quale gli individui e i gruppi ottengono ciò di cui hanno bisogno e che desiderano attraverso la creazione e lo scambio, con altri, di prodotti e valore
- c. **Il Marketing management** : processo di pianificazione e realizzazione della concezione del pricing, della promozione e della distribuzione di idee, beni e servizi al fine di creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui e organizzazioni

Il Marketing Territoriale

Il Marketing territoriale presuppone che ci sia un territorio e che questo, al pari di un'organizzazione, sia intenzionato a sviluppare una politica di marketing e cioè a stabilire con quale target sviluppare una occasione di scambio reciprocamente vantaggioso. In realtà il territorio non è un'organizzazione e quindi va prima costituita un'organizzazione che non c'è. Noi proponiamo un modello che chiamiamo O.T. (Organizzazione Territoriale)

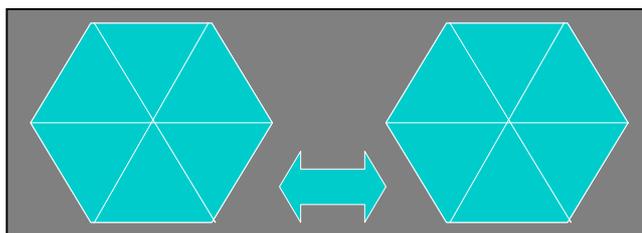
L'O.T. l' Organizzazione Territoriale

L'organizzazione territoriale, che è stata concepita da Di Gregorio², è quella organizzazione che ha come “funzioni” della sua organizzazione le organizzazioni presenti sul territorio e come personale interno della sua organizzazione i cittadini residenti sul territorio.



Nella immagine sopra riportata è evidente che qualsiasi organizzazione ha un vertice integratore delle funzioni, mentre nel territorio, quale somma delle organizzazioni “funzionali” presenti, il vertice può essere solo costituito ad hoc sulla scorta di una elettività tra leader. Se la leadership per la costituzione di un'organizzazione-territorio l'assume la funzione-Comuni, come noi auspichiamo, è indispensabile che la somma dei comuni di un territorio-organizzazione esprima un leader che li rappresenti e questi tenti di assumere anche una leadership per la somma delle organizzazioni-funzioni.

Una volta costituita la nuova organizzazione, l'O.T., si tratta di trovare ragioni di scambio vantaggioso con altre O.T. o, se si vuole, con le persone/cittadini di altre O.T.



¹ Kotler P, Marketing management, ISEDI Torino 1997

² Di Gregorio R., L'organizzazione territoriale, Guerini e Ass. Milano in fase di pubblicazione

Ciò significa che le persone di un'O.T. devono trovare la motivazione e l'interesse a sviluppare uno scambio vantaggioso con le persone di un'altra O.T. con cui entrare necessariamente in comunicazione.

A questo fine la prima organizzazione mette a punto una strategia di marketing territoriale che punta a riconoscere, distinguere e valorizzare ciò che possiede al fine di proporre uno scambio con chi trarrebbe vantaggio dal suo godimento, ma anche scegliendo a chi offrire questa opportunità reciprocamente vantaggiosa. Possedere una bella insenatura sul mare può essere utilizzata per un turismo balneare, per un porticciolo turistico, per un impianto siderurgico, per un porto commerciale. La scelta della sua migliore destinazione ha carattere strategico e deriva da una condivisione sociale. Questo problema è del tutto evidente nel caso delle decisioni relative alla localizzazione delle discariche, degli inceneritori, degli impianti nucleari, delle linee ferroviarie ad alta velocità, ecc.

I tre tipi di marketing

Una strategia di marketing risulta efficace quando si preoccupa di sviluppare :

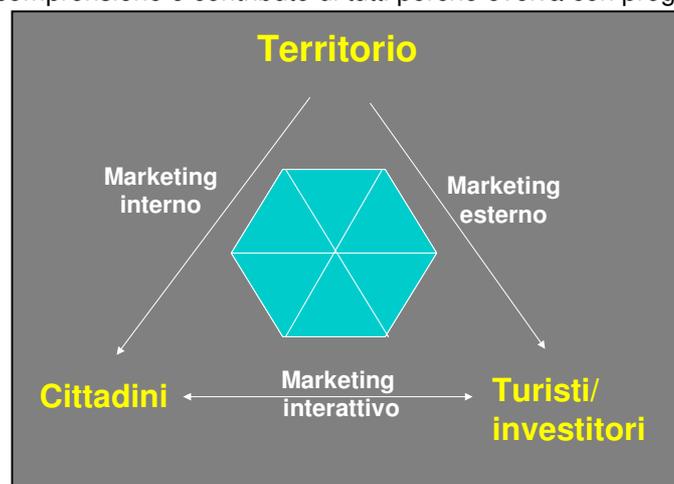
- un marketing interno, che consenta a tutto il personale di un'organizzazione di apprezzare il valore aggiunto che deriva dal rimanere all'interno dell'organizzazione di appartenenza
- un marketing esterno, che consenta al target di riferimento, scelto per negoziare lo scambio, di apprezzare il valore dello scambio
- un marketing interattivo, che è quello che viene espresso dalle persone interne all'organizzazione nei riguardi delle persone esterne ad essa così da indurle ad attivare lo scambio.

In un'O.T. vigono le stesse regole, per cui è necessario trovare il bene distintivo da scambiare e operare in chiave di marketing interno e marketing esterno auspicando che ciò consenta di stimolare il marketing interattivo, che è poi quello che risulta più efficace perché non alimenta il sospetto di una comunicazione ingannevole.

Ciò, tradotto per una organizzazione – territorio, ci induce a considerare che il marketing interno va rivolto ai cittadini, il marketing esterno va rivolto ai turisti, ai compratori e agli investitori esterni prescelti e il marketing interattivo è quello che si deve sostenere per fare in modo che siano i cittadini a sviluppare una comunicazione consapevole e attrattiva .

Se così non avvenisse, il marketing esterno potrebbe attrarre qualche turista e qualche investitore in più, ma questi, arrivando sul territorio, troverebbero interlocutori locali che con i loro comportamenti e con le loro affermazioni contraddirebbero le opinioni maturate alla luce dei messaggi di marketing ricevuti. Se d'altro canto si facesse dell'intenso marketing interno, ciò potrebbe essere interpretato dai cittadini come propaganda politica e comporterebbe un incremento della delega alle strutture funzionali specializzate, riducendo la responsabilità collettiva.

La scelta più opportuna è dunque quella di agire contestualmente su tutti e tre i piani, rappresentando anche che il processo in atto per alimentarli tutti e tre è in pieno sviluppo, ma che richiede tempo perché sia soddisfacente e richiede comprensione e contributo di tutti perché evolva con progressività e consenso.



Al centro del marketing c'è comunque un bene da scambiare. Il bene su cui si concentra lo scambio deve essere "distintivo" tanto da rendere competitiva l'offerta di chi la propone.

Le organizzazioni che realizzano prodotti o servizi sanno bene come costruire un prodotto o un servizio e renderlo distintivo e competitivo agendo ad esempio sul marketing mix.

Sono emblematiche le quattro P suggerite da Mc Carty per rendere competitivo un prodotto (vedi schema).

1. **Prodotto**: qualità, caratteristiche, opzioni, stile, confezione, marca, taglie e misure, servizio, garanzia,
2. **Prezzo**: listino, sconti, pagamenti
3. **Punto vendita**: canali, copertura, localizzazione, scorte, trasporti
4. **Promozione**: pubblicità, vendita, promozione vendite, relazioni pubbliche

Nello scegliere il “bene distintivo” il territorio, soprattutto quello italiano, ha l'imbarazzo della scelta, considerato il numero e la qualità dei beni storici, architettonici, ambientali, culturali, e considerate le caratteristiche geomorfologiche e le infrastrutture che lo caratterizzano.

Il perimetro istituzionale che racchiude un territorio, come: il Comune, la Provincia, la Regione, non danno sempre ragione della istintività di un territorio se si considera il bene e il suo perimetro reale.

La Linea Gustav, che può essere considerata un filo rosso che lega tutti quei comuni che hanno fatto parte della difesa tedesca all'avanzata delle forze alleate nella seconda guerra mondiale, può circoscrivere un territorio che può fare di questa tragedia una opportunità di attrazione. Basti pensare all'educazione dei giovani di tutte le scuole di Europa, oppure alle visite dei parenti di tutti quei soldati e civili che hanno trovato sepoltura nei numerosi cimiteri sparsi sul territorio, per immaginare una conseguente strategia di sviluppo locale e una specifica politica di marketing territoriale. Quando si prende in considerazione questa opportunità bisogna fare i conti con il fatto che il territorio, così circoscritto, si trova a cavallo di quattro Province diverse (Frosinone, Latina, Caserta, Isernia) e di tre Regioni diverse (Lazio, Campania, Molise). Un esempio interessante dei limiti che si pongono spesso al riguardo è dato dal museo costruito a Cassino, l'Historiale! In esso il racconto e le testimonianze delle tragedie di quella guerra si fermano ai comuni della sola provincia di Frosinone. La stessa cosa vale per il racconto del popolo sabino, un popolo che ha lasciato tracce di sé a cavallo tra le province di Viterbo, Rieti, Roma e Frosinone, o per il caso della pietra di Coreno che si scava e si lavora nel territorio dei Comuni di due province: Frosinone e Latina.

Va pertanto introdotta una logica organizzativa più flessibile di quella istituzionale, una logica come quella che informa la divisionalizzazione delle imprese³ quando vogliono delimitare un business che abbia distintività di carattere logistico o di prodotto/servizio rispetto al mercato servito.

Nell'Organizzazione Territoriale, soprattutto quando il numero dei comuni coinvolti è così ampio da comprendere aree territoriali con distintività diverse, è consigliabile fare la scelta di suddividere l'intero territorio in tante sub aree dalla istintività evidente.

Ciò consente di sviluppare una strategia di sviluppo locale di valenza territoriale ampia, ad esempio provinciale (come il caso di SER.A.F in provincia di Frosinone) o interprovinciale (come il caso di R.I.S.O nelle tre province pugliesi di Lecce, Brindisi e Taranto, www.riso.puglia.it), ma anche di perseguire strategie di sviluppo locale che facciano leva sulla forza della distintività delle sue aree interne, quelle che chiamiamo ABD (aree di business distintivo).

Nelle ABD si trovano dunque beni distintivi. La loro fruizione è però condizionata dalla qualità dei servizi disponibili e dell'immagine di cui il territorio gode.

³ Chandler D. *Strategie e strutture nella storia della grande azienda americana*, ed. Franco. Angeli , Milano,1962

La logica dei servizi

Per i servizi è bene considerare il triangolo di Gronroos⁴ opportunamente adattato



Dallo schema si evince che il “bene essenziale” su cui si decide di puntare per l’attrattività di un territorio richiede non solo una sua cura e valorizzazione, ma anche un’azione che consenta di utilizzare tutti quei servizi (facilitanti) che consentano al target di riferimento di poterne godere.

Avere un anfiteatro romano a Minturno, spendere per tenerlo pulito, recintato, controllato, ha valore sempre che la strada per raggiungerlo sia percorribile, l’indicazione sia chiara, l’accesso sia agevole.

Entrambe le cose sono costose e si giustificano sempre che il target raggiunto, una volta in loco, sia indotto a spendere per tutti quei servizi ausiliari che vengono predisposti per invogliarlo all’acquisto: le pubblicazioni, gli oggetti ricordo, le guide, le fotografie, gli infusi, le marmellate, le magliette (vedi esempio del bookshop all’abbazia di Farfa in Sabina).



Poi è importante offrire la possibilità di fermarsi presso il ristorante tipico, l’alloggio caratteristico e accogliente, il bar attrezzato. Qui si può spendere ancora di più e si può alimentare ancora meglio l’economia locale.

Naturalmente questo richiede che contestualmente sia formato un vasto gruppo di nuovi lavoratori che possano erogare questi servizi e avvantaggiarsi del nuovo business.

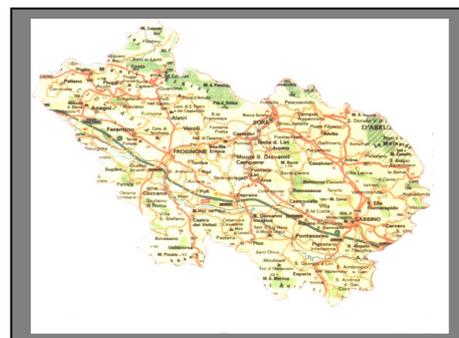
La scelta e l’esperienza di SER.A.F. per l’O.T.

SER.A.F. è un’associazione di Comuni e Unioni di Comuni della provincia di Frosinone.

Essa è nata nel 2004 sulla scorta di un’esperienza maturata a partire dal 2002.

La sua struttura organizzativa è andata evolvendo negli anni. Dal 2004 al 2007 ha assunto una struttura centrata sui servizi: SUAP, URP, ICT, ecc.

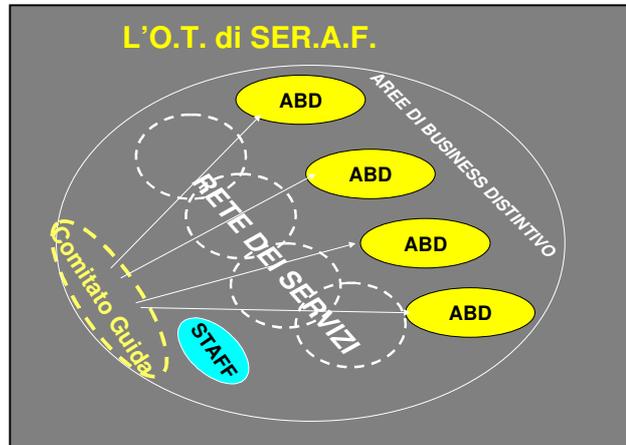
Dal 2007, sulla scorta dell’esperienza maturata sull’area del



⁴ Gronroos C. Management e marketing dei servizi, ISEDI, Torino 2002

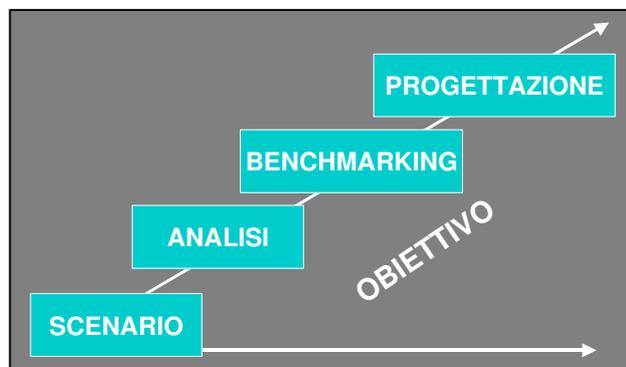
Cesanese, con i comuni di Serrone, Piglio, Acuto, Paliano e Fiuggi, la struttura è andata evolvendo trasformandosi in una struttura “divisionalizzata” basata sulle ABD (aree di business distintivo). La nuova filosofia organizzativa, basata sulla Rete dei Servizi e sulle ABD, è stata infatti presentata al largo pubblico e tutti i livelli istituzionali: Governo, Regione, Provincia e ANCI, nel convegno di Morolo del 2007 (pubblicato sul sito dell’associazione SERAF).

Dal 2007 l’organizzazione è strutturata come nello schema sotto riportato.



All’ interno di questa struttura di riferimento sono state già identificate alcune ABD e si vanno sviluppando le attività per definire una strategia di sviluppo locale condivisa tra tutti gli attori del territorio: Comuni, imprese, istituzioni, associazioni, scuole.

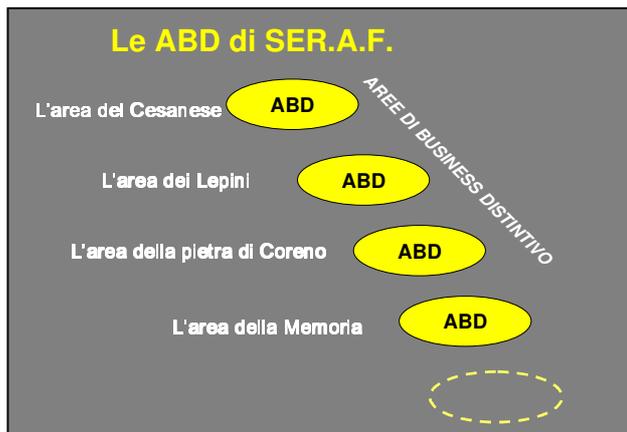
Per realizzare il processo di definizione della strategia di sviluppo viene utilizzata la metodologia della formazione intervento® che prevede un percorso progettuale articolato in alcuni step standardizzati: formulazione strategica, condivisione strategica, progettazione partecipata, comunicazione integrata e apprendimento. La parte centrale della metodologia si articola nelle fasi indicate nello schema.



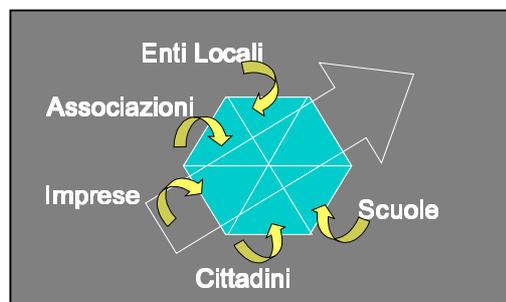
A questo percorso progettuale partecipano tutti gli attori del territorio guidati da un metodologo specializzato dall’Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento (www.formazioneintervento.it).

Le prime ABD identificate sono quelle del Cesanese (i comuni inclusi nel disciplinare del Cesanese DOP), dei Lepini (i comuni presenti sulle pendici della montagna dei Lepini) , della Pietra di Coreno (i Comuni dove si estrae e si lavora la pietra chiamata “il marmo di Coreno”) della Memoria (i comuni che hanno vissuto la tragedia della seconda guerra mondiale, quando i tedeschi hanno cercato di fermare,sulla linea Gustav,i soldati delle forze alleate dirette a Roma).

La prima ABD è stata quella del Cesanese, poi sono seguite le altre,



L'ABD del Cesanese ha realizzato la sua strategia, l'ha formalizzata, ha sottoscritto un protocollo d'intesa tra gli attori del territorio realizzando "nei fatti" l'organizzazione territoriale. In sostanza il processo che è servito per condividere una strategia di sviluppo è anche il processo che è servito per dare corpo all'O.T. dell'ABD.



Per realizzare la strategia definita si sono anche messi a punto 15 progetti⁵. Essi si vanno realizzando con progressività utilizzando i finanziamenti pubblici che di volta in volta la Provincia, la Regione o il Governo mettono a bando e che la struttura di assistenza tecnica dell'Associazione (Impresa Insieme) propone, progetta e realizza per conto dei comuni dell'Associazione.

La politica di marketing territoriale di SER.A.F.

SER.A.F si è organizzata puntando a lavorare sul:

- marketing esterno
- marketing interno

e a favorire la realizzazione del marketing interattivo.

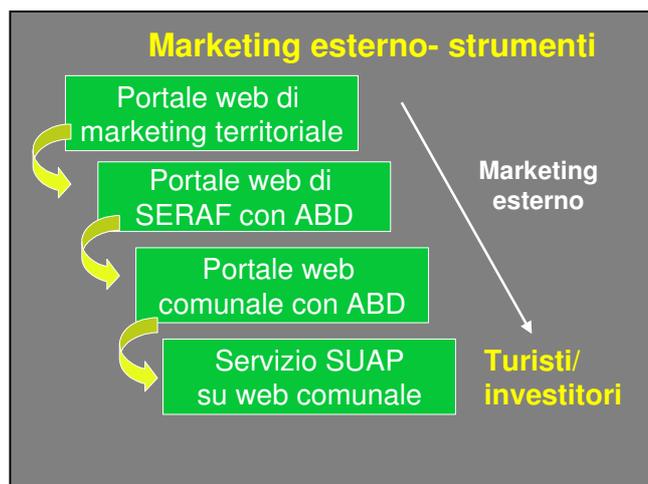
1. marketing esterno

Sul marketing esterno essa si è dotata (vedi schema sottostante) di un sistema di portali web:

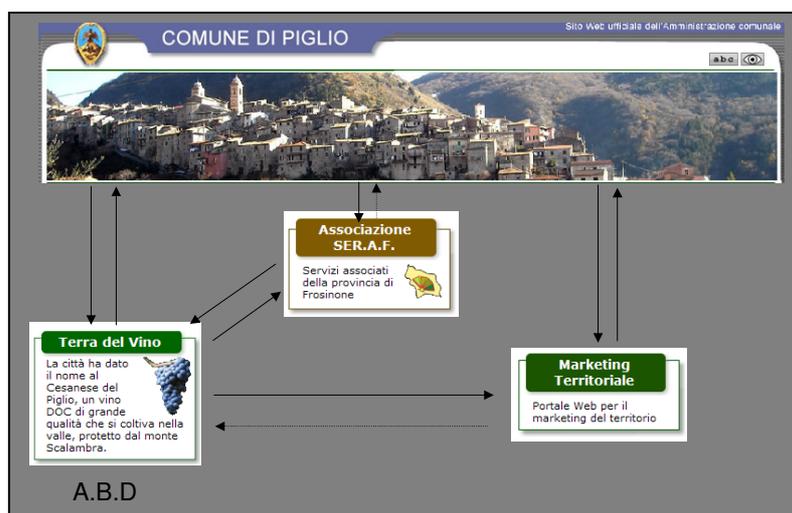
- portale web comunale,
- portale web dell'associazione a cui aderiscono i comuni,
- portale web di marketing territoriale dell'associazione su cui il comune ha lo spazio per sé e per i cittadini del territorio comunale)

Naturalmente l'area dell'ABD è un elemento su cui tutti i portali puntano in modo sinergico.

⁵ Di Gregorio, op. citata



Infatti i portali sono tra loro strettamente interrelati, sia dal punto di vista tecnologico che dal punto di vista dei contenuti, come si può vedere guardando il sito web del comune di Piglio (FR).



Infatti già nella home page del sito comunale si può vedere che il Comune fa parte dell'Associazione SER.A.F. , più in particolare fa parte dell'ABD del vino Cesanese, possiede un portale di marketing territoriale alimentato dai propri cittadini e rivolto ai turisti, agli acquirenti e agli investitori interessati a quel determinato territorio.

2. marketing interno

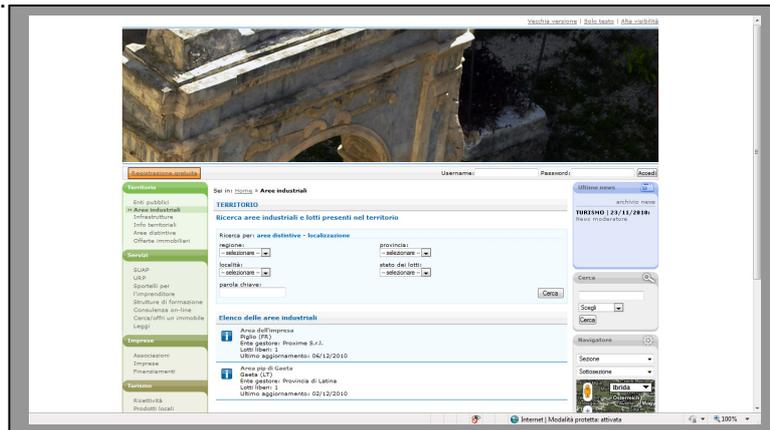
Sul piano del marketing interno SER.A.F. ha puntato, non solo a comunicare con i cittadini residenti sul territorio circoscritto dai comuni ad essa associati attraverso gli stessi strumenti che servono per lo sviluppo del marketing esterno, ma anche a coinvolgere gli stessi cittadini nella realizzazione della comunicazione verso l'esterno.

Implementando di contenuti gli strumenti di marketing verso l'esterno i cittadini apprendono con molta più efficacia l'opportunità di diventare i primi comunicatori del proprio territorio. Ciò risponde ad uno dei principi della formazione intervento®. Essa ha scoperto infatti che le persone esposte ad una comunicazione efficace su un determinato tema, ad esempio il marketing territoriale, apprendono fino ad un certo punto. L'apprendimento è limitato dai famosi "filtri" alla comunicazione tra emittente e ricevente, ma soprattutto dalla mancata motivazione all'apprendimento derivante dalla difficoltà di "dare senso" all'impegno e di riconoscersi protagonisti dell'azione. Il processo che mette in moto invece la formazione intervento è quello di rendere le persone coinvolte immediatamente responsabili del risultato da

raggiungere impegnandole in una progettualità guidata e supportata, la cui finalità strategica è propedeuticamente formulata, formalizzata e condivisa.

Applicare questa metodologia per sviluppare nella comunità locale una cultura di marketing territoriale e una responsabilità diffusa di operare un efficace marketing interattivo, significa impegnare le persone residenti nello sforzo progettuale di migliorare l'azione di marketing esterno, a partire dall'implementazione dei relativi strumenti.

Su questo piano SER.A.F., che aveva un suo portale di marketing territoriale, ha deciso nel 2010 di unificare il suo strumento con quello in dotazione alle diverse associazioni simili, nate nello stesso periodo, rispettivamente in provincia di Latina e di Rieti (SER.A.L. e SER.A.R), aumentando il suo carattere di "dinamicità".



Ciò ne consente l'implementazione dei contenuti da parte dei cittadini stessi, oltre che da parte delle istituzioni. Ma per implementarne i contenuti essa ha organizzato il contributo della comunità che vive sul territorio dividendo i cittadini in schiere omogenee:

1. i giovani studenti delle scuole e i loro insegnanti,
2. i giovani che hanno ultimato le superiori,
3. gli imprenditori,
4. gli anziani.

Per ciascuna di tali schiere ha individuato una modalità di coinvolgimento, una struttura e degli strumenti adeguati, un finanziamento per coprire i costi dell'operazione.

1. Per i giovani studenti delle Scuole

Per loro sono stati utilizzati i finanziamenti, messi a bando dalla Regione Lazio per alimentare l'educazione all'identità, alla legalità, alla sicurezza e all'orientamento.

Al riguardo sono da segnalare il progetto EUREKA (nella foto accanto si vedono gli studenti, i docenti e l'assessore del comune di Piglio) e il progetto ORIENTA. Il primo progetto è stato utilizzato per impegnare i giovani studenti degli istituti comprensivi dei Comuni dell'area Nord di SER.A.F. nel descrivere le caratteristiche del proprio territorio. Il risultato della progettazione dei giovani è stato usato per alimentare il portale comunale e quello di marketing territoriale.



Propedeuticamente è stato necessario sottoscrivere un protocollo d'intesa tra SER.A.F e le Scuole presenti sul territorio dei comuni associati e formare degli organismi di coordinamento congiunto tra i Comuni e le Scuole per realizzare dei progetti condivisi. La priorità è stata data ai problemi che avvertono i giovani in qualità di persone, di studenti, di cittadini della comunità territoriale e futuri lavoratori o imprenditori all'interno delle organizzazioni del territorio.

2. Per i giovani che hanno terminato le superiori o l'università

Per essi sono stati progettati luoghi di incontro attrezzati per lavorare sul marketing territoriale, i laboratori di marketing territoriale, già felicemente sperimentati in SER.A.L. con il progetto RETEMARK 1

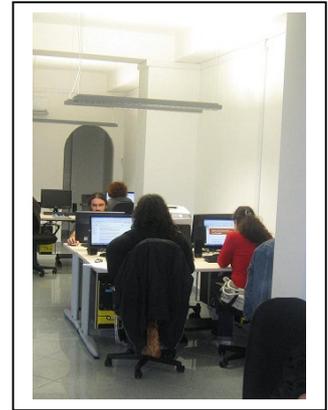
1.

Al riguardo vi è da rammentare:

- il progetto LABOMARK che coinvolge i comuni di Cassino, Piedimonte San Germano e Villa Santa Lucia.
- Il progetto LEPINIMARK che coinvolge i comuni di Supino e Sgurgola,
- Il progetto MONTIMARK che coinvolge i comuni di Acuto e Piglio.

I laboratori sono ricavati da locali comunali opportunamente recuperati e attrezzati tecnologicamente, seguendo i principi Ergonomici.

I tre laboratori di RETEMARK 1 aperti rispettivamente nei comuni di Castelforte, SS. Cosma e Damiano, Minturno sono stati presentati come best practice al IX Congresso Nazionale di Ergonomia, che si è tenuto a Roma il 27 di ottobre 2010. Il caso è trascritto negli Atti del Congresso⁶. Nella foto accanto si vede il laboratorio di Minturno.



3. per gli anziani

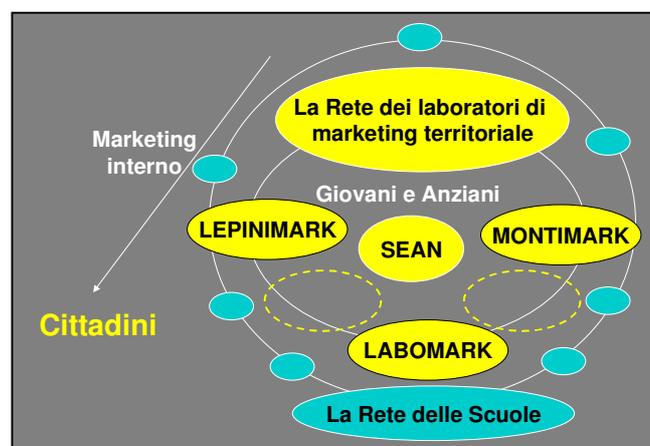
Con essi si è operato così da far in modo che nei Centri Anziani si possa raccogliere la memoria della storia, delle tradizioni e della cultura locale così che proprio i loro associati possano alimentare il portale di marketing territoriale in dotazione ai comuni dell'Associazione.

Il progetto, denominato SEAN (Servizi per gli Anziani) coinvolge infatti i Centri Anziani dei comuni di Cassino, Piedimonte San Germano, Sant'Apollinare, Sant'Ambrogio, Sant'Andrea del Garigliano, Vallemaio, nella parte sud della provincia di Frosinone.

4. per gli imprenditori

Per essi si è posta in campo una struttura di ausilio agli imprenditori, in via individuale e collettiva (attraverso le loro rispettive associazioni) per aiutarli a usare gli strumenti di marketing in una logica di valenza settoriale e territoriale. Per fare ciò si sono usati i finanziamenti messi a bando dalla Regione Lazio per potenziare il servizio del SUAP (lo sportello unico per le attività produttive).

Il programma di coinvolgimento è dunque ampio e articolato e si va progressivamente allargando e consolidando. Molto lo si deve anche allo sforzo fatto da diversi amministratori nell'attivazione dei processi di "bilancio partecipativo" che hanno consentito di sviluppare una comunicazione nuova con i cittadini così da renderli partecipi dei progetti da attivare. È proprio da questi processi che sono infatti nati i progetti finalizzati a realizzare i laboratori di marketing territoriale aperti ai giovani dei comuni dell'Associazione.



⁶ Testa V. in Atti del IX congresso nazionale di Ergonomia, Roma 2010

Tutti questi cittadini, ognuno per l'appartenenza alla sua schiera di riferimento, ha trovato nel portale di marketing territoriale il luogo di ritrovo collettivo e il campo di esercitazione individuale. Il portale web è diventato pertanto il luogo di incontro e di confronto, lo strumento che dà voce alla comunità che parla con le altre, insomma un sistema collettivo di comunicazione e di educazione, una palestra per la crescita di una cultura di marketing dell'intera comunità che, come dice Normann⁷, è al centro di ogni efficace politica di marketing.

Se il portale web di marketing territoriale è lo strumento di comunicazione del territorio, il portale web dell'Associazione è lo strumento che racconta l'impegno che i Comuni associati e le altre organizzazioni che lavorano con essi per una strategia di sviluppo condivisa vanno sostenendo.

In esso infatti sono rappresentate le Reti di servizio con i loro reali componenti, le ABD via via che si vanno costituendo, i progetti che si sono avviati e l'eventuale finanziamento che lo consentono, la loro evoluzione nel tempo, confortati e rappresentati da immagini, filmati e articoli pubblicati dai giornali locali.

Anche questa scelta non è da sottovalutare. La comunicazione dei risultati raggiunti è importante, ma la comunicazione del percorso seguito e dei passi intermedi effettuati è certamente più efficace perché rende tutti partecipi del processo e dà a ciascuno la possibilità di un proprio contributo alla sua evoluzione.

Il portale ha anche un'altra funzione, quella di contenere il know how accumulato dagli interventi realizzati così da renderlo disponibile a tutti coloro che appartengono alla famiglia professionale che ne ha interesse. Infatti in esso è collocata una speciale biblioteca, accessibile a mezzo password, aperta a tutti coloro che partecipano ad un progetto, fanno parte di una Rete professionale, appartengono ad un'ABD.

La biblioteca si arricchisce delle conoscenze maturate nei corsi di professionalizzazione, nei progetti, negli accordi, nelle manifestazioni e nei racconti che costituiscono il tesoro della "comunità di pratica"⁸.

L'auspicio

Come si comprende chiaramente il processo attivato conta sulla partecipazione di tutti i cittadini e sulla capacità e caparbità degli amministratori di renderli protagonisti delle scelte di sviluppo e delle azioni utili a sostenerlo. Tra questi cittadini ci sono certamente, per prima, gli imprenditori, anche perché hanno un interesse immediato di sviluppo delle loro imprese e la speranza della continuità del loro sviluppo nel tempo. Da loro ci si aspetta che venga fatto uno sforzo di promozione, non solo dei loro prodotti o servizi, ma anche di promozione del territorio dove operano e della cultura che lo contraddistingue. Non solo! Da loro ci si attende un interesse alla crescita della cultura complessiva, all'educazione dei giovani, alla vivibilità del cotersto, alla cultura della legalità, della comunità, della socialità.

Con loro, in questo sforzo di accrescimento culturale dell'intera comunità, ci sono gli insegnanti che hanno il compito di assicurare una formazione sempre più complessa, anche a causa della multiculturalità che caratterizza il territorio nazionale, ma che sono sempre più investiti anche del compito dell'educazione delle nuove generazioni affinché maturino una identità solida e solidale.

Per tutti vale l'impegno a lavorare sempre di più sentendosi parte di sistemi complessi e responsabili del loro funzionamento, ma anche disposti a trovare soluzioni organizzative capaci di consentire il funzionamento dei sistemi, superando l'abitudine a invocare la cooperazione ma senza dare ad essa soluzioni per praticarla.



⁷ Normann R. la gestione strategica dei servizi, Etas Milano 1985

⁸ Wenger E. Comunità di pratica, ed. Cortina, Milano 2004

