



Munich Personal RePEc Archive

## **Training plans for the sector: training for local development**

Ferrari, Filippo and Timoncini, Bruno and Conzatti, Silvia

Provincia di Bologna, Associazione Emiliana Centri Autonomi

July 2007

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/20624/>

MPRA Paper No. 20624, posted 12 Feb 2010 08:15 UTC



UNIONE EUROPEA  
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLA PREVIDENZA SOCIALE**

Direzione Generale per le Politiche  
per l'Orientamento e la Formazione



**Regione Emilia-Romagna**



PROVINCIA DI BOLOGNA

# **Piani Formativi di Settore: la formazione per lo sviluppo locale.**

Una proposta a sostegno dello sviluppo delle Cinque Valli Bolognesi.



Materiale prodotto nell'ambito del progetto:

"Formazione per un Piano di Sviluppo Territoriale della Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi". Rif. P.A. 2006-0026/Bo.

Coordinatore del progetto:

Bruno Timoncini

AECA, Associazione Emiliano-Romagnola di Centri Autonomi di Formazione Professionale.

Promotrice territoriale:

Silvia Conzatti

Per il materiale contenuto nella presente pubblicazione hanno contribuito:

- Silvia Conzatti, promotrice territoriale del progetto;
- Filippo Ferrari, Università degli Studi di Bologna, consulente del progetto;
- Bruno Timoncini, AECA Associazione Emiliano-Romagnola di Centri Autonomi di Formazione Professionale.

# Indice

<b>1. Contesto in cui è maturata l'esperienza</b> .....	pag. 4
1.1 Premessa: la necessità di un ruolo metamanageriale per il governo del territorio .....	pag. 4
1.2 Quali azioni mette in campo il progetto .....	pag. 6
1.3 Come è nata l'idea del progetto .....	pag. 7
1.4 Ambiti e obiettivi metamanageriali .....	pag. 9
1.5 Imprenditorialità e managerialità .....	pag. 11
<b>2. I piani formativi settoriale e di filiera: lo sviluppo del capitale sociale</b> ....	pag. 15
2.1 Capitale intellettuale, capitale sociale .....	pag. 15
2.2 Capitale sociale, ambienti e comunità .....	pag. 19
2.3 Lo sviluppo del capitale sociale. Gli strumenti per la realizzazione di un Piano Formativo .....	pag. 20
2.4 Il Piano Formativo di Filiera: produzione e commercializzazione prodotti tipici. La formazione per la costituzione del Distretto della Qualità dei prodotti di montagna .....	pag. 27
<i>Approfondimenti bibliografici</i> .....	pag. 33
<b>3. La Promotrice territoriale</b> .....	pag. 34
3.1 Le attività della promotrice .....	pag. 34
3.2 Nuove opportunità formative già fruibili sul territorio (o di prossima erogazione), legate ai piani di sviluppo settoriali .....	pag. 35
3.3 Necessità formative evidenziate durante gli incontri e possibili risposte ..	pag. 36
3.4 Buone prassi da sviluppare .....	pag. 36
3.5 Le reti che si occupano di formazione, presenti nel territorio della CM ..	pag. 37
3.6 Ulteriori indicazioni emerse durante le riunioni del comitato tecnico scientifico .....	pag. 37
<b>4. Considerazioni al termine del progetto</b> .....	pag. 38
4.1 Attività future .....	pag. 39
4.2 Schema del processo ipotizzato .....	pag. 40

# 1. Contesto in cui è maturata l'esperienza<sup>1</sup>

## ***1.1 Premessa: la necessità di un ruolo metamanageriale per il governo del territorio***

L'ambito locale favorisce la cooperazione e le relazioni interaziendali: di qui la necessità di bilanciare continuamente interessi di tipo competitivo con interessi collettivi a livello distrettuale. Tradizionalmente, le politiche pubbliche di sviluppo industriale non sono state rivolte ai distretti ma alle singole imprese, e l'azione di sistema qui descritta (di cui questo scritto rappresenta il resoconto tecnico) vuole marcare una netta discontinuità in merito a tali prassi.

È stato un territorio infatti, quello della Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi, che ha espresso i promotori dell'iniziativa e, al tempo stesso, si è costituito come territorio obiettivo dell'intervento.

La "cabina di regia", come verrà più avanti definita, è l'organismo cosiddetto *metamanageriale* che si è fatto carico di promuovere e gestire il processo finalizzato alla realizzazione di un modello e di specifici strumenti per la realizzazione di un Piano Formativo Territoriale.

Tipicamente, c'è uno scarto considerevole tra la capacità produttiva e la capacità strategica, solitamente molto bassa, di riconvertire/ristrutturare il sistema industriale, specialmente in assenza di un organismo che si faccia carico di coordinare e finalizzare strategicamente le esigenze degli operatori economici sul territorio.

Il presente progetto ha inteso proprio ridurre tale scarto, con l'intento di bilanciare gli evidenti **vantaggi in termini di flessibilità e capacità di risposta degli operatori sul territorio combinandoli con la necessaria capacità di previsione a medio/lungo periodo propria degli amministratori e dei tecnici.**

In questo scenario assumono grande importanza le iniziative ad un livello sovra-aziendale che affrontino problemi comuni alle imprese.

**L'assenza di un centro decisionale strategico, infatti, rischia di costituire un elemento di debolezza del distretto.**

Il metamangement<sup>2</sup> è un insieme di ruoli il cui compito fondamentale è quello di assicurare che il sistema si adatti ai mutamenti del contesto ambientale di riferimento.

In questo ambito rientrano le attività di indirizzo, di guida, di governo efficace del distretto [Visconti, 2002], attività che sono state indirizzate e supervisionate dalla 'cabina di regia'.

---

<sup>1</sup> A cura di Filippo Ferrari

Tale azione metamaneriale è stata svolta al fine di individuare le opportune azioni di governo e coordinamento, facendo riferimento ad alcune variabili:

- la fase di vita del settore interessato;
- la tipologia produttiva prevalente;
- la struttura delle imprese;
- il grado di esposizione alla competizione (di altri territori, o addirittura internazionale).

Il ruolo della cabina di regia si è esplicitato:

- imprimendo un indirizzo strategico di fondo;
- governando i processi politici del distretto;
- creando le condizioni culturali, strategiche e organizzative favorevoli all'imprenditorialità.

Il dato importante è che esiste, senza dubbio, una via italiana allo sviluppo economico, caratterizzato dall'industrializzazione diffusa, sviluppo difficilmente riconducibile alle semplici logiche del mercato.

L'ipotesi è che per dare continuità a questo modello sia necessario lavorare sia a livello di singole imprese che ad un livello diverso, di contesto.

Riguardo a questo secondo caso, è utile definire metamaner il soggetto che in un determinato contesto economico svolge il ruolo di guida e indirizzo del sistema.

Un soggetto che non realizzi direttamente, ma che si faccia carico di realizzare le condizioni, affinché altri (le imprese) possano produrre e intraprendere.

**Non a caso, il primo obiettivo della precedente edizione del progetto consisteva nella costituzione di una “Cabina di Regia” che svolgesse il ruolo metamaneriale.**

L'attività realizzata dal presente progetto è stata quindi rivolta **alla rete di istituzioni, associazioni, imprese, sistema scolastico, enti di formazione operanti sul territorio** della Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi, costituita dai Comuni di Castiglione dei Pepoli, Loiano, Monghidoro, Monterenzio, Monzuno, Pianoro, Sasso Marconi, San Benedetto Val di Sambro.

In particolare, la presente azione di sistema si è rivolta a **tre tipologie di destinatari** specifici:

- direttamente, ai dipendenti e collaboratori della Pubblica Amministrazione del territorio facenti parte della Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi, in particolare ai settori formazione, scuola, attività produttive, turismo e commercio;
- indirettamente, a tutti gli operatori degli ambiti interessati (imprenditori, commercianti, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, enti di formazione), che saranno coinvolti e stimolati dai dipendenti della PA nelle azioni di analisi dei fabbisogni formativi e di sviluppo locale;
- in ultima analisi, destinatario finale dell'intervento è il sistema settoriale nel suo complesso: infatti la logica alla base del presente progetto è la creazione di una rete di *providers* della conoscenza sul territorio, che forniscano tale conoscenza ad una 'cabina di regia' che funge da decisore per le politiche di formazione e sviluppo dei settori ritenuti strategici.

## ***1.2 Quali azioni mette in campo il progetto***

Ai comuni, e al sistema territoriale nel suo complesso, il progetto ha inteso fornire conoscenze, informazioni, strumenti/approcci operativi e metodologici per sviluppare *politiche e piani formativi* concertati tra gli attori del territorio, di rilevanza strategica rispetto alle nuove “missioni” regionale e locale.

In particolare, il progetto ha sviluppato interventi di ***formazione e assistenza tecnica*** rivolti a dipendenti pubblici e collaboratori della P.A. dei Comuni che compongono la *Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi*, che insieme ai soggetti del partenariato locale, hanno la necessità di operare in maniera integrata con strumenti comuni di programmazione, in linea con le nuove politiche di sviluppo territoriali; in particolare con l'*Intesa Istituzionale di Programma riguardante l'area appenninica della Provincia di Bologna, e l'accordo quadro per la creazione di un Distretto per la qualità della Montagna Bolognese*.

L'azione ha agito all'interno della ***Misura D2.14 del Piano Provinciale di Bologna***, ed è stata finalizzata all'adeguamento delle competenze della Pubblica Amministrazione, nonché dei collaboratori esterni, affinché tutto il sistema locale delle aree collinari e montane possa dare risposte complete ai bisogni formativi connessi alle priorità di sviluppo di ambiente-turismo-agricoltura attività produttive e servizi al territorio, in coerenza con gli obiettivi programmatici e le nuove politiche territoriali.

Inoltre l'iniziativa manterrà nel suo sviluppo i necessari collegamenti rispetto ad un più complesso progetto di sostegno al territorio, riferito ai provvedimenti aventi carattere programmatico, licenziati dalla Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi negli ultimi anni.

L'iniziativa si collega inoltre alle priorità individuate nel Piano Provinciale di Bologna per la misura D2.14 ob.3 FSE. per 3 elementi che caratterizzeranno tutte le azioni progettuali:

- ***innovatività*** rispetto ai contenuti ordinari oggetto della formazione;
- ***diffusività*** a livello territoriale, attraverso il coinvolgimento operativo di tutti i Comuni della Vallata;
- ***addizionalità*** attraverso la massima valorizzazione del contributo di tutti i soggetti che, presenti sul territorio, sono coinvolti nella programmazione e gestione dello sviluppo locale, al fine di poter dare risposte integrate sui temi istruzione-formazione-lavoro.

Il progetto vuol produrre una innovazione rilevante nelle politiche formative a favore dell'area montana Bolognese, e potrà contribuire in modo significativo al consolidamento dello sviluppo e all'inversione delle dinamiche di spopolamento attualmente in atto in montagna.

### ***1.3 Come è nata l'idea del progetto***

Il presente progetto è il naturale completamento del precedente Rif. P.A. 2005 – 0413/BO – Ob. 3 D2 “Progetto di sviluppo territoriale della Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi con specifica sperimentazione nella Valle del Setta”, gestito da Ecap soc.coop, le cui attività sono ora passate ad AECA, titolare dell'azione presente.

Attraverso la prima edizione del progetto, è stato possibile attivare e sviluppare un proficuo dialogo tra gli operatori pubblici della Vallata, che ha prodotto alla conclusione dello stesso, nel Dicembre 2006, rilevanti risultati in termini di piani di fattibilità coerenti con le linee di sviluppo strategiche del territorio.

Questi risultati, proprio per la massima significatività, sono stati capitalizzati in questa seconda edizione progettuale e valorizzati producendo veri e propri Piani Formativi strategici per lo sviluppo del territorio, ampliando la collaborazione e il dialogo avviato nella precedente edizione, anche attraverso una sperimentazione da allargare ad altre Valli della Comunità Montana, oltre a quella del Setta già coinvolta nella precedente edizione.

Questa seconda edizione del progetto ha costituito pertanto un forte impegno della Comunità Montana Bolognese a proseguire il dialogo avviato dando continuità alle azioni strategiche intraprese.

Nel contempo questa seconda edizione consente di allargare la rete di partecipazione a nuovi soggetti, per garantire la massima collaborazione e confronto con le parti sociali e istituzioni locali; legata alle strategie di sviluppo delineate per il territorio montano nella Intesa Istituzionale ai sensi della L.R. 2/2004.

Lo sviluppo di questa seconda edizione progettuale è inoltre connesso a una riflessione che parte dai dati/risultati messi a disposizione dalle attività di analisi già concluse e condotte nella prima edizione, e ai quali è indispensabile fare di seguito riferimento.

L'analisi di scenario effettuata nel corso del progetto Rif. P.A. 2005 – 0413/BO – Ob. 3 D2 ha permesso di individuare due distinti ambiti considerati strategici per lo sviluppo locale:

- ***Settore Turismo***

L'attività di questo settore è imperniata sul Piano di Sviluppo del Sistema Turistico Valli Bolognesi approvato all'unanimità dal consiglio della Comunità Montana a luglio 2005. In quel documento sono riportate dettagliatamente analisi dell'attività svolta negli anni scorsi e piano delle azioni per il prossimo anno.

- ***Settore agricoltura, attività produttive, sviluppo locale***

Si è proseguito nel dare il più ampio sostegno alle attività agricole attraverso iniziative di valorizzazione e di tutela della qualità delle produzioni locali del territorio con una particolare attenzione agli investimenti infrastrutturali tesi a potenziare le filiere corte.

Definito il quadro strategico, si è cercato di fornire qualche evidenza sulle attività formative realizzate nel territorio, effettuando sintesi sia di tipo qualitativo che quantitativo.

Si è cercato di incrociare le linee di sviluppo considerate strategiche con le attività di formazione effettivamente svolte sul territorio, per verificarne la congruenza.

A tal scopo, sono stati reperiti i dati riferiti al quinquennio 2000-2005, analizzati sia in forma aggregata che anno per anno.

È da sottolineare che, in questa fase della ricerca, non è stato possibile acquisire informazioni riguardanti i follow-up e le ricadute occupazionali di dette attività formative.

Una prima analisi ci ha permesso di concludere (certo provvisoriamente) che:

- le attività formative finora realizzate non sono del tutto coerenti con le linee di sviluppo strategiche del territorio elaborate dalle istituzioni interessate e oggetto già di un piano di fattibilità; è da aggiungere che di tali linee di sviluppo (identificate nei settori turismo e nelle produzioni agroalimentari locali di qualità) è in corso la verifica tramite interviste ad un panel di testimoni privilegiati, del mondo delle imprese, della scuola, delle istituzioni;
- al momento non vi è alcuna evidenza del fatto che le attività formative realizzate, in particolare per quanto riguarda la formazione al lavoro, rispondessero ad un bisogno percepito del mondo delle imprese e dei servizi del territorio considerato;
- delle attività formative realizzate non c'è evidenza per quanto riguarda la ricaduta occupazionale sul territorio.

Gli elementi, qui sinteticamente esposti, fanno emergere la consapevolezza della necessità di procedere sul percorso intrapreso, al fine di sviluppare un sistema settoriale che sia avanzato dal punto di vista dell'economia della conoscenza.

In tal senso, infatti, intendiamo la possibilità/volontà da parte di tutti gli attori del sistema (istituzioni in primis, mondo delle imprese e del commercio, sistema della scuola e della formazione professionale) di rinforzare ed allargare le logiche collaborative e di knowledge management settoriale/territoriale che sole possono configurarsi come volano dello sviluppo del territorio.

La percezione del gruppo di lavoro a questo punto era che fosse necessario non più istituire una "cabina di regia" per lo sviluppo del territorio (obiettivo questo già raggiunto nel corso del precedente progetto 2005 – 0413/Bo), bensì allargarla **ad altri soggetti** (imprese e loro associazioni in primis) e **ad altri territori** (le altre Valli della medesima Comunità Montana), individuando i settori specifici di sviluppo e concentrando su di essi le attività formative.

Alla luce di tali considerazioni il presente progetto si è posto l'obiettivo di produrre un rilancio del territorio, dando risposte efficaci rispetto ai "bisogni" di formazione-sviluppo di questa particolare realtà montana, a partire da un impegno e coinvolgimento di tutti i soggetti istituzionali ed economici e sociali del territorio.

Proprio attraverso il *protagonismo* di soggetti istituzionali e non, sia pubblici che privati, sono stati sviluppati dei programmi/piani formativi per lo sviluppo del territorio mirati ai cittadini e alle imprese su ambiti specifici quali: riqualificazione delle attività agricole, sviluppo di una offerta turistica, formazione di una nuova imprenditorialità, qualificazione delle attività industriali, artigianali e commerciali esistenti, con particolare attenzione alla produzione e commercializzazione di prodotti tipici.

Questo modo di operare con la logica della programmazione integrata pubblico - privato consentirà anche in futuro di agire in relazione alle effettive necessità di ogni singolo sistema territoriale locale, anziché recepire passivamente gli inputs provenienti da altri territori, in una logica di soddisfazione del bisogno laddove emerge.

Sono stati pertanto forniti strumenti operativi che, a partire dalla messa in valore delle caratteristiche del sistema locale, consentano alla P.A. di *massimizzare l'utilizzo di tutte le risorse finanziarie* pubbliche (Obiettivo 2, Programma Leader, D1, Fondi paritetici interprofessionali, ecc.), e l'iniziativa di soggetti privati.

Per l'insieme delle considerazioni esposte, necessariamente il progetto ha prodotto un modello di programmazione formativa/sviluppo del territorio (buone prassi), che è senz'altro *trasferibile* ad altri contesti, in altre Comunità Montane della Provincia di Bologna e in altre Province Emiliano-Romagnole.

#### ***1.4 Ambiti e obiettivi metamanageriali***

Sono due le variabili da considerare per identificare gli ambiti del *metamanagement* [Visconti, 2002]: (a) il grado di **concentrazione territoriale** (comune vs. nazione) e (b) il **potenziale di sviluppo imprenditoriale** al suo interno (presenza vs. assenza di fattori che lo favoriscono). Incrociando tali variabili, si ottengono quattro ambiti di iniziativa:

1. il rilancio di poli industriali in crisi (a elevato, b scarso);
2. lo sviluppo imprenditoriale di economie locali (a elevato, b elevato);
3. la diffusione di imprenditorialità in aree depresse (a basso, b scarso);
4. lo sviluppo imprenditoriale di clusters (a basso, b elevato).

L'ambito di riferimento specifico per il metamanagement oggetto della presente ricerca è costruito dai **clusters**, gruppo di operatori economici il cui vantaggio competitivo è supportato dai legami interorganizzativi: attori differenti sul piano settoriale e su quello territoriale, ma che sviluppano interazioni e sinergie che alimentano la competitività.

Il primo elemento da sottolineare, quindi, è l'efficacia e l'efficienza delle interazioni tra gli attori.

Gli interventi devono quindi:

- identificare la filiera del valore;
- identificare le dinamiche competitive e i trend di mercato, per individuare i punti di orza e di debolezza;
- individuare gli spazi di iniziative per sviluppare e rigenerare i legami tra gli attori.

Inoltre, le azioni di metamanagement possono realizzarsi in cinque aree progettuali:

- a) creazione e miglioramento delle infrastrutture;
- b) sviluppo del patrimonio intangibile;
- c) comunicazione esterna;
- d) valorizzazione di sinergie e interrelazioni;
- e) formulazione di visioni di sviluppo.

Il focus dell'attenzione della presente ricerca - le risorse umane, la loro gestione e il loro sviluppo - trova terreno fertile di analisi nell'ambito dello **sviluppo del patrimonio intangibile**. In merito a ciò, la dimensione cognitiva rappresenta un fattore fondamentale per comprendere le ragioni del successo imprenditoriale e per valutare il potenziale di sviluppo. Laddove conoscenze e competenze hanno natura solitamente tacita e contestuale, sono difficilmente trasferibili e soggette a obsolescenza.

Gli spazi progettuali possibili sono quindi:

- iniziative per qualificare il mercato del lavoro, per tutelare abilità artigianali, per far emergere nuove professionalità;
- sviluppo di know-how in aree gestionali non adeguate alla competizione: esperienze pilota, trasferimento di competenze critiche e tecnologie innovative;
- sviluppo conoscenze su mercati di sbocco approvvigionamento, sulla struttura ed evoluzione della concorrenza, sulle dinamiche di internazionalizzazione.

In merito all'ambito della **comunicazione esterna**, sono identificabili due grandi direttrici:

- potenziare le condizioni che determinano la crescita della struttura produttiva esistente, organizzando attività promozionali, centralizzando la gestione della distribuzione, creando un marchio collettivo, certificando i prodotti, rafforzando le identità della comunità socio-economica;
- consolidare, sviluppare o creare ex novo i fattori che rendono un territorio attrattivo, comunicando le caratteristiche del territorio favorevoli all'insediamento produttivo o a investimenti esterni.

Concretamente, fornendo anche assistenza a monte e durante tutte le azioni di investimento (selezione e formazione del personale, rapporti con le PPAA, supporto a operazioni finanziarie). Appare evidente come, in questo secondo caso, la necessità di una regia metamanagierale sia assoluta.

In merito allo sviluppo delle sinergie ed interrelazioni tra gli attori del **cluster**, è necessario puntare alla nascita di meccanismi di regolazione in contesti non riconducibili

alla gerarchia o al mercato.

L'unità di analisi può essere la transazione, cioè lo scambio di beni e servizi tra due interfacce tecnicamente separabili.

Alcuni esempi di obiettivi di *metamanagement* in quest'ambito:

- ottimizzazione della capacità produttiva: allocazioni carichi di lavoro, gestione picchi di domanda ed eccessi di offerta;
- ricerca di economie di scala in fase di approvvigionamento (quali le imprese consortili);
- Valorizzazione di sinergie commerciali (ad esempio le imprese con produzioni complementari che si rivolgo congiuntamente ad un mercato comune);
- interventi a livello finanziario.

L'obiettivo specifico del metamanager è quello di attivare le opportune basi informative e di giungere a sintesi imprenditoriali che possano favorire lo sviluppo economico.

Gli snodi critici sono quattro:

1. la valutazione (“apprezzamento”) dei risultati conseguiti dal sistema;
2. la ricostruzione delle cause all'origine dei risultati;
3. l'analisi degli scenari evolutivi aventi impatto sul contesto;
4. identificazione dei problemi su cui intervenire in forma prioritaria.

Le linee di intervento che il Distretto sta seguendo derivano da una lunga serie di possibili interventi: tra questi, mi sembra utile, in questa sede, riportare i progetti che hanno maggiore attinenza con il tema delle risorse umane in generale e della formazione in particolare, e degli interventi di *metamanagement* in tale ambito.

Si vuole rimarcare che le iniziative di sviluppo industriale, quale sia la loro natura e i soggetti che le attuano, non possono ormai prescindere da azioni di sviluppo del capitale intellettuale e sociale delle imprese che costituiscono il tessuto produttivo.

Oltre a tali azioni, di tipo formativo/informativo, è opportuno evidenziare le azioni di sistema che hanno lo scopo di costruire la rete dei soggetti afferenti al distretto e facilitarne le relazioni (trasferimento tecnologico, realizzazione di Centri Studi e di Ricerca, azioni di benchmarking...).

## ***1.5 Imprenditorialità e managerialità***

Una caratteristica strutturale del territorio in esame (ma, in realtà, caratteristica generale di tutti i sistemi produttivi italiani) è il fatto di essere costituito per la stragrande maggioranza da PMI e aziende artigiane. Quindi, analogamente ad altri settori produttivi, il focus è sulla piccola impresa e sulla sua capacità/possibilità di attivare o dotarsi di strumenti avanzati di management.

Tradizionalmente, le PMI sono state considerate un mondo a sé, impermeabile alle pratiche di management considerate prassi esclusiva delle grandi aziende (anche

se spesso a torto: cfr. AIF/Cà Foscari, 2006). Sono due infatti i **macro fattori** che influenzano la **competitività** della piccola impresa [Cagliano, Spina, 2003].

Il primo è a livello di **contesto**, riconducibile alle caratteristiche del sistema-paese, spesso in negativo: inefficienza dei servizi, complessità normative, mancanza di infrastrutture, scarsi investimenti in formazione e ricerca, difficoltà di accesso al credito; il secondo macro fattore è a livello **aziendale**, e riguarda il cambiamento tecnologico (l'innovazione) e le pratiche manageriali.

I due aspetti sono in realtà collegati: l'introduzione di nuove tecnologie richiede spesso l'introduzione di profondi cambiamenti nel sistema di competenze e delle pratiche manageriali; inoltre, anche l'innovazione tecnologica richiede di essere progettata e gestita, cioè managerializzata.

**Le PMI hanno da sempre un rapporto difficile con le pratiche evolute di management**, per diversi motivi:

a) Il prevalere di un **orientamento tecnico-produttivo** limita l'interesse per le altre pratiche (marketing, gestione risorse umane, controllo di gestione); l'orientamento al marketing o anche solamente alla vendita è minoritario rispetto quello alla produzione come orientamento considerato chiave di successo: alla base di questo fatto spesso il background dell'imprenditore, un tecnico messosi in proprio. Inoltre, molte PMI operano come sub-fornitori, e quindi hanno una forma organizzativa per così dire incompleta, limitata alla produzione, spesso senza marketing, progettazione o altro. In realtà è per così dire una scusa, in quanto anche solo la gestione della produzione apre grandi spazi e opportunità alle pratiche evolute di management.

b) L'esistenza di saperi taciti e di **apprendimento learning by doing**. Le competenze tecnico-produttive alla base del punto precedente si formano attraverso processi incrementali di learning by doing, che generano un sapere tacito di tipo quasi esclusivamente tecnologico e che lasciano poco spazio ad altre pratiche di formazione e sviluppo delle competenze.

Inoltre, l'artigiano è spesso dominato dall'idea che la sua azienda è unica e quindi che altre esperienze o prassi gestionali "qui da noi non funzionano".

c) **La concentrazione dei processi decisionali nelle mani dell'imprenditore** che decide sulla base di intuito ed esperienza.

Tali processi decisionali sono poco formalizzati, le decisioni prese sulla base dell'intuito limitano l'utilizzo di strumenti di analisi, pianificazione e controllo, il cui utilizzo è limitato dalla dimensione aziendale e quindi dalla scarsa tollerabilità della proceduralizzazione.

All'interno di questo scenario, si è arrivati a contrapporre l'imprenditorialità tipica delle PMI con la managerialità delle grandi imprese. La flessibilità e reattività tipica delle PMI non beneficerebbero che marginalmente della managerialità.

Al contrario, l'ipotesi che qui si porta avanti è che la managerializzazione delle PMI non solo è possibile, ma anche auspicabile, in quanto **le PMI che riescono ad adottare pratiche di management avanzate hanno performance superiori.**

Al di là del dato empirico, valgono due osservazioni:

1. per le PMI che vogliono/debbono crescere dimensionalmente (pena l'estinzione) la managerializzazione è inevitabile;
2. anche restando piccola, è condizionata dal rapporto con la grande impresa-guida, che innalza costantemente le richieste addizionali alla qualità e costo conveniente (capacità di introdurre rapidamente nuove tecnologie, assistenza post-vendita), chiedendo partner di maggior spessore e competenza manageriale.

Infine, strategie di nicchia (basate su prodotti di qualità ad un costo conveniente) senza innovazione sono esposte al rischio di trovarsi da un momento all'altro a confrontarsi con nuovi competitori frutto di spin-off, spin-out e downsizing di grandi aziende, cioè parcelle di precedenti unità organizzative frammentate e incoraggiate a "cercarsi il mercato": nuovi competitori con l'agilità delle piccole ma le risorse delle grandi.

L'innovazione (manageriale e organizzativa) va vista su due livelli, i criteri di fondo e i modelli/gli strumenti specifici.

Non bisogna commettere l'errore di voler mutuare prassi, modelli e strumenti specifici, bensì sono i principi ispiratori che devono essere identici.

Il paradigma di riferimento, in tal senso, è post-fordista e riconducibile a 3 punti chiave, di validità per così dire generale:

1. **Gestire per processi**, cioè essere orientati al cliente attraverso una gestione integrata e rapida delle attività. Questo vuol dire superare la visione funzionale tradizionale dell'azienda e di realizzare l'integrazione delle attività, anche a livello interaziendale.
2. **Lavorare per progetti**, cioè orientare al futuro in maniera strategica e non incrementale l'innovazione dei prodotti, dei processi e delle strategie.
3. **Sviluppare le competenze e le Risorse Umane**, cioè creare i presupposti perché la crescita e il successo abbiano come protagonisti le persone. L'obiettivo generale è lo sviluppo di una *process ownership*, una condizione organizzativa in cui tutti gli addetti sono 'proprietari' e responsabili delle loro attività.

Il passo successivo è rilevare l'impatto del paradigma post fordista sulle pratiche manageriali delle imprese, almeno nell'ambito definito di *general management*, ossia le pratiche in cui si traduce operativamente la strategia complessiva dell'impresa:

**Tab. 1 Pratiche di *general management* [Elaborato da Cagliano, Spina, 2003]**

<b>Obiettivi</b>	<b>Pratiche manageriali</b>
<i>Diffusione della sensibilità al cliente, al mercato e alla qualità</i>	Strategia basata su qualità e servizio Orientamento al cliente (interno e esterno) Orientamento alla qualità – TMQ
<i>Coinvolgimento delle risorse umane</i>	Condivisione degli obiettivi con i dipendenti Lavoro in team e gruppi di miglioramento Formazione e addestramento Incentivi per la creatività e l'innovazione
<i>Strumenti di programmazione</i>	Strategia tecnologica di prodotto Strategia di produzione Misurazione delle prestazioni
<i>Partnership con i fornitori</i>	Certificazione dei fornitori, riduzione dei controlli di accettazione, consegne just-in-time, condivisione dei piani di produzione e co-design

Le prestazioni operative misurano i **risultati di efficacia** ed efficienza dei processi operativi aziendali: rappresentano quindi un risultato intermedio tra le pratiche adottate dall'impresa e i suoi risultati sul mercato.

Alcune prestazioni operative sono interne, non vengono cioè percepite direttamente dal cliente, e vengono quindi definite semplicemente con il termine di **prestazioni operative**. Un secondo gruppo di prestazioni, invece, sono direttamente percepite dal cliente del processo, e sono pertanto strettamente collegate alla soddisfazione del cliente. Tali prestazioni vengono solitamente definite **performance**. Complessivamente, il dato finale è costituito dai **risultati aziendali**, cioè dal successo competitivo.

La letteratura in materia [Cagliano, Spina, 2003] sottolinea che sono le pratiche di *general management*, che influenzano sia le performance esterne (costi, qualità, tempi di consegna) che direttamente il successo competitivo.

L'adozione di tali pratiche spiega la parte maggiore delle differenze riscontrabili in termini di prestazioni economiche e di mercato.

In particolare, **la prestazione maggiormente influenzata da pratiche gestionali è la soddisfazione del cliente, per ottenere la quale hanno uguale peso *general management* e *production management*** (ossia una pratica manageriale più concentrata,

per così dire, sulla produzione); in particolare, qualità, costo del prodotto e puntualità di consegna hanno effetti di poco superiori al coinvolgimento delle risorse umane, che genera qualità complessivamente nella realizzazione dei prodotti e nella gestione delle relazioni con il cliente.

La quota di mercato e la redditività sono invece legate principalmente alle strategie a lungo termine e ai vantaggi competitivi in qualità, servizio, costi congiunturali.

**In sintesi, i modelli esplorati dimostrano l'effettiva necessità e convenienza per le PMI ad intraprendere un processo di crescente managerializzazione, in particolare nell'ambito del *general management* e specialmente nella gestione delle risorse umane e nella formalizzazione della strategia.**

## **2. I piani formativi settoriale e di filiera: lo sviluppo del capitale sociale**

### ***2.1 Capitale intellettuale, capitale sociale***

In un suo recente volume, Lipparini [2002] formula la più aggiornata ed esaustiva analisi di concetti in merito al patrimonio intangibile delle organizzazioni.

Alcune dinamiche quali l'affermazione di organizzazioni in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti, la partecipazione di clienti e fornitori ai processi di lavoro, l'intreccio di reti informali e le ICT che agevolano e sostengono l'interazione, sostiene l'autore, hanno portato a ripensare il concetto tradizionale di asset.

Esistono da tempo indicatori (Il *price-to-book*; Il *Tobin's q*) che permettono di valutare, con diversa efficienza e sensibilità, l'insieme di idee, capacità, esperienze delle organizzazioni, insomma il loro patrimonio intangibile.

In ogni caso, sono indici che misurano il possesso di qualcosa di unico rispetto ai concorrenti, un valore aggiunto attribuibile alla tecnologia, al capitale umano, alle relazioni.

È importante sottolineare che la differenza tra valore di mercato e valore contabile non è interamente dovuta a fattori soggettivi, quali la disponibilità di informazioni dagli insiders o da percezioni sull'andamento dell'impresa, ma anche agli investimenti in ICT e risorse umane.

Una prima definizione di capitale intellettuale è **“l'insieme delle componenti intangibili che contribuiscono a creare il valore di mercato di un'impresa”**. In estrema sintesi, è possibile individuare 3 componenti del capitale intellettuale: il capitale umano pensante,

il capitale relazionale, il capitale strutturale. Diversamente dal capitale intellettuale, **il capitale sociale non risiede all'interno della persona bensì deriva da un'interazione: il capitale sociale è il complemento contestuale del capitale intellettuale.**

Non è proprietà di individui, ma appartiene ad una relazione.

In ambito economico, lo scambio avviene all'interno di due scenari diversi: in **maniera** impersonale tra individui sempre diversi oppure **all'interno di relazioni stabili** dal punto di vista sociale.

Nel primo caso si è all'interno di un sistema di concorrenza perfetta, in cui clienti e fornitori cambiano secondo regole impersonali di domanda/offerta: è il **prezzo** che regola le transazioni.

Nel secondo scenario le transazioni sono regolate da meccanismi di fiducia e da dinamiche interpersonali, e la capacità di soddisfare le reciproche aspettative riduce i costi di controllo e coordinamento.

Le analisi di scenario in particolari contesti produttivi (network di imprese, distretti industriali) hanno evidenziato l'esistenza di relazioni fiduciarie stabili tra soggetti, relazioni che generano know-how e innescano processi di apprendimento: è appunto il capitale sociale.

L'autore sottolinea il fatto che il **tipo di rete** in cui un'organizzazione si colloca definisce il suo potenziale in termini di opportunità strategiche, mentre la **qualità delle sue relazioni** con gli altri attori definisce la **capacità di mettere in pratica** tali opportunità.

È condivisa in letteratura la definizione di capitale sociale come **asset incorporato nelle relazioni, che si traduce in benefici per un'organizzazione in termini di conoscenze e capacità, aumentando quindi il valore di mercato dell'organizzazione stessa.**

Riguardo ai benefici, ci sono due approcci assai diversi: il capitale sociale è un bene collettivo, di cui si giovano in seconda battuta i singoli individui; il capitale sociale, al contrario, è un bene privato di cui beneficia, in via secondaria, l'unità sociale.

In ogni caso, è dimostrabile la correlazione positiva tra capitale sociale e sviluppo economico. Sono due le prospettive utilizzabili nello studio del capitale sociale:

- La prospettiva **bonding** situa il capitale sociale nelle relazioni tra gli individui, e nelle caratteristiche che creano coesione e facilitano il raggiungimento degli obiettivi generali. Il capitale sociale si rafforza ogni volta che c'è interdipendenza tra gli individui.
- La prospettiva **bridging**, basata sull'idea di network, enfatizza il ruolo dei legami diretti e indiretti nell'agevolazione delle azioni individuali.

Il capitale sociale è stabilito dai contatti attraverso i quali si creano le opportunità di utilizzo del capitale finanziario e umano; il capitale sociale è il processo in base al quale gli attori creano e mobilitano la rete di relazioni per accedere alle risorse degli altri.

Il capitale sociale appartiene congiuntamente alle parti coinvolte: in una logica sistemica, la rete è fondamentale come accesso a risorse correlate a quelle già possedute dall'attore

(potere, prestigio, capitale sociale); ma la rete è capitale essa stessa.

La principale misura del capitale è la dimensione della rete, positivamente correlata ai livelli retributivi.

Il capitale è costituito quindi, al tempo stesso dalle **risorse** a cui si può accedere tramite la rete (chi si raggiunge) e la **struttura** dei contatti della rete (come lo si raggiunge).

Di estrema importanza, continua Lipparini, il concetto di **buchi strutturali**: le disconnessioni tra individui sono tipiche del mercato imperfetto, diversi assets quindi sono bloccati all'interno di scambi in cui gli individui non sono consapevoli dei benefici che potrebbero essere raggiunti con una maggiore connessione.

Ai buchi strutturali vanno associate diverse opportunità: i benefici legati alla distribuzione e all'accesso alle informazioni; oppure alle modalità di interazione tra più individui, che trasformano gli intermediari della rete in veri e propri imprenditori, che aggiungono valore stabilendo connessioni tra altri attori. L'autore sottolinea la forza dei legami deboli; le persone vivono all'interno di clusters caratterizzati da relazioni forti, in cui le informazioni circolano rapidamente: quindi le nuove idee devono provenire dall'esterno, da altri clusters connessi da legami deboli. In ogni caso, il legame debole non è la causa che spiega il fenomeno, è solo un ponte utilizzato da chi ne ha consapevolezza, controllo, motivazione.

Le variabili in questo caso sono dunque **la dimensione, la densità e la gerarchia della rete**: sono più vincolanti reti piccole, dense e con un soggetto dominante.

È perdente, in questo senso, investire tempo e risorse in una rete di relazioni che restituiscono un solo contatto!

Esaminando la relazione tra tipologia dei legami (forti o deboli) caratteristiche della rete (dispersa o densa) e performance dell'impresa. Si conferma la forza dei legami deboli nello spiegare la performance, ed emerge inoltre come rilevante l'**interazione tra legame forte e densità**: un legame forte con partner strategici a loro volta fortemente connessi costituisce un posizionamento non ottimale nella rete.

In sintesi: quando l'ambiente è stabile e si tratta di **sfruttare** (*exploitation*) le informazioni esistenti, ai legami forti si associa una performance superiore; al contrario, in ambienti incerti che richiedono investimenti elevati in **esplorazione** (*exploration*) e **innovazione**, i legami deboli conducono a performance superiori.

Tutto ciò, però, si svolge all'interno di un determinato contesto produttivo, che può rovesciare gli esiti.

Emerge che il filone teorico che fa capo al capitale sociale interpreta con maggiore efficacia lo sviluppo di pratiche cooperative nel corso del tempo: in altre parole, la formazione e lo sviluppo della rete sono influenzati dallo sviluppo del capitale sociale; le nuove imprese, infatti, scelgono di incrementare il capitale sociale piuttosto che sfruttare le opportunità legate ai buchi strutturali. Quando un network si stabilizza, una maggiore comunicazione e stabilità sono da preferirsi rispetto alle opportunità derivate dal porre in relazione attori disconnessi.

Inoltre, la teoria dei buchi strutturali è meglio applicabile alle reti di transazioni di mercato che alle reti di relazioni cooperative.

In settori poco gerarchizzati, la natura delle relazioni porta le nuove imprese e quelle consolidate a unire le proprie risorse complementari per lo sviluppo di nuovi prodotti e per la commercializzazione.

In contesti più gerarchizzati, le grandi imprese dominanti competono attraverso alleanze con nuove imprese.

Al capitale sociale non sono attribuibili solo **benefici** (informazioni; innovazioni; competenze e capacità; influenza, controllo e potere; solidarietà) ma anche **rischi**: allungamento dei tempi di realizzazione; sclerotizzazione da troppa coesione.

Analizzando il processo di creazione del valore, la dimensione strutturale del capitale sociale (legami di interazione) e la dimensione cognitiva (visione condivisa) interagiscono e concorrono a determinare la dimensione relazionale (fiducia e credibilità); questa ultima determina lo scambio e la combinazione di risorse, che creano valore (innovazione).

Il valore, peraltro, è determinato anche direttamente dalla dimensione strutturale, mentre non significativamente in maniera diretta da quella cognitiva.

In sintesi, ogni azione diretta a migliorare la singola dimensione strutturale, ha un effetto positivo sulla generazione del valore e sulle altre componenti del capitale sociale (relazionale e cognitiva).

Il **capitale sociale organizzativo** (“il carattere delle relazioni intraorganizzative orientate a obiettivi comuni e su base fiduciaria”) aiuta a comprendere l’azione collettiva.

I benefici del capitale sociale, infatti, devono estendersi agli individui, altrimenti essi non si attiveranno per svilupparlo, sviluppando solamente il capitale intellettuale su base individuale).

Il capitale sociale, secondo gli autori citati, presenta due componenti: **l’associabilità** (*associability*), cioè la volontà e la capacità di subordinare gli obiettivi individuali agli obiettivi dell’organizzazione, e comprende anche una componente affettiva, il senso di appartenenza; la **fiducia** (*trust*), che può essere **fragile** (cioè finalizzata ad un ritorno immediato) o **resiliente** (basata su reciprocità); inoltre la fiducia è diadica, se lega due persone che si conoscono direttamente, oppure generalizzata, se si basa sull’affiliazione e/o sulla reputazione.

Esistono delle pratiche **determinanti il capitale sociale**, cioè che contribuiscono alla sua nascita e sviluppo, quali:

- Le relazioni stabili, in termini di modalità di impiego all’interno di un sistema di relazioni. Positive la formazione, il lavoro in team e tutte le iniziative volte a costruire e sviluppare le pratiche relazionali in archi temporali significativi. Al contrario, pratiche focalizzate esclusivamente sullo sviluppo del capitale umano e sui contributi individuali possono avere effetti negativi su questi aspetti.
- L’esistenza di norme di reciprocità, che enfatizzano il lavoro di gruppo e l’apprendimento collettivo, attivando sistemi premianti per favorire il commitment

e la progressione di carriera subordinata a tali aspetti.

- Lo sviluppo di regole e procedure per condividere la struttura sociale in termini di posizioni: si valuta la coerenza del comportamento degli individui in riferimento al ruolo da loro assunto.

Il capitale sociale rende l'azione organizzativa più efficiente perché si sostituisce ai contratti formali, agli incentivi e ai meccanismi di controllo.

In sostanza riduce i costi di transazione e rappresenta un'alternativa alla burocrazia.

Tra i costi, quelli di mantenimento di norme e relazioni (socializzazione di nuovi assunti, costruzione di un'identità collettiva); minor propensione all'innovazione nei singoli; enfaticizzazione sulle routine; groupthink.

## **2.2 Capitale sociale, ambienti e comunità**

Il vantaggio competitivo ha spesso un carattere locale, grazie all'accelerazione impressa ai processi di apprendimento e all'innovazione dalla concentrazione di imprese in un territorio circoscritto.

A livello di distretto industriale, la specializzazione del lavoro genera competenze specifiche elevate, a cui possono accedere gli operatori, la densità relazionale genera relazioni di conoscenza e fiducia, fattori alla base del capitale sociale.

L'atmosfera industriale non è altro che l'insieme degli *intangibile assets* a disposizione di tutti gli appartenenti al sistema.

L'innovazione in un distretto è incrementale e non radicale, e mira al miglioramento dell'efficienza del sistema.

Le potenzialità e i benefici del sistema distrettuale come matrice del capitale sociale è messa in discussione da alcuni eventi critici: l'ingresso di multinazionali, che mettono in discussione gli assetti su base locale; l'aumento di incertezza e l'allargamento della competizione su scala mondiale; il costo del lavoro che aumenta; la carenza di manodopera specializzata e, contemporaneamente, l'aumento del livello di disoccupazione.

Ma l'enfasi esclusivamente sul sistema distrettuale è riduttiva: una prospettiva più attuale sottolinea il ruolo dei singoli attori, e vede il destino di un distretto legato alla modifica di parte del tessuto relazionale ad opera di nuovi protagonisti, che generano nuove conoscenze.

La prossimità spaziale, unica variabile all'innescarsi di processi di apprendimento, non è più unica: è al singolo attore che occorre riconoscere un ruolo attivo nell'innescare i processi di apprendimento propri e dei partners.

Il capitale sociale gioca un ruolo fondamentale nella capacità di reagire con tempestività e flessibilità ai mutamenti di mercato: il punto di forza è la capacità di dare vita a reti di PMI, prevalentemente informali, piuttosto che originare catene di sub-forniture complesse e tarate sul lungo periodo. Saper fare leva sulle relazioni inter-impresa costituisce una competenza distintiva [Lorenzoni, Lipparini, 1999].

## 2.3 Lo sviluppo del capitale sociale. Gli strumenti per la realizzazione di un Piano Formativo

Per realizzare un Piano Formativo si utilizzano degli **strumenti**.

Questi strumenti, questa griglia, verrà utilizzata per fare un po' d'ordine e per aiutare nella ricerca chi dovrà raccogliere le informazioni.

Una gran parte del lavoro fatto con questo strumento è un lavoro fatto a tavolino dai tecnici e non coinvolge direttamente gli attori sul territorio.

Gli **attori sul territorio** sono coinvolti nella **raccolta di informazioni**.

Per territorio si intende **l'intera comunità**, non solamente delle posizioni professionali specifiche. L'intera comunità non dovrebbe perdere occasione per fare da collettore di informazioni ma anche da diffusore di attenzione su questi aspetti.

Lo **strumento** è composto da diverse parti, denominate **quadri**, che aiutano l'analista nella raccolta delle informazioni necessarie per l'identificazione dei fabbisogni formativi riferiti ad un determinato settore produttivo o di servizi.

Il **quadro 1** è una anagrafica, una **fotografia quantitativa** di un settore. Può succedere che ci si "areni" già nel primo quadro: si parte per costruire piano formativo e manca anche la percezione quantitativa di quanti sono gli attori su un territorio che condividono un certo settore. È già un risultato straordinario quando non si riesce a rispondere ad alcune di queste domande: si ha già un primo obiettivo, cioè quello di raccogliere informazioni, fare un supplemento di indagine. Chiaramente chi ha avuto l'idea di un piano formativo in quel settore dovrebbe poi anche spiegare sulla base di quali dati era partito!

### Quadro 1: Anagrafica di settore

#### 1. Anagrafica di settore

**Obiettivo:** raccogliere tutti i dati utili per fotografare il settore per il quale si intende presentare un Piano Formativo Settoriale.

**Contenuti:** nel presente campo è necessario raccogliere i dati riguardanti:

- territorio interessato;
- macro settore produttivo (es. metalmeccanico);
- settore specifico;
- numero aziende del settore;
- numero complessivo degli addetti;
- dimensione media aziendale, con indicazione (se possibile) dello scarto quadratico medio;
- fatturato complessivo.

Passando al **quadro 2**, che è una descrizione più dinamica del settore di riferimento, nella quale si raccolgono elementi generali di scenario: l'evoluzione storica e lo stato attuale del settore, i sistemi produttivi, le filiere, l'organizzazione dei ruoli, la gestione dei fornitori, l'accredito, se tra gli attori della filiera esistono consorzi, atti comuni, patti scientifici e tecnologici, se ci sono strumenti o meccanismi che legano tra di loro

appartenenti a uno stesso settore, le relazioni tra le aziende e le loro associazioni di categoria, le competenze sui saperi del settore, la circolazione delle informazioni, ecc. Definisce il contesto anche dal punto di vista dell'evoluzione della relazione, della filiera e dei saperi e delle competenze che sono presenti.

## Quadro 2: Analisi di scenario

### 2.1 Elementi generali di scenario

**Obiettivo:** raccogliere i dati riguardanti l'evoluzione storica e lo stato attuale del settore, i cicli produttivi, le filiere e, più in generale, come è organizzato il lavoro dal punto di vista dei compiti e dei ruoli di filiera, quali prodotti/servizi realizza.

**Contenuti:** nel presente campo è necessario raccogliere i dati riguardanti:

- cenni storici del settore, in riferimento al territorio considerato;
- tipologia del prodotto realizzato;
- tipologia dei servizi erogati;
- andamento del mercato;
- attori della filiera e divisione del lavoro all'interno della filiera;
- parcellizzazione del lavoro in filiera e sistema delle sub-forniture;
- fasi del ciclo produttivo realizzate nel territorio interessato;
- meccanismi di outsourcing e delocalizzazione delle forniture, prodotti o servizi acquisiti dall'esterno del territorio;
- sistema dei portatori di interesse (stakeholders).

### 2.2 Relazioni tra gli attori di settore e di filiera

**Obiettivo:** raccogliere i dati che aiutino ad inquadrare le reti di relazioni tra gli attori (imprese, associazioni, organizzazioni sindacali e datoriali) del settore interessato.

**Contenuti:** nel presente campo è necessario raccogliere i dati riguardanti:

- relazioni tra le aziende (società consortili; ATI; utilizzo di marchi comuni; parchi scientifici e tecnologici);
- relazioni tra le aziende e le loro associazioni di rappresentanza degli interessi;
- relazioni tra le aziende e le Organizzazioni dei lavoratori (conflittualità; documenti patrizi; processi di ristrutturazione e/riorganizzazione in corso o progettati).

### 2.3 I saperi e le competenze di settore

**Obiettivo:** raccogliere le valutazioni sulle competenze distintive di settore e sui punti di debolezza per circoscrivere le linee fondamentali della domanda formativa.

**Contenuti:** nel presente campo è necessario raccogliere i dati riguardanti:

- circolazione delle informazioni e del sapere professionale (newsletter, house organ, banche dati comuni);
- punti di forza del sapere professionale e competenze distintive;
- punti di debolezza del sapere professionale e varchi nei confronti delle competenze distintive della concorrenza esterna;
- ipotesi e valutazioni sulle competenze distintive da integrare e sviluppare e sui nuovi saperi strategici.

Il **quadro 3** definisce e sintetizza le linee di sviluppo strategiche e le criticità settoriali che il Piano si propone di affrontare.

### **Quadro 3: Linee di sviluppo Strategiche e Criticità settoriali che il Piano si propone di affrontare**

#### **3.1 Identificazione delle linee di sviluppo di derivazione strategica**

**Obiettivo:** individuare le linee di sviluppo considerate strategiche per la crescita ed il recupero di competitività dell'intero settore considerato, nel medio termine.

**Contenuti:** nel presente campo è necessario raccogliere i dati e le considerazioni riguardanti le linee di sviluppo che il settore di riferimento dovrà perseguire nei prossimi 3 anni:

- innovazioni settoriali di processo;
- innovazioni settoriali di prodotto (nuove categorie merceologiche che il settore può realizzare, nuove linee di servizio che il settore può erogare);
- innovazioni infrastrutturali, commerciali e logistiche (centrali di acquisto comune, centrali intermodali di scambio...)
- creazione di consorzi e di altre forme organizzative di alleanza interaziendale;
- attivazione di sistemi per il reperimento di risorse comuni;
- possibilità di modifica del quadro normativo di riferimento (attività di lobbying).

#### **3.2 Mutamenti intervenuti negli ultimi 3 anni**

**Obiettivo:** individuare i principali mutamenti intervenuti negli ultimi 3 anni nel settore.

**Contenuti:** nel presente campo è necessario raccogliere informazioni e valutazioni riguardanti mutamenti occorsi riferibili a:

- tecnologie;
- numero addetti;
- organizzazione della produzione;
- erogazione dei servizi;
- divisione del lavoro tra gli attori della filiera;
- quadro legislativo di riferimento;
- sistema dei portatori di interesse (stakeholders);
- dinamiche della competizione sui mercati;
- reperimento delle risorse tecnologiche, materie prime, finanziamenti, risorse umane;
- fattori sociali e caratteristiche socio-demografiche della forza lavoro (età, genere, provenienza demografica, livello di istruzione, natalità, ecc.).

#### **3.3 Identificazione dei disagi e delle critiche negative dovuti ai mutamenti**

**Obiettivo:** individuare i disagi che si sono manifestati a livello di sistema in seguito ai mutamenti di cui al quadro precedente.

**Contenuti:** nel presente campo è necessario raccogliere i dati riguardanti disagi in specifici processi produttivi derivanti dai mutamenti occorsi negli ultimi 3 anni, utilizzando uno o più indicatori percepiti come negativi dagli attori del sistema. A puro titolo di esempio:

- indicatori di performance;
- indici ROI negativi;
- livello occupazionale;
- livello di internazionalizzazione dei mercati

- incident rate;
- tasso di assenteismo (assenze < 3 giorni).

### 3.4 Identificazione delle opportunità di crescita dovute ai mutamenti

**Obiettivo:** individuare le occasioni di crescita per il sistema in seguito ai mutamenti di cui al quadro precedente.

**Contenuti:** nel presente campo è necessario raccogliere i dati e le considerazioni riguardanti **opportunità di crescita del sistema** derivanti dai mutamenti occorsi negli ultimi 3 anni:

- nuove categorie merceologiche che il settore può realizzare;
- nuove linee di servizio che il settore può erogare;
- nuovi utilizzi di tecnologie e know how...

Il **quadro 4**, definisce gli obiettivi e le priorità negli interventi di sviluppo (di tipo formativo) riferibili al settore considerato:

## Quadro 4: Obiettivi e priorità

### 4.1 Affrontare le criticità negative

**Obiettivo:** individuare gli opportuni interventi formativi per affrontare le criticità individuate nel quadro 3.2.

**Contenuti:** nel presente campo è opportuno formulare le ipotesi di intervento per affrontare le criticità evidenziate nel quadro 4.2. È necessario:

- definire le nuove competenze che gli attori del sistema dovranno possedere per fare fronte alle criticità;
- valutare l'opportunità/possibilità di realizzare interventi formativi e non di altra natura (finanziari, di acquisizione di tecnologie, di assunzioni, di lobbying per modificare il quadro normativo ecc..) per sviluppare le competenze necessarie;
- individuare le priorità in base alle quali attivare i percorsi di sviluppo: urgenza, rilevanza strategica, scarsa o nulla consapevolezza da parte degli attori del sistema.

### 4.2 Cogliere le opportunità di sviluppo

**Obiettivo:** individuare gli opportuni interventi formativi per affrontare le criticità individuate nel quadro 3.3.

**Contenuti:** nel presente campo è opportuno formulare le ipotesi di intervento per cogliere le opportunità evidenziate nel quadro 3.3. È necessario:

- definire le nuove competenze che gli attori del sistema dovranno possedere per cogliere le opportunità di sviluppo;
- valutare l'opportunità/possibilità di realizzare interventi formativi e non di altra natura (finanziari, di acquisizione di tecnologie, di assunzioni, di lobbying per modificare il quadro normativo ecc..) per sviluppare le competenze necessarie;
- individuare le priorità in base alle quali attivare i percorsi di sviluppo: urgenza; rilevanza strategica; scarsa o nulla consapevolezza da parte degli attori del sistema.

Il **quadro 5** prefigura i contenuti formativi di massima che saranno oggetto di specifici progetti formativi, le eventuali azioni propedeutiche o di accompagnamento non formative (ricerche, costruzione di modelli, costruzione di apparati strumentali, attivazione di tirocini, realizzazione di esperienze pratiche guidate, ecc...), i risultati attesi dal complesso delle attività formative e non formative.

#### **Quadro 5: Contenuti formativi di massima, azioni propedeutiche, risultati attesi**

##### **5.1 Contenuti formativi di massima, azioni di sviluppo previste, risultati attesi**

**Obiettivo:** definire i lineamenti degli interventi formativi che dovranno essere recepiti e dettagliati nei Piani Formativi Aziendali/Interaziendali/di filiera afferenti al presente Settore.  
**Contenuti:** nel presente campo è opportuno prefigurare modelli generali di azioni formative a cui i Piani Formativi Aziendali e/o Interaziendali potranno conformarsi.

##### **5.2 Azioni di sviluppo previste**

**Obiettivo:** definire le azioni di sistema e di accompagnamento che agevolano la realizzazione dei percorsi formativi modellati nel quadro 5.1.  
**Contenuti:** nel presente campo è opportuno formulare **ipotesi** di azioni di sistema e di accompagnamento (quindi azioni non corsuali) che aiuteranno la realizzazione di azioni formative conformi ai modelli definiti nel quadro 6.1. Si tratta di azioni destinate a rafforzare il sistema della formazione continua nel settore e nel territorio interessati al piano e ad accompagnare la formazione migliorandone l'efficacia.

##### **5.3 Risultati attesi**

**Obiettivo:** definire, in termini di risultato, l'impatto del Piano Formativo Settoriale sul sistema interessato.  
**Contenuti:** nel presente campo è necessario indicare i risultati che ci si attende in conseguenza dello sviluppo e della messa in circolo delle competenze definite nel quadro 5, in particolare:  
• competitività complessiva del settore;  
• ricadute sistemiche (ossia sulle relazioni fra i soggetti organizzativi del sistema e divisione del lavoro di filiera, considerando possibilmente anche quelli di cui si ipotizza la nascita);  
• ricadute occupazionali ed economiche;  
• impatto sul livello di consapevolezza e partecipazione degli attori coinvolti (imprese, parti sociali, lavoratori...).

Il **quadro 6** individua i destinatari che saranno coinvolti nelle attività, formative, propedeutiche e di accompagnamento indicate nel quadro precedente.

#### **Quadro 6: Destinatari delle azioni prefigurate dal Piano**

##### **6. Destinatari delle azioni prefigurate dal Piano**

**Obiettivo:** definire i connotati organizzativi e professionali dei destinatari strategici delle azioni previste dal Piano Formativo Settoriale.

**Contenuti:** i connotati organizzativi e professionali dei destinatari strategici saranno individuati in sede di contrattazione di categoria tra le Parti Sociali. È necessario in ogni caso che gli attori chiamati all'identificazione dei destinatari considerino:

- i pre-requisiti (in termini di competenze possedute, di organizzazione del lavoro, di cultura organizzativa, di numerosità del personale potenzialmente coinvolgibile);
- le priorità in base alle quali attivare i percorsi di sviluppo, necessariamente condivise tra le parti: urgenza, rilevanza strategica, in particolare la scarsa o nulla consapevolezza da parte degli attori del sistema delle necessità/opportunità formative.

Il **Quadro 7**, infine, definisce con la massima precisione possibile gli indicatori di risultato specifici per ogni azione prevista dal piano, gli indicatori di processo e definisce gli apparati e gli attori coinvolti nel sistema di monitoraggio del Piano.

#### **Quadro 7: Monitoraggio, indirizzo, controllo**

##### **7. Monitoraggio, indirizzo, controllo**

**Obiettivo:** individuare gli attori, gli indicatori e le fasi del processo di monitoraggio, indirizzo e controllo della realizzazione delle azioni previste dal Piano Formativo Settoriale.

**Contenuti:** la Commissione di bacino verificherà la rispondenza tra quanto indicato nel Piano Settoriale e quanto contenuto negli specifici Piani Aziendali, dal punto di vista:

- qualitativo, se i contenuti formativi proposti dai Piani Aziendali sono coerenti con le linee di sviluppo indicate dal Piano Settoriale;
- quantitativo, in riferimento al numero di Piani Formativi Aziendali attivati che contengono riferimenti al Piano Settoriale.

Tutti i dati raccolti dalle valutazioni dei diversi intervistati vengono poi incrociati e valutati, per identificare se ci sono dei disagi e delle criticità negative dovuti ai mutamenti e se da questi si possono estrarre delle opportunità formative.

Il tecnico è tenuto a trasformare i dati forniti dagli intervistati, per esempio, sul mutamento dell'età media degli accedenti ai servizi, in un'informazione con un significato formativo.

**Si può concludere che in un territorio ristretto non sono solo i cosiddetti testimoni privilegiati a possedere le informazioni utili ai progettisti, ma probabilmente tutti i cittadini sono potenzialmente delle fonti di informazioni.**

Costruire un “**Piano Formativo Settoriale**” significa costruire un percorso che promuove modalità di intervento in cui diversi soggetti locali, attraverso pratiche negoziali, si accordano su una lista di obiettivi concreti e il più possibile dettagliati da raggiungere attraverso un percorso programmato e con strumenti condivisi e che hanno come tema di riferimento quello della formazione integrata con lo sviluppo locale, intendendo il concetto di formazione in senso ampio, con riferimento quindi a interventi di sensibilizzazione, concertazione, formazione, consulenza mirata e supporto tecnico.

La presenza di programmi di sviluppo locale (PTO, Patti Territoriali, Contratti d'area) pregressi alla realizzazione di un "Piano formativo" costituisce fattore di rafforzamento di tale progetto, dal momento che per esempio il Piano Settoriale fornisce un capitale sociale già sviluppato e può costituire elemento di riferimento e di raccordo, un rafforzamento delle conoscenze e della condivisione del Piano tra i diversi attori interessati e di conseguenza anche di facilitazione dei meccanismi tecnici e amministrativi necessari per la definizione e l'approvazione degli interventi in esso inseriti.

Il percorso di costruzione del Piano formativo è scandito da diverse fasi, temporalmente distinte, anche se in stretta correlazione, la cui qualità, a partire dalle prime, produce effetti di successo o di criticità sulle fasi successive. Sostanzialmente si individuano tre fasi successive fondamentali :

1. diagnostica di contesto, intesa come lavoro di ricerca e rilevazione di bisogni, risorse e potenzialità locali secondo un approccio sistemico;
2. diagnostica di Piano formativo (o fase di setting del Piano formativo), relativa all'elaborazione di scenari che valutino il rapporto tra opportunità e sostenibilità del Piano;
3. progettazione, intesa come:
  - attività di traduzione in specifiche azioni degli interessi e dei bisogni localmente rilevati;
  - sostegno finanziario (attraverso le misure disponibili) e relazionale;
  - realizzazione degli interventi individuati (sulla base della valutazione di opportunità/sostenibilità individuata nella fase precedente).

Si tratta dunque di rileggere il contesto settoriale scelto attraverso il modello di diagnosi e da esso declinare le caratteristiche che il Piano formativo può e deve avere, in rapporto a vincoli, risorse e necessità del contesto.

Metodologicamente, per la realizzazione del Piano Formativo relativo al settore interessato dal presente progetto (la filiera dei prodotti tipici, quale strumento di valorizzazione del territorio anche dal punto di vista turistico) sono state reperite e analizzate molteplici fonti.

In particolare, tra i materiali acquisiti hanno avuto particolare rilevanza:

- una raccolta di atti, delibere, piani di sistema protocolli di intesa, tutti provvedimenti avente carattere programmatico, licenziati dalla Comunità Montana 5 valli negli ultimi anni circa fino al 2004;
- l'Intesa Istituzionale di Programma riguardante l'Area appenninica della Provincia di Bologna, che stabilisce strategie di sviluppo del territorio, individua gli Assi di intervento e prefigura le misure specifiche;
- l'approvazione dell'accordo quadro per la creazione di un Distretto per la Qualità della Montagna bolognese, accordo già prefigurato dall'Intesa di cui sopra;
- l'analisi preliminare, curata dal DR. Soglia, sullo sviluppo turistico della Comunità Montana 5 valli;

- altri materiali riguardanti principalmente gli strumenti di marketing e promozione del territorio e dei suoi prodotti;
- il “Progetto appennino” della Fondazione Carisbo;
- l’accordo quadro per la difesa del territorio;
- il “Rapporto sui bisogni di formazione dell’agricoltura bolognese”, realizzato da Agriform.

Tali documenti hanno permesso una prima analisi in particolare per quanto riguarda la definizione di strategie complessive per lo sviluppo del territorio in generale e della filiera produttiva “prodotti tipici” in particolare.

Oltre alla predetta analisi di scenario, si è provveduto ad intervistare due testimoni privilegiati, per acquisire le necessarie informazioni/opinioni sia dal punto di vista tecnico che politico.

Di seguito, si riporta il documento di sintesi emerso, che costituisce allo stato attuale dei lavori il Piano Formativo Settoriale per la produzione e commercializzazione del prodotto tipico nella Comunità Montana Cinque valli Bolognesi.

## ***2.4 Il Piano Formativo di Filiera: produzione e commercializzazione prodotti tipici. La formazione per la costituzione del Distretto della Qualità dei prodotti di montagna***

**DENOMINAZIONE DEL PIANO: “AZIONI FORMATIVE PER LO SVILUPPO DELLA FILIERA CORTA DEI PRODOTTI TIPICI ALL’INTERNO DELLE 5 VALLI BOLOGNESI”**

### **Quadro 1: Anagrafica di Settore**

#### **1. Anagrafica di settore**

- Territorio Interessato: Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi - costituita dai comuni di: Castiglione dei Pepoli, Loiano, Monghidoro, Monterezeno, Monzuno, Pianoro, Sasso Marconi, San Benedetto Val di Sambro (situati in Provincia di Bologna, Regione Emilia-Romagna, Italia).
- Macro settore produttivo: Agricoltura, Commercio.
- Settore specifico: produzione e commercio prodotti tipici.

### **Quadro 2: Descrizione del Contesto di Riferimento**

#### **2.1 Elementi generali di scenario**

La **montagna bolognese**: elementi generali e contesto all’interno del quale situare il presente Piano Formativo.

CONSIDERATO che:

- l’Intesa Istituzionale approvata tende alla protezione, alla promozione

e alla promozione e alla valorizzazione del territorio, delle sue potenzialità e delle attività in essere, attraverso la realizzazione di obiettivi prioritari;

- l'Intesa Istituzionale di Programma per il territorio montano della provincia di Bologna individua 4 assi strategici di intervento, tra cui l'Asse 3 RIQUALIFICAZIONE E SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE;

tra le misure specifiche d'intervento previste dall'Asse 3 vi è la misura 3.1 **Distretto della Qualità di Montagna** che prevede: "La messa in valore dei punti di eccellenza produttiva che si riscontrano in misura crescente nella maggior parte delle località di montagna è un obiettivo raggiungibile anche attraverso la disponibilità di accesso alle reti telematiche e l'adozione delle più avanzate tecniche di valorizzazione e di sviluppo".

La nostra Montagna è stata fortemente interessata, negli ultimi cinquanta anni, da un massiccio esodo di popolazione verso la città e verso le aree a più forte industrializzazione che ha determinato una profonda trasformazione economica e sociale dei territori. Per molti centri e per i borghi minori si è trattato di un abbandono progressivo da parte delle forze produttive più giovani e intraprendenti.

Ciò nonostante il territorio dell'Appennino bolognese conserva alcune caratteristiche distintive, uniche e irripetibili che meritano di essere evidenziate e valorizzate, mettendole alla base di una strategia di sviluppo economico e sociale dell'intera area.

La prima risorsa è quella costituita dal carattere degli abitanti e dalla loro cultura.

Il territorio è caratterizzato da un ricco ventaglio di risorse, che può costituire un fattore di richiamo sia per i più attenti estimatori della qualità ambientale - l'aria, l'acqua, i parchi, il paesaggio - che per gli operatori economici interessati alle pregiate produzioni delle piccole e medie aziende che operano in montagna.

Il valore delle risorse naturali ed umane della montagna bolognese non è una scoperta recente e risale al momento in cui vie storiche come la Futa e la Porrettana venivano percorse dai turisti del '700 o la Flaminia Minor già in epoca romana, anche se nuovo è lo scenario in cui possono essere collocate: risorse come le acque termali ed oligominerali di Porretta e di Cereglione (oltre a quelle certificate di Lizzano in Belvedere, di Castel d'Aiano e di numerose altre località), le produzioni agroalimentari nei settori lattiero caseario, apiario, vitivinicolo, la frutticoltura e la castanicoltura; la panificazione e la cerealicoltura biologica; l'allevamento, la macellazione e la lavorazione delle carni; la raccolta dei funghi e dei tartufi pregiati che hanno ottenuto anche riconoscimenti significativi senza mai arrivare a costituire un "sistema" integrato e facilmente riconoscibile. Lo stesso è avvenuto per i sei parchi regionali e per il patrimonio boschivo ed ambientale, per i laghi e per i corsi d'acqua.

Centri importanti come Porretta, Lizzano, Monghidoro, Castiglione dei Pepoli, Savigno, Tolè, Loiano e altre decine di borghi sparsi nelle vallate hanno goduto di alterne fortune turistiche e residenziali senza riuscire a trasformarsi in destinazioni turistiche di pregio, nonostante la presenza di oltre cento esercizi alberghieri a cui, recentemente, si sono venuti aggiungendo decine di agriturismi, di B&B.

Roffeno; dal Palazzo e dal Ponte Alidosi di Castel del Rio, al Museo Mengoniano di

Fontanelice. (cfr. **Accordo-quadro per la creazione di un Distretto Qualità della Montagna Bolognese**).

## 2.2 Relazioni tra gli attori di settore e di filiera

In riferimento al **capitale sociale** espresso dal territorio, è da rilevare che i Sottoscrittori dell'Accordo-quadro sono:

Regione Emilia-Romagna; Provincia di Bologna; Nuovo Circondario Imolese; Comunità Montana Alta e Media Valle del Reno; Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi; Comunità Montana Valle del Samoggia; Comunità Montana Valle del Santerno; Camera di Commercio, Industria, Agricoltura, Artigianato di Bologna; Fondazione Cassa di Risparmio; G.A.L. Appennino Bolognese; Azienda di Promozione Turistica dell'Emilia-Romagna; Unione di Prodotto "Appennino Verde"; Associazione Promozionale del Corno alle Scale; Consorzio Turistico Idice Savena Setta; ATI: "Rocche e Castelli" "Quarzo di Porretta" "Verdi Sorgenti". **Si tratta, quasi esclusivamente, di soggetti di diritto pubblico.**

**Per quanto riguarda gli operatori privati**, il legame con le associazioni è molto stretto, anche se il coinvolgimento in attività esterne o di rappresentanza presso di queste è limitato o ritenuto di scarsa utilità.

## 2.3 I saperi e le competenze di settore

Nelle attività artigianali e manifatturiere è riscontrabile una forte correlazione tra lo sfruttamento delle **risorse naturali** (salti e corsi d'acqua, boschi, cave, ecc.) e il **capitale umano** che ha - con energia e perseveranza - allestito mulini, ferriere, opifici e cartiere.

La definizione del prodotto richiede la messa in valore delle sue qualità intrinseche, partendo da un patrimonio di alto valore culturale che merita di essere valorizzato adeguatamente sul piano internazionale: dall'area etrusca di Misa, che rappresenta il più importante insediamento urbano di quella antica civiltà, all'abitato etrusco-celtico di Monte Bibele; dai luoghi dei primi esperimenti sulle telecomunicazioni di Guglielmo Marconi a quelli che ispirarono Giorgio Morandi; dall'ecclettico e suggestivo complesso architettonico della Rocchetta Mattei alle antiche terme di Porretta e al Corno alle Scale; dalle dighe idroelettriche del Parco dei Laghi all'Osservatorio astronomico di Loiano; dai santuari del Monte delle Formiche a quello di Bocca di Rio.

## Quadro 3: Linee di sviluppo Strategiche e Criticità settoriali che il Piano si propone di affrontare

### 3.1 Identificazione delle linee di sviluppo di derivazione strategica

Si intende proseguire nel dare il più ampio sostegno alle attività agricole attraverso iniziative di valorizzazione e di tutela della qualità delle produzioni locali del nostro

territorio una particolare attenzione agli investimenti infrastrutturali tesi a potenziare le filiere corte.

È già stato citato anche lo specifico studio realizzato dal dr. Soglia finalizzato alla concretizzazione di tali obiettivi strategici, raccordando e coordinando le azioni di promozione del territorio dal punto di vista turistico e di valorizzazione del settore agricoltura, prodotti tipici, percorsi naturalistici.

Non disponendo peraltro di adeguati dati quantitativi, non è possibile individuare linee di sviluppo di derivazione strategica in riferimento alle variabili macro-economiche. È necessario quindi definire linee di sviluppo di tipo qualitativo, misurabili con indicatori quali la soddisfazione degli attori del sistema turistico.

### 3.2 Mutamenti intervenuti negli ultimi 3 anni

L'Associazione MontagnAmica nasce nel dicembre 2003 dalla volontà dei comuni di Loiano, Monzuno e dell'Amministrazione della Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi, nell'intraprendere un interessante ed innovativo progetto di marketing territoriale integrato, che coinvolge soggetti pubblici e privati, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita e dei servizi presenti nel territorio, incentivando le attività economiche e promuovendo un turismo di qualità ed eco-sostenibile. L'Associazione ha il compito di promuovere e valorizzare il territorio facendo conoscere le attività dei produttori e degli artigiani, definendo i disciplinari e le certificazioni di qualità dei prodotti tipici e di fare network attraverso eventi e manifestazioni con l'obiettivo di rivitalizzare l'ambiente montano. A riprova del valore della filosofia di MontagnAmica, c'è l'ottimo risultato conseguito con la prima fase operativo/progettuale. MontagnAmica Servizi Scarl è una Società composta da dieci imprenditori agricoli si occupa di produrre, promuovere e commercializzare sul mercato i prodotti tipici - il pane montano è il primo esperimento - del territorio. La Scarl ha il pregio di aver concentrato su **interessi comuni i componenti di una realtà territoriale altrimenti molto frammentata, costituendo di fatto un importante asset intangibile.**

MontagnAmica è un network pubblico-privato di operatori del territorio, affidando poi ad un'altra struttura privata la commercializzazione.

Al momento, la filiera cerealicola è completa e in particolare per quanto riguarda il pane, le farine, la birra: è già matura, può solo crescere, viene già commercializzata in maniera visibile (marchio comune, packaging dedicato ecc.) sul territorio.

### 3.3 Identificazione dei disagi e delle criticità negative dovuti ai mutamenti

Un'azienda senza bollo CE può vendere solo a ristoranti, non ai rivenditori, però i ristoranti richiedono quantità di prodotto elevate, e deve essere garantito l'approvvigionamento.

### **3.4 Identificazione delle opportunità di crescita dovute ai mutamenti**

È necessario allargare il paniere dei prodotti tipici riconoscibili e acquistabili, portando alcune aziende ad investire in un prodotto di punta, creando un disciplinare di qualità.

## **Quadro 4: Obiettivi e priorità**

### **4.1 Affrontare le criticità negative**

Da quanto emerso dallo spoglio della letteratura esistente, ed in particolare quella specifica per il territorio considerato (precedenti analisi di scenario) appare assai debole la consapevolezza, da parte degli operatori della filiera, della necessità di sviluppare il capitale sociale di filiera.

In altre parole, manca consapevolezza dell'esistenza di una parte del valore d'impresa che deriva dall'interazione con altri soggetti esterni all'azienda, e non esclusivamente dall'azienda stessa, dall'imprenditore o i suoi dipendenti.

Manca inoltre la capacità degli operatori di lavorare insieme, anche dal punto di vista formativo: l'universo degli operatori è estremamente eterogeneo come formazione, esperienze, competenze, non c'è uniformità all'interno della filiera.

### **4.2 Cogliere le opportunità di sviluppo**

### **4.3 Individuare le attività di sviluppo di derivazione strategica**

L'obiettivo è realizzare un mercato che sia per così dire autonomo, all'interno del quale tutti gli operatori conoscono ed utilizzano i prodotti realizzati nel territorio. In particolare diventano obiettivi di sviluppo specifici:

- la messa in valore dei punti di eccellenza produttiva;
- la costruzione di un'identità di filiera;
- la soddisfazione degli operatori pubblici e privati locali;
- il coinvolgimento delle scuole nel processo.

## **Quadro 5: Contenuti formativi di massima, azioni propedeutiche, risultati attesi**

### **5.1 Contenuti formativi di massima, azioni di sviluppo previste, risultati attesi**

Ci sono quattro aree di conoscenza/competenza che possono essere oggetto di sviluppo formativo:

- accesso e utilizzo delle reti telematiche;
- strategie di mktg e commercializzazione;
- gestione dell'azienda;
- "Terza Area" per le scuole: informazione e sensibilizzazione a opera di esperti riguardo al Distretto della qualità di Montagna.

## 5.2 Azioni di sviluppo previste

Tre sono le azioni non formative che è necessario realizzare per dare compimento al presente Piano Formativo.

1. È emersa la necessità di reperire dati di scenario per completare l'anagrafica di settore, in particolare per quanto riguarda:
  - numero complessivo di addetti del settore;
  - fatturato aggregato del settore;
  - andamento del tasso di occupazione del settore.
2. Realizzare un'analisi dei fabbisogni formativi per le filiere interessate (cereali, viticoltura, prodotti biologici) specifica per il territorio interessato.
3. Attivare stage ed esperienze pratiche guidate per il mondo della scuola.

## 5.3 Risultati attesi

Il presente piano formativo si propone il raggiungimento dei seguenti risultati:

- definizione più precisa dello scenario, al fine di poter formulare obiettivi macro-economici (incremento del fatturato e del tasso di occupazione del settore) specifici a medio termini;
- migliore e più costante utilizzo dei mezzi di comunicazione riferibili alle ICT, per creare una community di interesse tra gli operatori del settore;
- migliore e più costante utilizzo dei prodotti tipici da parte degli operatori commerciali locali;
- sviluppo del settore turismo;
- sensibilizzazione di istituzioni, associazioni e cittadini nei confronti delle situazioni di eccellenza esistenti nel territorio;
- attivazione di percorsi formativi specifici post-diploma, IFTS.

## Quadro 6: Destinatari delle azioni formative prefigurate dal Piano

### 6. Destinatari delle azioni formative prefigurate dal Piano

In una logica di sistema integrato, non è la sola filiera produttiva che si può/deve fare carico del successo delle iniziative volte allo sviluppo del settore. In particolare, il presente Piano Formativo individua alcune categorie di destinatari che saranno specificate con maggiore dettaglio nei progetti formativi che discenderanno dal presente Piano:

- operatori economici afferenti direttamente alla filiera (produttori, commercianti, ristoranti, strutture ricettive in genere);
- studenti delle ultime classi delle scuole superiori.

A livello informativo, e laddove svolga un ruolo formale o informale di collettore di informazioni, si può ipotizzare che la stessa PA sia coinvolta in azioni formative specifiche.

## Quadro 7: Monitoraggio, indirizzo, controllo

### 7. Monitoraggio, indirizzo, controllo

Data l'impossibilità, al momento della stesura del presente documento, di fissare indicatori quantitativi di tipo macro-economico, è opportuno definire alcuni indicatori quali-quantitativi quali:

1. la partecipazione degli operatori del sistema alle attività: numero partecipanti alle attività formative, numero di stage attivati, numero di borse di studio erogate;
2. indice di gradimento delle attività formative;
3. competenze dei destinatari in riferimento ai percorsi formativi realizzati;
4. indice complessivo di gradimento degli attori del sistema coinvolti nelle attività, rilevato secondo tecniche di misurazione della customers'satisfaction.

La prima rilevazione di tali indicatori verrà effettuata:

- entro il primo anno di durata del presente Piano Formativo per quanto riguarda i punti 1, 3, 4;
- al termine di ogni attività formative e, come follow up, dopo 6 mesi dal termine della stessa per quanto riguarda il punto 2.

### *Approfondimenti bibliografici*

Il lettore interessato ad approfondire gli argomenti discussi nel presente articolo potrà utilmente consultare i seguenti volumi:

- AIF-Cà Foscari, (2006), *Investimenti in formazione nelle grandi aziende in Italia*, rapporto di ricerca reperibile sul sito [www.aifonline.it](http://www.aifonline.it);
- Bagnasco A. (1988), *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo della piccola impresa in Italia*, Il Mulino, Bologna;
- Bagnasco, A., (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna;
- Becattini G., (1987) (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna
- Becattini G., (2000), *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino;
- Cagliano R., Spina G., (2003), *Pratiche gestionali e successo competitivo nella piccola impresa e nell'artigianato*, FrancoAngeli, Milano;
- Colombo G., Dubini P., (1988), *I servizi per la nascita e lo sviluppo di nuove imprese*, Giuffrè, Milano;
- Ferrari, F., Fortunati, F. (a cura di) (2007), *Il processo di formazione continua in azienda*, FrancoAngeli, Milano;
- Ferrari, F., Fortunati, F. (a cura di) (2007), *Piani Formativi di Settore*, FrancoAngeli, Milano;
- Ghiotto, G., (1996), *La formazione per l'impresa. Manuale per consulenti e formatori*, FrancoAngeli, Milano;
- Lipparini A., (2002), *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Il Mulino, Bologna;
- Lorenzoni G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano;
- Norman R., (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano;
- Visconti F., (2002), *Il governo dei distretti industriali. Strategie, strutture e ruoli*, EGEA, Milano;

## 3. La Promotrice territoriale <sup>3</sup>

### 3.1 *Le attività della Promotrice territoriale*

La promozione del territorio, attraverso il progetto di formazione per un piano di sviluppo territoriale, ha previsto, nel 2007, il coinvolgimento, nella rete, di nuovi soggetti pubblici e privati, che concorrono a formare una governance territoriale.

La prima, indispensabile azione che ho intrapreso come promotrice è stata quindi quella di mantenere e sviluppare la rete di relazioni; fare partecipi i nuovi territori di Pianoro, Monterezeno, Monghidoro, Sasso Marconi e Loiano è stato il compito più rilevante dei primi sei mesi del 2007.

Ho preso parte agli incontri con i referenti di: Pianoro (Alice Milano, sportello lavoro e coordinamento rete per la formazione e l'educazione degli adulti), Loiano (il sindaco Giovanni Maestrami), Centro per l'Impiego di Porretta Terme (Vincenzo Tondolo e Franca Dai Pra), Provincia di Bologna (Isabella Taroni e Antonella Casella), Comunità Montana (Egle Teglia e Stefano Lorenzi per il Sistema Turistico), ISI di Castiglione dei Pepoli (Daniela Aureli e Alessandro Borri per l'Eda), Istituto Comprensivo di Vado/ Monzuno (Gabriella Maini e Alessandra Zandonella per l'orientamento nelle primarie), cooperativa sociale Lo Scoiattolo (Cristina Milani), e ho partecipato ad una conferenza dei Sindaci della CM.

Allargare a nuovi territori un'azione di sistema concepita all'interno della rete di relazioni della Valle del Setta ha significato interagire con altri e interessanti modi di "fare rete", altri modi di vivere e leggere il territorio e altre priorità di sviluppo.

Se nel dicembre 2006 definivo il mio ruolo come "facilitatrice della comunicazione", con l'obiettivo di far passare efficacemente un'idea di sviluppo del territorio, ora mi riconoscevo più come "tessitrice" di una trama che deve e può essere continuamente ingrandita, infittita e perfezionata.

La mia opinione è che occorrerebbero altri sei mesi di buon lavoro per valorizzare le sinergie tra attori territoriali, attraverso una comunicazione circolare e trasversale in tutta la Comunità Montana.

Come promotrice ho anche partecipato alle riunioni del Comitato Tecnico Scientifico del progetto, comitato che è il primo nucleo di programmazione dell'azione di sistema, ed è il contesto in cui sono state sviluppate le decisioni strategiche.

---

<sup>3</sup> A cura di Silvia Conzatti

Il CTS, stabilmente formato da:

**Daniela Aureli** (Assessore alla formazione, istruzione e cultura di Castiglione dei Pepoli, dirigente scolastico dell'ISI "Caduti della Direttissima" - sedi di Castiglione e Loiano e responsabile dei corsi EDA a Castiglione, Loiano e Monghidoro);

**Vincenzo Tondolo** (Responsabile del CIP di Porretta Terme);

**Gabriella Maini** (Assessore alle politiche scolastiche e socio-sanitarie, Vicesindaco di Monzuno);

**Gianluca Stefanini** (Sindaco di San Benedetto Val di Sambro);

**Egle Teglia** (Assessore alla cultura, turismo e formazione della CM Cinque Valli Bolognesi);

**Isabella Taroni** (Responsabile dell'ufficio gestione tecnica, ricerca e sviluppo del settore Servizio alla persona e alla comunità della Provincia di Bologna);

**Bruno Timoncini** (coordinatore del progetto);

**Silvia Conzatti** (Promotrice territoriale) e da **Filippo Ferrari** (consulente scientifico) si è riunito periodicamente, con cadenza mensile.

All'ultima riunione ha partecipato anche **Gianalberto Cavazza** (Responsabile di: Servizi Socio-Assistenziali, Pubblica Istruzione e Servizi per l'Infanzia e la Famiglia, Ufficio per la Formazione e l'Occupazione, Cultura, Immigrazione, Pari Opportunità, Promozione Territoriale e Sanità di Pianoro).

A tali incontri si sono aggiunti quelli di coordinamento tecnico e operativo con Bruno Timoncini e Filippo Ferrari, e la partecipazione ai seminari per dipendenti e collaboratori della PA.

Da tutte queste occasioni di scambio emergono alcune importanti indicazioni.

### ***3.2 Nuove opportunità formative già fruibili sul territorio (o di prossima erogazione), legate ai piani di sviluppo settoriali:***

I. **ISI di Castiglione dei Pepoli:** si segnala il proposito di inserire, all'interno del percorso di studi per Operatore Turistico (e nella fattispecie, nella III area del IV e V anno), uno specifico approfondimento sulla conoscenza del territorio (che risulta essere una priorità formativa espressa da più parti in causa) e un approfondimento delle reali possibilità occupazionali in zona montana.

La programmazione per gli anni venturi (dal prossimo anno scolastico) includerà la possibilità di approfondire le tematiche legate al territorio montano, per poter dare anche l'opportunità di creare nuove realtà aziendali, attraverso un auspicato coinvolgimento di "progetti d'impresa".

La CM offre, inoltre, la possibilità agli studenti di fare stage presso la propria sede e si propone di portarli alle fiere di settore.

II. **Istituto comprensivo di Vado/Monzuno:** si evince l'intenzione di implementare l'orientamento alla scelta professionale, per le ultime classi, in partnership con il CIP.

- III. **Corsi Eda di Castiglione:** si sta vagliando la possibilità di introdurre, all'interno del catalogo per la formazione degli adulti, corsi che favoriscono l'inserimento lavorativo in zona montana (perché rispondenti a necessità espresse dagli operatori turistici), come per esempio, l'inglese turistico, l'informatica per la gestione della posta elettronica e della navigazione in internet, la contabilità per piccole imprese e il marketing.
- IV. **Ascom** (formazione per associati): l'associazione di categoria segue con interesse l'evoluzione del settore turistico (con l'organizzazione di aggiornamenti periodici per operatori).

### ***3.3 Necessità formative evidenziate durante gli incontri e possibili risposte***

- 1. Una cooperativa sociale con sede nel territorio delle Cinque Valli Bolognesi (Lo Scoiattolo) rileva il bisogno di formazione per i propri soci, relativamente alle tematiche dell'organizzazione imprenditoriale, alla sostenibilità economica, al consolidamento dell'identità associativa in funzione della mission e alla comunicazione tra i soci e con la cittadinanza. Il settore non è attualmente interessato da un piano formativo, ma questo tipo di richiesta può essere inoltrata al fondo per le cooperative (Fond.Coop).
- 2. Tortelli (Ascom di Castiglione) ha fatto presente che la promozione del territorio ha un costo che spesso i commercianti non riescono ad affrontare da soli. In questo caso si possono confrontare le priorità formative del settore turistico, per il quale esiste un piano operativo, o accedere a fondi dedicati a: operatori privati (fondi interprofessionali), operatori pubblici (Accordo attuativo in materia di formazione dei dipendenti degli Enti Locali, proposto dalla Provincia di Bologna, e per il quale è previsto un monitoraggio dei bisogni locali).
- 3. Formazione Professionale rivolta a donne, dato che il tasso di occupazione femminile in montagna si attesta al di sotto della media (provinciale). In questo caso, la risorsa dedicata è il Fondo Sociale Europeo.
- 4. Formazione Professionale rivolta a cittadini non comunitari: infatti si riscontra una concentrazione di immigrati nel settore produttivo e per profili medio-bassi. Il settore non ha ancora un piano formativo ma tra i fondi da cui attingere c'è, ad esempio Forma-temp, delle agenzie di somministrazione del personale (per lavoratori atipici).

### ***3.4 Buone prassi da sviluppare***

Per il futuro: necessità di ravvisare buone prassi locali-tra gli operatori della Formazione professionale ed il Centro per l'Impiego-per la programmazione e la gestione dell'offerta formativa dedicata ai lavoratori in Cassa Integrazione Straordinaria.

### ***3.5 Le reti che si occupano di formazione, presenti nel territorio della CM***

1. Tavolo del distretto di San Lazzaro sulla formazione per adulti (CNA, Confartigianato, Scuola, Eda, CTP, Enti di Formazione,...), che è attivato su richiesta di almeno un soggetto partecipante;
2. rete tra la Scuola (primaria e secondaria, cioè Istituto Comprensivo e ISI) CIP, per la Valle del Setta;
3. una mailing list “intelligente”, creata dal Centro per l’Impiego di Porretta per le imprese e associazioni fidelizzate;
4. rete del presente progetto, che comprende una community virtuale per operatori (sul sito [www.risorseumaneonline.org](http://www.risorseumaneonline.org)).

### ***3.6 Ulteriori indicazioni emerse durante le riunioni del comitato tecnico scientifico***

- Aureli: riscontra la necessità di istituire tutor territoriali per tutte le Comunità Montane, l’urgenza di rivolgere le opportunità formative alle donne, usando anche la formazione a distanza; perciò è importante investire sulle competenze informatiche e sul marketing. Per i territori di Loiano e Monghidoro sono già previsti nuovi corsi serali per adulti (Eda).
- Tondolo: rileva che, in riferimento ai dati in possesso del CPI per il settore servizi alla persona, le richieste di personale si concentrano per le qualifiche di OSS e infermiere. C’è poi da considerare il vasto fenomeno della ricerca di badanti, principalmente soddisfatta da personale femminile proveniente dall’Est Europa (a volte clandestino, spesso non assunto regolarmente).  
Recentemente sono stati erogati incentivi per l’assunzione di donne in situazione di disagio e voucher formativi per donne in genere; queste ed altre notizie utili ai datori di lavoro vengono periodicamente trasmesse alla mailing list di cui sopra.
- Teglia: informa che il Sistema Turistico Valli Bolognesi si sta dotando di una modalità permanente di raccolta dati ed è importante stabilire in che modo le esigenze formative del settore siano considerate dal PF: una possibilità è che Stefano Lorenzi (Responsabile del Sistema Turistico Valli Bolognesi) comunichi direttamente con Silvia Conzatti, attraverso incontri periodici; l’altra è che l’assistenza tecnica prevista dal progetto analizzi direttamente le richieste.
- Maini: sottolinea che in montagna è più arduo raggiungere un benessere diffuso, perché manca un raccordo diretto ed efficace tra scuola, formazione e lavoro. Evidenzia anche la difficoltà di coinvolgere i funzionari della PA nelle occasioni

formative previste dal progetto e nella creazione della rete, dovuta al sovraccarico di impegni negli Enti...anche per questo motivo si è scelto di istituire la figura della Promotrice territoriale.

## 4. Considerazioni al termine del progetto <sup>4</sup>

Trarre elementi utili alle considerazioni finali da un progetto che si è rivelato, durante il suo svolgimento, così ricco di stimoli e suggestioni non è un compito facile perché c'è il rischio di analizzare e valutare troppe cose contemporaneamente.

Conviene limitarsi, per i fini di questa pubblicazione, tra quello che di concreto si è sviluppato e sperimentato durante lo svolgimento dell'intero progetto, a QUELLO CHE RESTA DISPONIBILE PER IL TERRITORIO al termine dell'attività...

Dal punto di vista dei “prodotti” sono stati sviluppati due Piani:

- Un **Piano Formativo Settoriale** per il settore **Turismo**, completo allo stato e declinabile, da subito, in percorsi formativi.
- Un **Piano Formativo di Filiera** per il settore: **Prodotti Tipici**, anch'esso declinabile in percorsi formativi.

Questi due documenti sono disponibili per i soggetti ad essi potenzialmente interessati che sono ovviamente diversi e diversamente interessati ai contenuti dei due documenti:

- La **Provincia di Bologna**: per una valutazione delle necessità formative del territorio relativamente a questi due temi ai fini della Programmazione Provinciale delle Attività Formative.
- La **Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi**: per una valutazione delle necessità formative legate a propri piani di sviluppo territoriali e di settore.
- Gli **Enti di Formazione Professionale** operanti nel territorio: per la “costruzione” di progetti formativi coerenti con il territorio in cui dovranno essere erogati.

Sono inoltre disponibili :

- Una **Metodologia** sperimentata per la **costruzione di Piani Formativi** (Territoriali, di settore, di filiera, ecc.) dotata di strumenti (**Kit**) per il rilevamento del fabbisogno formativo locale (territoriale).
- Una serie di **strumenti informativi/formativi** utilizzabili per la formazione di nuovi operatori che dovranno acquisire dati per la valutazione dei fabbisogni formativi.

---

<sup>4</sup>A cura di Bruno Timoncini

- Uno **strumento di consulenza a distanza** (SCD) sul portale [www.risorseumaneonline.org](http://www.risorseumaneonline.org) che prefigura, mettendo a disposizione lo strumento tecnologico, anche lo sviluppo di una community dei soggetti interessati alla realizzazione di Piani territoriali.
- Una **Promotrice territoriale**, a conoscenza degli strumenti, della metodologia e delle modalità per la realizzazione di piani formativi, formata durante lo svolgimento del progetto, “tessitrice” della rete, componente attiva della “Cabina di regia”, in grado di gestire i rapporti nel territorio, con i consulenti da attivare per la realizzazione di nuovi Piani e con Enti di Formazione interessati a progettare attività formative legate ai Piani.
- Una **Rete** (delle reti), “**Cabina di Regia**” attiva nel territorio delle Cinque Valli Bolognesi in grado di interfacciarsi con altre reti operanti nel territorio e a conoscenza delle Buone Prassi per far sì che questo avvenga in maniera produttiva.
- Una serie di soggetti, **dipendenti e collaboratori** della **Pubblica Amministrazione**, operanti nel territorio informati/formati in merito agli argomenti, prodotti, prassi, strumenti illustrati in precedenza.

#### ***4.1 Attività future***

Se stabiliamo il principio della impossibilità di progettare percorsi formativi da erogare che non siano coerenti con un “Piano formativo” legato al territorio, pena la mancata ricaduta dei benefici attesi dallo svolgimento dell’attività stessa, è evidente quanto sia importante poter sviluppare Piani Formativi, siano essi territoriali, settoriali e/o di filiera, per poter contare su una crescita sociale e professionale degli abitanti di un territorio, crescita indispensabile per lo sviluppo stesso del territorio.

Questo è attualmente possibile visto che sono a disposizione strumenti, metodologie e persone in grado di applicarle, è compito dei soggetti di “governo” del territorio stimolare e proporre piani di sviluppo settoriali e/o territoriali e di conseguenza la costruzione di Piani Formativi ad essi legati.

Ci limiteremo quindi a illustrare le attività future che sono ipotizzabili nel nostro caso, attività di diversa natura ma tutte legate ai concetti precedentemente esposti:

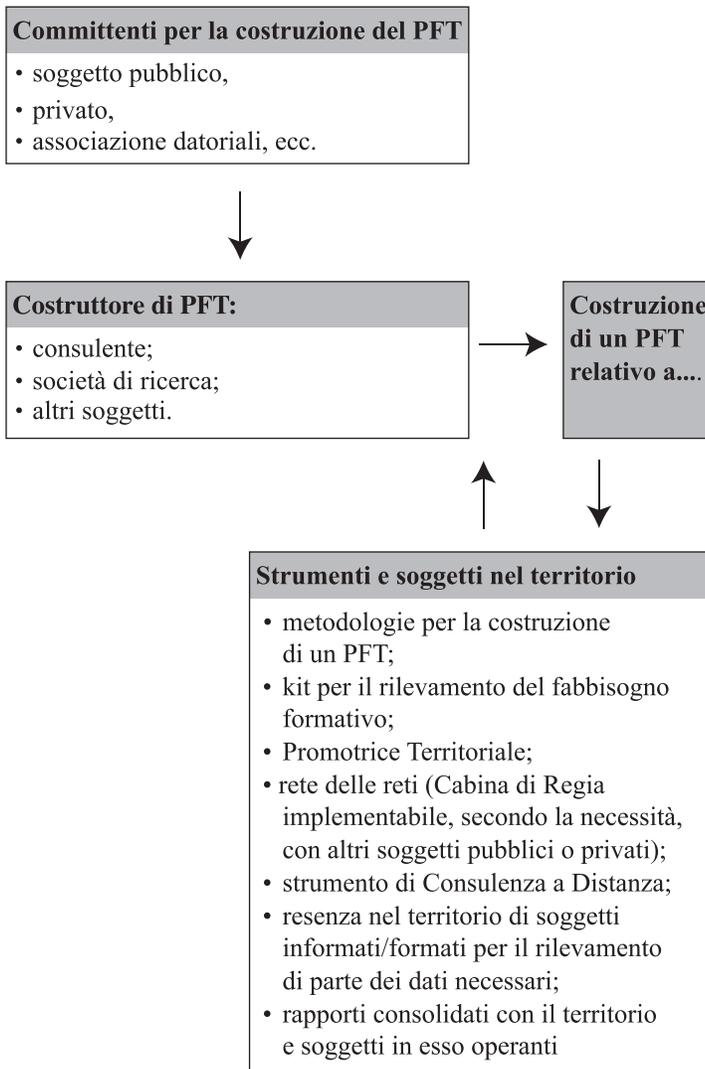
- **Costruzione di nuovi Piani Formativi** legati ai settori non toccati da questa sperimentazione, ma oggetto di proposte di sviluppo e piani di investimento nei prossimi anni ad esempio alcuni settori specifici dell’Agricoltura come: Erbe officinali, Viti-vinicolo, ecc., settori specifici del comparto artigianale ed industriale/manifatturiero, settori specifici del Commercio, ecc.
- **Implementazione/sviluppo** dei PFT già esistenti per attualizzarli rispetto a cambiamenti e sviluppi sopravvenuti dopo la loro costruzione.

Questo per fornire le “mappe” delle necessità formative a:

- Provincia di Bologna per bandi ed approvazioni;
  - Enti di Formazione professionale per lo sviluppo di nuove progettazioni.
- **Supporto agli Enti di Formazione** per la declinazione in termini di attività formative dei contenuti dei PFT.
- **Mantenimento** sul territorio della figura della Promotrice territoriale con compiti di:
- Mantenimento e sviluppo della rete territoriale.
  - Individuazione di nuovi settori ove sviluppare PFT.
  - Consulenza a soggetti pubblici/privati per la realizzazione di Attività Formative.
  - Consulenza/affiancamento di soggetti che intendano sviluppare PFT.
  - Consulenza/affiancamento a soggetti pubblici o privati che intendano sviluppare azioni formative nel territorio.
  - Consulenza/affiancamento a soggetti pubblici o privati che intendano produrre Piani di Sviluppo Territoriali.
  - Consulenza/affiancamento a soggetti pubblici o privati per l'individuazione di canali di finanziamento (pubblico o privato) per la realizzazione di attività formative nel territorio.
  - Promozione delle attività nel territorio.
  - Coinvolgimento di soggetti nuovi nelle attività elencate.
- **Proseguo dell'attività di informazione/formazione** rispetto a soggetti pubblici/privati, Enti, Associazioni, singole persone operanti nel territorio in merito alla necessità di operare seguendo questo metodo per ottimizzare piani di sviluppo territoriale.

Tutto quanto riportato precedentemente e sperimentato durante lo svolgimento del progetto porta a definire il seguente schema del processo individuato che costituisce il “modello” da applicare nel caso si intenda sviluppare nuovi Piani Formativi.

## 4.2 Schema del processo ipotizzato:



**Doverosi ringraziamenti:**

al termine di questo lavoro è necessario ringraziare quanti hanno partecipato e collaborato al progetto fin dalla sua ideazione e quelli che, mano a mano, si sono aggiunti durante lo svilupparsi delle attività.

Per essere certo di non dimenticarne nessuno non citerò nomi ma mi limiterò a dire che, senza la passione da loro dimostrata, il progetto non sarebbe andato molto lontano.

***Bruno Timoncini***

Finito di stampare nel mese di luglio 2007  
da Dinamica Media - Ferrara.

