



Munich Personal RePEc Archive

## **A proposal to support the development of the Cinque Valli Bolognesi**

Ferrari, Filippo and Timoncini, Bruno and Conzatti, Silvia  
and Teglia, Egle

Provincia di Bologna, Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi

December 2006

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/20628/>

MPRA Paper No. 20628, posted 12 Feb 2010 08:12 UTC



Una proposta a sostegno  
dello sviluppo delle Cinque Valli Bolognesi

# Quaderno di lavoro

del “Progetto di sviluppo territoriale della Comunità  
Montana Cinque Valli Bolognesi  
con specifica sperimentazione nella Valle del Setta”

Rif. P.A. 2005-0413/Bo



Materiale prodotto nell'ambito del:

“Progetto di sviluppo territoriale della Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi con specifica sperimentazione nella Valle del Setta”. Rif. P.A. 2005-0413/Bo

Direttore del progetto:

Bruno Timoncini

Ecap Emilia Romagna s.c. a r.l.

Promotrice territoriale:

Silvia Conzatti

Per il materiale contenuto nella presente pubblicazione hanno contribuito:

- Silvia Conzatti, promotrice territoriale del progetto
- Filippo Ferrari, Aleph Zero, consulente del progetto
- Egle Teglia, Assessore alla cultura, turismo e formazione della Comunità Montana, Cinque Valli Bolognesi, promotrice del Piano territoriale di sviluppo turistico delle Cinque Valli Bolognesi
- Bruno Timoncini, Ecap Emilia Romagna s.c. a r.l.

Realizzazione a cura della Editrice La Mandragora

Via Selice, 92 - Imola (Bo) - Tel. 0542/642747 - Fax 0542/647314

# Indice

1. Le motivazioni alla base del progetto .....	5
2. La costruzione della rete sul territorio: la ‘cabina di regia’ .....	7
2.1 La rete sul territorio .....	7
2.2 La cabina di regia.....	7
3. Analisi di scenario: le azioni finalizzate allo sviluppo economico del territorio delle Cinque Valli Bolognesi.....	9
3.1 L’analisi delle esperienze pregresse e delle attività formative .....	9
3.1.1 Le strategie di sviluppo territoriale .....	10
3.1.2 Le attività formative realizzate .....	11
3.2 Le interviste ai testimoni privilegiati .....	12
3.3 Conclusioni .....	17
3.3.1 Punti di attenzione e criticità del contesto territoriale di riferimento .....	18
4. L’allargamento della rete sul territorio.....	21
4.1 La realizzazione di un piano formativo settoriale.....	22
4.2 Il piano formativo come contesto di apprendimento.....	22
4.3 L’allargamento della rete dei soggetti .....	23
4.3.1 La CNA .....	24
4.3.2 La Confartigianato .....	25
4.3.3 Gli Enti di Formazione.....	26
4.3.4 Le Organizzazioni sindacali.....	27
4.4 Il consolidamento della cabina di regia: incontri con i referenti del Comitato Tecnico Scientifico .....	29
4.4.1 L’Assessore alle politiche scolastiche e socio-sanitarie, e Vicesindaco del Comune di Monzuno.....	30
4.4.2 La responsabile dell’ufficio gestione tecnica, ricerca e sviluppo del settore Servizio alla Persona e alla Comunità della Provincia di Bologna.....	31
4.4.3 L’Assessore all’istruzione, formazione e cultura del Comune di Castiglione dei Pepoli, Dirigente scolastico dell’ISI “Caduti della Direttissima” (Castiglione e sede distaccata di Loiano) e responsabile dei corsi EDA a Castiglione.....	32
4.5 Alcuni punti d’interesse scaturiti dagli incontri .....	32

5. La formazione per le PP.AA.: modelli e strumenti per la costruzione di piani formativi settoriali.....	35
5.1 I seminari per la P.A.: attori, prassi e criticità della Formazione Continua .....	35
5.1.1 Definizione di Piano Formativo .....	36
5.1.2 L'analisi dei fabbisogni formativi per la redazione di Piani Formativi.....	38
5.1.3 Strumenti per la realizzazione di un Piano Formativo Settoriale.....	43
6. La sperimentazione: il piano formativo per lo sviluppo del settore turismo nel territorio delle Cinque Valli Bolognesi .....	51
7. Conclusioni e sviluppi futuri.....	59
7.1 Conclusioni .....	59
7.2 Sviluppi futuri .....	61

## 1. Le motivazioni alla base del progetto\*

Su un territorio come quello della Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi, attraversato da molti interventi formativi e dove la Comunità Montana stessa ha iniziato da qualche anno a seguire la materia, che bisogno c'era di un progetto di sviluppo territoriale della formazione?

E ancora: perché una sperimentazione nella Valle del Setta che ha il privilegio, rispetto ad altre zone del nostro Appennino, di avere un Istituto Superiore con quattro indirizzi e con un Centro Territoriale Permanente per l'educazione degli adulti che addirittura supera con i suoi iscritti ai corsi serali il numero degli allievi del mattino?

In realtà la risposta è già contenuta nella domanda, perché l'esigenza di andare oltre i limiti di possibilità sperimentate poteva nascere solo da un'intensa attività sul campo come quella portata avanti in questo territorio in questi anni.

Infatti si deve proprio a due appassionate protagoniste di questa attività, tanto nella Scuola che nelle Amministrazioni Comunali, come Daniela Aureli e Gabriella Maini l'aver sostenuto un progetto originale e audace come questo e l'aver persuaso la Comunità Montana a farlo proprio, l'Ecap Emilia Romagna a svilupparlo e presentarlo e la Provincia a finanziarlo.

Come emerge dall'accurata analisi proposta nelle pagine di questo quaderno dal gruppo di lavoro formato da ECAP per il progetto, il problema da cui partivamo era la mancanza di una cabina di regia locale che potesse formulare e aggiornare di continuo l'analisi del fabbisogno formativo e una conseguente strategia che ci evitasse di piegare le necessità del territorio alle contingenti occasioni cursuali, più o meno adatte a rispondere alla domanda.

La cabina di regia è stata costituita e ha dato finalmente un'operatività a quella complessa trama di relazioni tra Enti Locali, Scuole, Centri per l'impiego, Associazioni di categoria, Sindacati, Imprese ed Enti di formazione, cioè tra tutti i soggetti fondamentali per la concertazione di uno sviluppo di conoscenze per l'economia locale.

Una cabina di regia che sta già realizzando il primo piano formativo settoriale, legato al settore turistico in sinergia con il "Sistema turistico Valli Bolognesi", progetto di promozione e commercializzazione turistica della Comunità Montana, dei suoi comuni e del consorzio di operatori turistici Idice Savena Setta.

Si incontrano così due progetti con una genesi simile e con una forte complemen-

\* A cura di Egle Teglia.

tarietà: entrambi nascono ‘dal basso’, con l’ambizione di fare sistema offrendo una nuova modalità operativa a tutti i soggetti pubblici e privati della propria rete.

Insieme possono chiudere il cerchio dello sviluppo turistico del territorio: il “Sistema turistico” pensando a obiettivi, azioni e strumenti economici, il “Progetto di sviluppo territoriale” indicando con il piano formativo le conoscenze e le capacità necessarie a raggiungere quegli obiettivi.

Insomma si tratta di una prima sperimentazione che mi sembra un ottimo inizio, per il quale ringrazio Bruno Timoncini, Silvia Conzatti di Ecap Emilia Romagna e Filippo Ferrari, consulente di Aleph Zero, per la passione con cui hanno lavorato.

Vorrei infine porgere un ringraziamento particolare all’Assessore alla Istruzione, Formazione, Lavoro, Politiche per la sicurezza sul lavoro della Provincia di Bologna, Paolo Rebaudengo, per la fiducia che ci ha dimostrato in questa sfida e per il fondamentale supporto dato al comitato tecnico scientifico con la grande competenza di Isabella Taroni e Vincenzo Tondolo.

## **2. La costruzione della rete sul territorio: la ‘cabina di regia’\***

### **2.1 La rete sul territorio**

Dall’esame pre-progettuale del territorio e della sua situazione era emerso in maniera netta che i normali contatti basati su incontri “istituzionali” tra i soggetti potenzialmente interessati ad un piano di sviluppo territoriale non erano sufficienti a sviluppare nel territorio idee o proposte dinamiche.

Erano presenti nel territorio reti specifiche, frutto di precedenti interventi, come quella tra le scuole, o di associazionismo istituzionale, come la CNA, ma queste reti spesso limitandosi ad affrontare temi specifici del proprio settore non sentivano il bisogno e non creavano occasioni di dialogo tra di loro.

Quindi uno dei primi strumenti necessari al raggiungimento degli scopi che il progetto si prefiggeva era quello di dotare il territorio di una rete di relazioni che permettesse la veloce circolazione delle idee e delle conoscenze integrando tra di loro le reti esistenti con nodi di rete significativi e attivi.

Era necessario perciò trovare un’occasione per avviare il processo di formazione di una rete locale che mettesse tutte queste reti in contatto.

Il progetto conteneva in sé già un’ottima occasione per avviare questo processo: la costituzione di un Comitato Tecnico di gestione ed indirizzo del progetto; se i soggetti appartenenti a questo comitato tecnico fossero stati individuati in questa ottica si poteva avviare, da subito, il processo di costituzione della rete.

Inoltre il Comitato Tecnico avrebbe potuto corrispondere anche allo scopo di costituire una cabina di regia di una parte delle attività necessarie ad avviare un processo di supporto ai piani di sviluppo territoriali.

Quindi era necessaria una “cabina di regia” che fosse espressione delle realtà territoriali già in “rete” tra di loro e composta da persone che unissero ad una conoscenza approfondita del territorio anche un forte “desiderio” di promozione dello stesso.

### **2.2 La cabina di regia**

Sono stati quindi vagliati i candidati con un’attenzione particolare a questi fattori ritenuti decisivi:

- appartenere ad una delle reti già presenti nel territorio;

\* A cura di Bruno Timoncini.

- ricoprire una posizione di responsabilità in una delle reti;
- possedere una predisposizione al colloquio con persone appartenenti ad organizzazioni diverse operanti nel territorio;
- credere nella possibilità dello sviluppo del progetto nel suo complesso.

A tale fine sono stati individuati:

Daniela Aureli: Assessore all'istruzione, formazione e cultura del Comune di Castiglione dei Pepoli, Dirigente scolastico dell'ISI "Caduti della Direttissima" (Castiglione e sede distaccata di Loiano) e responsabile dei corsi EDA a Castiglione.

Gabriella Maini: Assessore alle politiche scolastiche e socio-sanitarie e vicesindaco del Comune di Monzuno, insegnante.

Egle Teglia: Assessore alla cultura, turismo e formazione della Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi, promotrice del Piano territoriale di sviluppo turistico delle Cinque Valli Bolognesi.

Vincenzo Tondolo: responsabile del Centro per l'Impiego di Porretta Terme (e sedi distaccate di Vergato, Vado e Castiglione dei Pepoli).

La Provincia di Bologna ha da parte sua nominato Isabella Taroni: responsabile dell'ufficio gestione tecnica, ricerca e sviluppo del settore Servizio alla Persona e alla Comunità.

Inoltre per il ruolo di Promotore territoriale, ruolo previsto nel progetto stesso, è stata individuata una persona, residente nella zona montana: in un primo tempo Francesca Gianotti, poi sostituita a partire dal mese di luglio da Silvia Conzatti.

L'aver individuato queste persone come partecipanti al comitato ha permesso di consolidare, da subito, un importante nodo di rete tra le reti dei Comuni del territorio (assessori Teglia, Aureli e Maini), la rete delle scuole (di cui Aureli e Maini sono attive partecipanti) e la rete dei "Centri per l'impiego" di cui Tondolo non è solo il responsabile ma un profondo conoscitore della situazione del lavoro nel territorio.

Inoltre Tondolo ha da anni avviato nel territorio di competenza del proprio Centro per l'Impiego un'attività di incontro con le realtà produttive locali che ha permesso di relazionarsi con la rete delle imprese operanti nel territorio.

Inoltre la Provincia di Bologna individuando come proprio referente una persona, esperta del mondo della Formazione, abitante nel territorio dell'Appennino Bolognese, quindi con conoscenza ed esperienza diretta relativamente a quello che ciò comporta ha aggiunto al gruppo una persona preziosa per i risultati che ci si proponeva.

Da parte sua Silvia Conzatti aveva già partecipato a progetti rivolti alla creazione e al consolidamento della rete nel distretto di Porretta Terme e al mantenimento di rapporti con soggetti del territorio anche in funzione del ruolo di operatrice del Centro per l'Impiego.

Alla cabina di regia sono poi stati associati di volta in volta, a seconda dell'argomento affrontato, soggetti appartenenti a reti diverse.

### **3. Analisi di scenario: le azioni finalizzate allo sviluppo economico del territorio delle Cinque Valli Bolognesi\***

#### **3.1 L'analisi delle esperienze pregresse e delle attività formative**

Tra i materiali acquisiti nel corso della Fase 2 del presente progetto (Analisi delle esperienze pregresse), hanno particolare rilevanza:

- una raccolta di atti, delibere, piani di sistema protocolli di intesa, tutti provvedimenti avente carattere programmatico, licenziati dalla Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi 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 dott. Soglia, sullo sviluppo turistico della Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi;
- 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.

Tali documenti hanno permesso una prima analisi in particolare per quanto riguarda la definizione di strategie complessive per lo sviluppo del territorio. Si ricorda, infatti, che nel dettaglio la presente fase aveva come obiettivo quello di **definire lo scenario dal punto di vista dei documenti, materiali di studio, precedenti esperienze che permettessero di individuare la presenza o meno di una strategia condivisa per lo sviluppo del territorio.**

Oltre ai summenzionati materiali, sono stati inoltre acquisiti:

- un database semplice ma efficace curato dal Centro per l'Impiego che cerca di investigare le esigenze delle imprese del territorio in termini di esigenze occupazionali e formative. Tale strumento rappresenta un primo importante inizio, ma andrà integrato con interviste ai diretti interessati per approfondire l'ambito dei fabbisogni formativi;
- la Mappa delle opportunità imprenditoriali dell'Appennino bolognese, curata da

\* A cura di Filippo Ferrari.

Genesis srl, riguardante vari ambiti e con particolare attenzione all'imprenditoria femminile.

Dall'analisi di tale complesso di documenti, è possibile formulare una prima sintetica conclusione in merito alla definizione e condivisione delle linee strategiche di sviluppo territoriale, peraltro già ben sintetizzate nella relazione allegata alla presentazione del bilancio 2006-2008 della Comunità Montana, di cui per comodità si riportano alcuni punti fondamentali nel paragrafo successivo.

### 3.1.1 Le strategie di sviluppo territoriale

#### *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. Qui si riportano dunque in estrema sintesi gli obiettivi di quel lavoro, che come accennato nella premessa di questa relazione significa una grande novità e sfida non solo per l'attività del nostro ente, ma anche per l'approccio allo sviluppo socio-economico del territorio.

1. Avviare la promozione dei progetti turistici tematici prioritari per il territorio, in particolare di cicloturismo e ippoturismo, di cui sono stati attuati indagini, quattro convenzioni operative, raccordo degli operatori e per i quali sono stati ultimati i materiali divulgativi.
2. Intensificare la rete organizzativa tra gli operatori pubblici e privati costitutiva del Sistema Turistico Valli Bolognesi, **anche attraverso seminari e corsi di formazione** che permettano a tutti gli attori del territorio di conoscere le modalità operative e di farle proprie usufruendo dei benefici del progetto.
3. Continuare a lavorare dentro e fuori dal territorio per raccordare le azioni del sistema a tutti i livelli di programmazione turistica (GAL Appennino Bolognese, Provincia, Regione, Unioni di prodotto, limitrofe Comunità Montane toscane...).
4. Mantenere tutte le modalità operative per dare continuità alle attività di rilievo turistico già avviate (vedi ad esempio il Trekking Bologna - Firenze).

#### *Settore Agricoltura, attività produttive, sviluppo locale*

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

È già stato citato anche lo specifico studio realizzato dal dott. 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.

### 3.1.2 Le attività formative realizzate

Definito per sommi capi il quadro strategico, si intende fornire qualche evidenza sulle attività formative, con sintesi sia di tipo qualitativo che quantitativo.

L'obiettivo è, in questa fase, 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, analizzato 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. L'Ufficio Gestione Tecnica, Ricerca e sviluppo Unità Operativa: Certificazione e gestione delle attività formative, da noi interpellato nella persona della dott.ssa Taroni, ci ha segnalato che fino al 2000 esisteva un controllo/analisi sui dati occupazionali in uscita dai corsi di formazione realizzato direttamente dal loro servizio. Erano questionari telefonici e postali. Con il "nuovo" FSE, quindi ormai da 5 anni, la provincia di Bologna (e molte altre province emiliane) non realizza più follow up sull'occupazione in quanto gli stessi centri di formazione (per procedure di accreditamento) a 6 mesi di distanza dall'intervento dovrebbero fare una ricognizione. Inoltre la regione stessa fa periodicamente analisi a campione in merito. In pratica mentre prima avevano un rapporto interno (che veniva dato a richiesta anche agli enti di formazione) oggi le informazioni sul ritorno formativo sono scarse e non precise.

Va da sé che questo è un elemento fondamentale nel lavoro di analisi che si sta svolgendo in questa prima fase della ricerca. Se non è possibile verificare la ricaduta occupazionale delle attività formative, infatti, non è possibile nemmeno verificare la loro congruenza con le linee di sviluppo strategiche del territorio Cinque Valli Bolognesi, linee strategiche quali sono state sintetizzate al punto 3.1.1.

In attesa di poter eventualmente reperire tali dati direttamente dagli Enti di Formazione che hanno svolto attività sul territorio, l'unico rilievo analitico che mi è possibile effettuare, allora, è la comparazione tra gli ambiti delle attività formative (quali sono individuabili dal database fornitomi dalla Provincia, prevalentemente in base all'Asse di finanziamento, talvolta dal titolo del corso) e gli ambiti individuati dalle linee di sviluppo strategico.

Rimandando al rapporto finale di fase i dettagli, risulta evidente che:

- nel periodo di riferimento (2000-05) sono state effettuate 107 attività formative, su un totale di 110 approvate, a cui hanno partecipato 1847 allievi, tra occupati e in cerca di occupazione;

- tali attività formative sono state classificate in base agli ambiti di attività relativi: Settore Turismo; Attività produttive (manifatturiere e/o di servizi); Agricoltura/Territorio/Ambiente; Socio Assistenziale/Sanitario.

Complessivamente, i corsi riferibili ai singoli settori considerati sono stati:

- 3 corsi per il settore Turismo;
- 40 corsi riferibili al settore Attività Produttive (esclusi servizi alla persona);
- 7 corsi riferibili al settore Agricoltura/Territorio/Ambiente;
- 12 corsi in ambito Assistenziale/Sanitario;
- 8 corsi per le PP.AA.

Confrontando questi dati con le linee strategiche di cui al paragrafo 2 è possibile senz'altro individuare un'attenzione forte allo sviluppo e alla manutenzione di competenze riferibili all'ambito delle imprese e della produzione in senso generale, anche in relazione all'altro ambito, quello turistico. Tutta da verificare, come detto, la reale ricaduta occupazionale sul territorio.

In aggiunta a questi dati è opportuno considerare le attività formative realizzate nell'ambito Educazione degli Adulti presso l'ISI di Castiglione dei Pepoli, corsi che hanno avuto come riferimento tematico, tra le altre discipline, informatica e inglese su più livelli di apprendimento. A tali specifici corsi hanno partecipato, negli ultimi 5 anni, complessivamente quasi 800 persone, e questo dato è da interpretarsi come un'attenzione diffusa nel territorio verso determinate discipline orientate all'innovazione e alla comunicazione, quindi rilevanti ai fini della costruzione di un Sistema Turistico Allargato alla comunità dei cittadini, anche se non ad immediato scopo occupazionale.

## **3.2 Le interviste ai testimoni privilegiati**

### *Intervista a Franco Busi, titolare Azienda Calandrini*

Il titolare spiega che all'interno della sua azienda vi sono vari reparti produttivi che utilizzano macchinari e che il lavoro di ogni reparto è collegato a quello di un altro. La formazione viene fatta soltanto nel momento di una nuova assunzione e quindi non esiste un piano periodico di formazione. Il nuovo operaio viene istruito per un periodo di almeno due settimane sul funzionamento delle macchine e più in generale sulla struttura dell'azienda, affiancato da uno dei due titolari o dal capo reparto. I fabbisogni formativi vengono individuati dal capo reparto e vengono documentati con un semplice sistema cartaceo; la decisione di rispondere o meno ad un fabbisogno è deciso attraverso un consulto interno e solo in rari casi attraverso un consulto della CNA o altri esterni. Tutti i dipendenti possono richiedere direttamente formazione se lo vogliono e questa viene finanziata con soldi privati, appartenenti all'azienda stessa.

La formazione avviene attraverso un'analisi dei fabbisogni e con l'immediata realizzazione dell'attività formativa in oggetto. I soggetti coinvolti dalla formazione sono i nuovi assunti quindi ma anche alcuni dipendenti "più anziani" che vengono istruiti per essere capaci di interscambiarsi all'interno dei vari reparti e quindi in caso di necessità essere pronti a svolgere mansioni diverse. Tali soggetti vengono individuati dai capi reparto e ad essi devono rispondere del loro operato. Non esiste una valutazione dei risultati in quanto la formazione non è quantificata in ore ma finalizzata al raggiungimento del risultato finale.

### *Intervista a Gianluca Stefanini, Sindaco di San Benedetto Val di Sambro*

L'innovazione è assolutamente una necessità. I fattori che originano tensione e resistenza all'innovazione e al cambiamento sono la paura di ledere i diritti personali/individuali. L'innovazione è però necessaria per migliorare l'efficienza del Comune stesso. Tra un anno nessuno può sapere come saranno le cose, sicuramente ci saranno cambiamenti a cui ci si dovrà adeguare. Fino ad oggi sono state fatte molte innovazioni per quanto riguarda i prodotti (sono sorti servizi nuovi come assistenza e manutenzione comunale), i processi (miglioramento di impianti e uso di nuove tecnologie) e l'organizzazione (valorizzando le risorse umane interne e razionalizzando la giornata lavorativa del personale dipendente). Nel futuro si privilegeranno le innovazioni di impianti ed organizzazione. L'innovazione è un'opportunità da cogliere, anche se qualche rischio c'è sempre e oggi rispetto al passato è molto più difficile perché vi sono poche risorse economiche e difficoltà normative a cui sottostare.

La sfida competitiva conta molto, si è sempre sotto pressione per avere risultati, è un esame continuo. Tutti all'interno del Comune collaborano per scegliere i progetti di innovazione; le idee nascono dal quotidiano del personale comunale e degli amministratori. Per fare ciò ci si avvale talvolta di soluzioni interne mentre altre volte si ricorre alla consulenza di Comunità Montane o Provincia.

Nell'ultimo anno è stato fatto un corso di 15 ore circa per ogni area anche se non esiste un vero e proprio piano di formazione perché sono i capi area che la propongono in base a bisogni rilevati o proposte. La formazione comunque coinvolge un po' tutti, dai capi area ai dipendenti e vi sono anche dei seminari e convegni per gli amministratori. La formazione si basa comunque soprattutto sulle scelte organizzative del Comune. I bisogni vengono rilevati al momento di necessità dagli amministratori e capi area e sono documentati con richieste all'organo politico o amministrativo che decidono se dare loro una risposta e le modalità con cui farlo. La formazione è finanziata con finanziamenti di legge per la formazione obbligatoria e con bandi FSE.

*Intervista a Claudia Castaldini, Dirigente Scolastico I.C. San Benedetto Val di Sambro*

L'innovazione è più una scelta che una necessità. I fattori che originano tensioni e/o resistenze all'innovazione/cambiamento sono: per il personale docente la convinzione di una professionalità adeguata già conseguita (individualismo come freno al cambiamento) e per il personale non docente l'insufficiente preparazione di base. Il processo di innovazione è necessario in quanto cambia il contesto esterno e nasce l'esigenza di aumentare la professionalità per migliorare i servizi offerti. Tra un anno non si può dire che andrà tutto altrettanto bene perché cambiano le necessità dell'ambiente esterno. L'innovazione nella scuola si è tradotta con l'adozione di nuovi servizi quali lo psicologo (sportello ed incontri con le classi e i consigli) e nuovi progetti didattici specifici e con il cambiamento dell'organizzazione (automazione delle informazioni e sviluppo delle risorse umane). Per il futuro verranno sicuramente privilegiati nuovi servizi.

L'innovazione è più un'opportunità che un rischio perché vi sono pochi soldi da investire e quindi conseguentemente anche il rischio è minimo. L'innovazione è facile/difficile più o meno come in passato. La sfida competitiva con altri istituti conta poco perché non ci sono altre scuole nella zona. I progetti di innovazione vengono scelti da gruppi di miglioramento (le commissioni o i gruppi di lavoro propongono, poi l'azione spetta al Dirigente Scolastico). In modo del tutto informale e viene privilegiata senza dubbio la ricerca di soluzioni interne.

Viene fatta formazione interna, l'ultimo anno sono stati fatti tre corsi di durata di 15 ore circa ciascuno. Il piano periodico di formazione di riferimento è il POF (piano dell'offerta formativa) che si fa annualmente dal dirigente, dalla commissione, dal DSGA (per personale ATA); presenta il vantaggio di razionalizzare gli interventi. La formazione coinvolge sia il personale docente che non docente. Gli argomenti trattati sono: informatica, corsi sulla dislessia e sulla sicurezza. I fabbisogni vengono rilevati dalla commissione e documentati attraverso dei questionari. Tutti possono richiedere direttamente formazione ma è la commissione che decide se dare o meno una risposta al fabbisogno individuato. La formazione viene finanziata essenzialmente con Fondi Ministeriali.

*Intervista a Daniela Aureli, Dirigente Scolastico ISI Castiglione dei Pepoli*

Innovare è una necessità. I fattori che originano tensione o resistenza all'innovazione sono l'insicurezza di gestire il cambiamento e la difficoltà di confrontarsi in gruppo. È necessario alzare i livelli di efficienza e migliorare il supply chain. Non è detto che tra un anno vada bene come oggi. L'innovazione si è tradotta su tre livelli: a livello di servizi offerti (informatica, francese, corsi serali, sportello con psicologo, teatro...), a livello di processo (adozione di nuove tecnologie) e a livello di organiz-

zazione (automazione delle informazioni, sviluppo risorse umane, adozione di nuove tecniche). Nel futuro ognuno di questi verrà migliorato.

L'innovazione è un'opportunità: le scelte sono necessarie, occorrono sforzi mirati e l'investimento è certo. Rispetto al passato però l'innovazione è più difficile in quanto c'è una grossa limitazione di autonomia e finanziamenti. La sfida competitiva conta sulla qualità del servizio offerto. I progetti di innovazione vengono valutati e scelti esaminando il POF e la varia pubblicità e sentendo le proposte dello staff, dei consigli di classe e degli enti esterni. Esiste un team di progetto: si analizza la situazione, si fanno questionari, poi vi è riflessione da parte dello staff che se lo valuta necessario lo propone ai coordinatori e ai consigli di classe e successivamente c'è la discussione nei collegi.

L'ultimo anno sono stati fatti corsi di formazione sul pronto soccorso, sull'informatica, sulla sicurezza ed un corso di aggiornamento a tutto il collegio per una durata di 18 ore. Esiste un piano periodico di formazione che riguarda l'intero collegio e viene fatto una volta all'anno dallo stesso collegio; in questo caso la formazione è mirata ai bisogni anche se è difficile coinvolgere tutti nella programmazione. La formazione coinvolge tutti gli operatori della scuola, a turno, che possono richiedere direttamente formazione. Sono la Preside, i collaboratori ed il Collegio a rilevare i fabbisogni che vengono documentati con questionari, verbali dei consigli di classe, riunioni per materia e fra coordinatori di classe e a decidere se dare una risposta o meno al fabbisogno individuato. La formazione viene finanziata essenzialmente con Fondi Ministeriali o attraverso risorse finanziarie di associazioni che collaborano con la scuola (es. Lions Club).

### *Intervista a Claudio Pazzaglia, Responsabile di sede CNA Castiglione dei Pepoli-Vado*

Viene fatta formazione, l'ultimo anno sono stati fatti corsi agli imprenditori sulle normative obbligatorie per circa 60 ore e videoconferenze per i dipendenti sulle procedure normative per circa 10 ore mensili. Esiste un piano periodico di formazione solo per i dipendenti che viene fatto annualmente dalla CNA di Bologna in collaborazione con le altre sedi; il vantaggio è quello di poter preventivamente scegliere le persone per i corsi mentre il problema maggiore sta nella distanza della sede centrale dalle altre sedi. La formazione dei dipendenti affronta tematiche quali le normative di settore, i libri paghe e parte fiscale mentre la formazione degli imprenditori affronta argomenti di sicurezza e normative tecniche.

I fabbisogni vengono individuati dal Responsabile di sede e dai coordinatori dei vari settori; i dipendenti possono accedervi direttamente con risposta all'offerta formativa online; gli imprenditori con una scheda di rilevazione fabbisogni indicante la presentazione del corso. Comunque ogni persona può richiedere direttamente formazione al responsabile di sede e poi viene valutata la proposta guardandone l'econo-

micità e la fattibilità usando fondi propri (per i dipendenti CNA), a mercato (per gli imprenditori) o usando aiuti finanziari donati dal Comune di Monzuno per corsi svolti sul territorio.

Le fasi della formazione sono: analisi dei fabbisogni con incontro di definizione del budget (coinvolge staff provinciale del settore, responsabili e coordinatori delle sedi) e realizzazione dell'attività formativa (coinvolge lo staff provinciale); sono già nominati e previsti dall'organigramma e devono individuare i soggetti da formare e realizzare il corso, rispondendo del loro operato ai servizi provinciali. Esiste una valutazione dei risultati di fase sulla realizzazione dell'attività che prevede un feedback telematico. I risultati sono il continuo miglioramento e l'efficacia del corso. Il passaggio alla fase successiva avviene con la massimizzazione del risultato come rapporto di ore/obiettivi raggiunti.

### *Intervista ad Andrea Marchi, Sindaco di Monzuno*

L'ultimo anno è stata fatta formazione ai dipendenti per circa 70/80 ore e agli amministratori per circa 20 ore. Esiste un piano periodico di formazione annuale, fatto dal segretario comunale insieme ai responsabili di area e alla giunta comunale; presenta il vantaggio di avere formazione organizzata e legata alle modifiche normative e lo svantaggio dello scarso numero di dipendenti per cui organizzare formazione non è sempre facile. La formazione coinvolge tutti, soprattutto i responsabili di area e i responsabili dei procedimenti; gli argomenti affrontati sono: aggiornamento normativo-procedurale e sviluppo capacità di problem solving. I fabbisogni vengono rilevati dal segretario responsabile con schede che rilevano i bisogni di ogni area e settore. Ogni persona può richiedere direttamente formazione al suo responsabile. A seconda della richiesta si decide di rispondere o in termini interni o con la partecipazione a corsi esterni, usando i finanziamenti previsti dal contratto di lavoro.

Le fasi per la realizzazione di formazione sono: analisi dei fabbisogni, definizione del programma d'intervento, realizzazione e monitoraggio. I soggetti coinvolti sono i responsabili della formazione, i responsabili di area, i lavoratori e i sindacati; sono nominati dal responsabile di area in accordo con il segretario comunale e hanno il compito di rendicontare la formazione. Ognuno deve rispondere del suo operato al responsabile di area che a sua volta fa riferimento alla giunta comunale e al segretario.

Esiste una valutazione dei risultati di fase solo informalmente e viene fatta dal responsabile di area o dal segretario attraverso la conoscenza diretta del contesto di riferimento. I risultati di fase sono: per l'analisi, la percezione delle esigenze dell'amministrazione e capacità di farvi fronte; per la programmazione, la fotografia dell'intero contesto diventa dinamica; per la realizzazione, la partecipazione più alta e attiva; per il monitoraggio, le ricadute sui processi coinvolti.

Il passaggio alla fase successiva avviene con passaggi informali attestati da verbali di accettazione, verifiche di presenza e, nella parte finale, maggiori informazioni per attestare le reali ricadute sui processi.

### *Intervista a Marcello Materassi, Sindaco di Castiglione dei Pepoli*

Nell'ultimo anno è stata fatta molta formazione. Esiste un piano periodico di formazione annuale, fatto dai responsabili di area in collaborazione con il personale; se non ci fossero modifiche legislative continue e improvvise sarebbe un utile strumento per programmare. La formazione coinvolge tutti quelli che possono richiederla direttamente e tratta svariati argomenti come la legge 626, la nuova normativa, le leggi fiscali e loro applicazione. I fabbisogni vengono rilevati dal responsabile di area e sono documentati attraverso un piano di formazione; si decide di dar loro una risposta rispetto alle disponibilità e alle priorità del momento. La formazione viene finanziata con finanziamenti contratto di lavoro come prevede la normativa (1% monte salari).

I soggetti coinvolti nella realizzazione della formazione sono la direzione dell'ente e RSU, nominati dall'OO.SS. (organizzazioni sindacali) che forniscono proposte di discussione e rispondono del loro operato alla Giunta e ai lavoratori. I risultati di fase vengono valutati con incontri semestrali.

### **3.3 Conclusioni**

La mancanza di dati riguardanti i follow up occupazionali limitano l'efficacia dell'analisi qui proposta.

In ogni caso, appare già evidente una attenzione non specifica al settore turismo, per il quale non si è ritenuto di avviare attività formative tranne poche eccezioni (3 corsi negli ultimi 5 anni). Occorre precisare che diverse attività formative riferibili al settore Attività Produttive avevano, almeno sulla carta, l'obiettivo di formare professionalità indirettamente spendibili anche nel settore turistico: web designer, esperto di marketing, addetto al call center, esperta di comunicazione multimediale in internet, esperta nella gestione del punto vendita, tutti percorsi formativi di cui si ignora la reale ricaduta occupazionale.

Stesso discorso per altre attività formative di formazione al lavoro, in area amministrazione, contabilità, segreteria d'azienda, per le quali non si sa se realizzate con la partecipazione delle imprese del territorio e relativa ricaduta occupazionale.

Da segnalare, infine, un paio di percorsi finalizzati alla creazione d'impresa.

### 3.3.1 Punti di attenzione e criticità del contesto territoriale di riferimento

Il contesto settoriale di riferimento, del quale l'indagine di campo condotta nella prima fase di realizzazione ha restituito la fotografia, presenta punti di forza e criticità:

Tra i **punti di forza** del sistema vanno annoverati:

1. La volontà/capacità da parte dei soggetti coinvolti nel progetto di dar vita ad una 'cabina di regia' per lo sviluppo del sistema locale;
2. La consapevolezza dei limiti temporali in relazione ai quali i tempi di crescita concertata del territorio non possono essere immediati;
3. La diffusa e specifica attenzione da parte delle Istituzioni pubbliche (Comuni, Istituti scolastici) al tema della formazione e dell'innovazione.

Tra le **criticità** e i **punti di attenzione** devono invece essere segnalati:

1. 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;
2. 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;
3. Attività formative che hanno origine prevalentemente da rapporti commerciali tra Enti di formazione ed imprese, con un limitato ruolo delle parti sociali;
4. Delle attività formative realizzate non c'è evidenza per quanto riguarda la ricaduta occupazionale sul territorio;
5. Analisi della domanda di formazione e analisi del contesto talvolta inadeguata o insufficiente per individuare correttamente le criticità da affrontare e gli obiettivi del Piano;
6. Piani Formativi Settoriale e territoriali ancora legati alla logica del 'catalogo', quindi in buona sostanza legati ai fabbisogni delle singole imprese e non a quelli, peculiari, del settore e/o del territorio;
7. Piani Formativi Settoriale quindi con un legame debole con lo sviluppo del territorio e con le politiche di settore;
8. Scarsa consapevolezza della specificità dei Piani Formativi Settoriale quali strumenti di indirizzo e coordinamento dei singoli Piani Formativi Aziendali e/o Interaziendali.

Come ben si può vedere anche da un'analisi superficiale, il territorio indagato presenta elementi critici in quantità assai superiore a quelli che è possibile identificare

come punti di forza. In particolare, **non è stato possibile rilevare la presenza di altri, auspicabili punti di forza per un sistema territoriale** (almeno dai dati che è stato possibile rilevare, direttamente tramite interviste e indirettamente dalle analisi di scenario e contesto) quali:

- La presenza di relazioni tra le parti sociali consolidate attraverso l’esperienza della bilateralità;
- La solidità del rapporto delle associazioni di rappresentanza con il territorio, il tessuto economico e sociale con il sistema delle imprese;
- Una esperienza consolidata ed una presenza con profonde radici nel territorio dei soggetti gestori la formazione professionale;
- Un tessuto di piccole imprese che operano spesso con logiche organizzative di sistema non solo di settore bensì anche di filiera.

In estrema sintesi, è parso necessario realizzare una prima serie integrata di azioni per gettare le basi (a livello di pre-requisiti) dello sviluppo locale concertato. In particolare si è cercato di:

- **Allargare e rinforzare la rete di attori** (istituzioni, associazioni, imprese, sistema scolastico, enti di formazione) operante sul territorio per lo scambio di competenze, conoscenze ed esperienze (strumenti, buone prassi) tra gli operatori;
- **Fornire agli operatori pubblici** dipendenti e collaboratori della P.A. del sistema gli strumenti e le informazioni per definire autonomamente le linee progettuali di intervento formativo e le opportune modalità di finanziamento.

Queste due azioni tra loro sinergiche hanno avuto come risultati, oltre all’allargamento della ‘cabina di regia’ ad altri soggetti del territorio provenienti dal sistema delle imprese, del commercio e loro associazioni, quelli di realizzare:

- La trasformazione di tale rete e sua attivazione in una rete di *peer tutoring* e *peer consulting* tra operatori (dipendenti pubblici *in primis*, ma anche operatori del mondo delle imprese, delle associazioni, della formazione) per **lo scambio di buone prassi o per la condivisione di conoscenze e competenze finalizzate allo sviluppo locale**;
- La **realizzazione di Piani Formativi Settoriali** concertati tra gli attori del territorio nei settori considerati di rilevanza strategica;
- La **definizione delle linee progettuali formative** successive allo scopo di realizzare tali Piani Formativi Settoriali concertati;
- L’**identificazione degli opportuni canali di finanziamento** per la realizzazione dei progetti formativi settoriali.

In sintesi, il percorso che è stato possibile ipotizzare quale logico avanzamento del presente progetto consiste in una azione di sistema che si snodi attraverso le seguenti fasi, tra loro sinergicamente finalizzate alla realizzazione di **Piani Formativi Settoriali** quali documenti di programmazione concertata della formazione sul territorio a fini strategici.



## 4. L'allargamento della rete sul territorio\*

La scelta del Piano Formativo di Settore quale strumento di sviluppo locale/territoriale è una scelta motivata da tre ordini di considerazioni, alla luce di quanto emerso dalla fase di analisi di cui alla parte 3 del presente documento.

1. **Un Piano Formativo Settoriale è uno strumento che può aiutare** – se realizzato ‘a regola d’arte’ – **un sistema locale a individuare logiche, obiettivi e linee strategiche di sviluppo di un settore nel suo complesso**, per la realizzazione delle quali è necessario realizzare il Piano stesso. In alternativa, si cade nella logica di un falso (o meglio, apparente) Piano Formativo Settoriale quale semplice *minimo comune denominatore* tra le esigenze formative delle singole imprese, originando un ‘catalogo’ di offerte formative, che è ben altra cosa da un documento strategico di programmazione. Un Piano Formativo Settoriale è, dal punto di vista logico, qualcosa *in più e di diverso* dai singoli Piani Formativi Aziendali: si riferisce infatti allo sviluppo di un settore e non di un’azienda.
2. Il Piano Formativo Settoriale è esso stesso un *contesto di apprendimento*, nel senso che le **modalità concertative con cui viene realizzato il Piano**, e attraverso cui si perseguono i fini dello sviluppo integrato, **hanno valore di per se stesse**. La stesura concertata del Piano formativo è, in se stessa, un obiettivo di politica territoriale.
3. L’economia della conoscenza (disciplina che si occupa della nascita e della trasformazione delle competenze e delle conoscenze, e dei costi e dei ricavi sostenuti dal sistema perché tali idee vengano condivise e trasmesse ad altri tramite le attività di formazione) è **un’economia di filiera, di settore, non della singola impresa**, dal momento che c’è sempre una pluralità di contributi dagli attori coinvolti (utilizzatori e produttori a loro volta utilizzatori e così via). **La conoscenza non può essere confinata all’interno del circuito proprietario, perché la sua capacità di produrre valore dipende dalle esternalità (costi e ricavi)**. La singola impresa paga una parte infinitesimale dei costi che sono stati sostenuti per realizzare le conoscenze che essa utilizza, avendo accesso (spesso in maniera inconsapevole) per fini propri al patrimonio sociale di conoscenza prodotto da altri.

\* A cura di Silvia Conzatti e Filippo Ferrari.

## 4.1 La realizzazione di un piano formativo settoriale

La corretta definizione del modello presuppone che si identifichi preliminarmente la nozione teorica ovvero l'idea di Piano Formativo che si assume come riferimento, dalla quale discendono l'architettura e l'impianto metodologico e strumentale da mettere a disposizione delle Parti sociali, delle imprese e dei soggetti gestori delle attività di formazione.

La nozione teorica di riferimento assunta dal MODELLO di ELABORAZIONE, PROGETTAZIONE, GESTIONE E VALUTAZIONE DI UN PIANO FORMATIVO SETTORIALE è la seguente.

**Il Piano Formativo è un dispositivo di programmazione di interventi formativi con finalità strategiche per lo sviluppo di un determinato settore produttivo all'interno di un territorio definito, concertato tra le parti sociali ed ideato per rispondere ai fabbisogni di competenze dei lavoratori e ai risultati attesi/desiderati da parte delle organizzazioni alle quali essi appartengono, coerentemente con le logiche di sviluppo del settore e in un arco temporale definito.**

**Organicità del programma, negoziazione/concertazione** si sostanziano già nella fase iniziale in un'analisi condivisa della situazione (e nella conseguente identificazione congiunta, ad opera delle parti sociali, di obiettivi e priorità da realizzarsi nell'arco temporale definito) e **caratterizzano pertanto in modo sostanziale l'idea di Piano Formativo** di riferimento.

In tale idea di fondo è implicita una chiara **distinzione con la nozione di Progetto Formativo**, che ne è invece lo **strumento attuativo** ed in quanto tale dovrà necessariamente contenere elementi di stretta coerenza con gli obiettivi "condivisi" dalle Parti, integrandosi e concorrendo al perseguimento di tali obiettivi con altri progetti/interventi propedeutici e di accompagnamento eventualmente inseriti nel piano.

## 4.2 Il piano formativo come contesto di apprendimento<sup>1</sup>

Le più recenti acquisizioni della letteratura sui Piani Territoriali, relative ad indagini sull'esperienza italiana, interpretano il carattere del Piano come **contesto sperimentale**, in cui vengono definite *un insieme di procedure che inducono, tramite l'incentivo, e impongono, attraverso il dettato della legge, precise modalità di comportamento*. In questo senso, le **modalità concertative con cui viene realizzato il Piano**, e attraverso cui si perseguono i fini dello sviluppo integrato, **hanno valore di per se stesse**.

Il Piano costituisce allora non solo strumento *di* politica (da valutare in termini di

<sup>1</sup> Per la stesura del presente paragrafo e del successivo si è fatto ricorso ad una serie di materiali ed esperienze realizzate all'interno del progetto **Patti formativi territoriali n. I/01/B/F/PP-120139**, finanziato nell'ambito del programma UE Leonardo da Vinci. Per prendere visione dell'insieme dei materiali realizzati cfr. [www.pattiformativiterritoriali.it](http://www.pattiformativiterritoriali.it)

efficacia ed efficienza), quanto esso stesso **un fine della politica**, attraverso cui realizzare obiettivi:

- *socio-istituzionali*, quali il rafforzamento delle relazioni orizzontali fra istituzioni locali, la diffusione di forme partecipative di democrazia, l’affermazione di logiche di comportamento di tipo cooperativo; e
- *di sviluppo economico*, attraverso programmi di sviluppo integrati, pensati sui bisogni specifici e sulle priorità dei territori interessati e su agglomerazioni e vocazioni produttive preesistenti. Il Piano diventa, attraverso la partecipazione e il monitoraggio reciproco, un “**contesto di apprendimento**” della valenza positiva di determinate logiche di comportamento, del loro possibile utilizzo per risolvere un’intera classe di problemi, del loro conseguente trasferimento in altri ambiti al di fuori del Piano [*learning by monitoring*].

Gli ultimi studi sui processi negoziali e sulla *governance* evidenziano che il coinvolgimento in una rete consente lo **sviluppo di forme di cooperazione anche in assenza di un tessuto fiduciario pregresso**, in conseguenza dei processi di apprendimento, attivati attraverso le interazioni che si producono nella rete stessa.

- Il contesto di Piano si propone infatti come un **ambiente decisionale aperto**, in cui le scelte non sono predeterminate, l’informazione non è definita una volta per tutte e i risultati non sono dati in partenza: dal momento che non si richiede ai soggetti alcuna assunzione di reciprocità a priori, il dialogo può nascere anche con ridotta fiducia negli interlocutori, nel momento in cui essi scoprono (**imparano**) la reciproca convenienza e soprattutto scoprono (**imparano**) che questa si realizza attraverso l’interazione che prevede la transazione.
- L’**accordo** che si realizza implica che le diverse parti hanno soppesato costi e vantaggi reciproci, ma solo la **negoziazione** ha potuto contribuire alla scoperta della reciproca convenienza.

In questo modo, la negoziazione multilaterale dal basso **diventa una forma di apprendimento** dalla quale **può derivare la cooperazione e con essa la fiducia** anche in contesti originariamente a debole coesione.

### 4.3 L’allargamento della rete dei soggetti

Si è quindi provveduto al coinvolgimento di ulteriori soggetti oltre a quanti già compongono il Comitato Tecnico Scientifico. In particolare, sono stati coinvolti nel progetto, presentando loro obiettivi, contenuti, tempi e modalità di svolgimento del progetto in essere alcuni tra i soggetti che sul territorio godono di ampia rappresentanza. Si riporta di seguito un estratto dei verbali degli incontri, allo scopo di documentare le azioni e i soggetti che concretamente sono stati coinvolti.

### 4.3.1 La CNA

Alla riunione erano presenti Fabrizio Morganti, referente CNA per la Valle del Setta; Bruno Timoncini, direttore del progetto di cui sopra, per Ecap E.R.; Silvia Conzatti, promotrice del progetto, per Ecap E.R.

L'incontro è iniziato con l'intervento di Timoncini, il quale ha illustrato le premesse della redazione del Piano Formativo Territoriale (di seguito PFT) e ha motivato l'opportunità di coinvolgere nel progetto le associazioni datoriali, ed in particolare CNA, che rappresenta una realtà viva del territorio.

Timoncini ha continuato l'intervento introducendo le funzioni della "cabina di regia" del piano di sviluppo territoriale, ovvero Comitato Tecnico Scientifico (CTS). Il CTS è formato da referenti della Pubblica Amministrazione (Assessori alle politiche scolastiche di Monzuno, Castiglione dei Pepoli e San Benedetto Val di Sambro – quest'ultima partecipazione solo nominale, fino ad ora –, Assessore della Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi, Responsabile del Centro per l'Impiego di Porretta Terme, Dirigente dell'Istituto Superiore "Caduti della Direttissima") e dal direttore e dalla promotrice di progetto per Ecap E.R. Al CTS si affianca una rete di soggetti pubblici e privati "portatori di interessi", di conoscenze e di richieste di formazione. La promotrice ha il compito di rafforzare e mantenere efficace tale rete di relazioni.

Il PFT prevede la definizione di un primo settore d'interesse, a cui dedicare un progetto formativo di sistema.

Morganti è intervenuto chiedendo quali fossero tutti i soggetti coinvolti, ha poi rilevato che tutti i settori sono interconnessi tra di loro e che è quindi difficile dare priorità ad uno in particolare. Ha poi constatato che la richiesta formulata a CNA è di partecipare ai tavoli tecnici (per la definizione dei PFT), e di relazionarsi alla rete.

Timoncini ha sottolineato che il progetto in epigrafe rappresenta uno start-up del processo di pianificazione della formazione territoriale, e che poi "il territorio" procederà in piena autonomia rispetto al centro di formazione professionale Ecap E.R.

Egli ha poi menzionato la difficoltà delle aziende di prevedere l'andamento del mercato, e quindi di ovviare alle possibili crisi. Se i problemi dell'organizzazione imprenditoriale sono risolvibili con la formazione, allora entra in gioco il modello di sviluppo settoriale.

Morganti ha ricordato che un problema delicato di gestione aziendale è quello della trasmissione d'impresa tra generazioni; di solito questa avviene con successo quando nuove competenze entrano in campo. Anche in tali evenienze il piano formativo potrebbe essere utile, ma bisogna vedere se la P.A. sarà in grado di procedere da sola nella pianificazione, una volta terminata la prima fase "assistita".

Timoncini ha concluso l'incontro segnalando la possibilità di completare il profilo delle competenze che servono alla buona realizzazione dell'intero progetto, e che a breve sarebbero iniziate le consultazioni con i referenti territoriali per la stesura della bozza del PFT.

### 4.3.2 La Confartigianato

All'incontro erano presenti:

Patrizia Lelli, responsabile ufficio formazione di Confartigianato

Ilaria Bellini, funzionario Sindacale e referente per l'area montana

Bruno Timoncini, direttore del progetto, per Ecap E.R.

Silvia Conzatti, promotrice del progetto, per Ecap E.R.

Timoncini ha iniziato la riunione riassumendo le necessità che hanno portato all'ideazione di un Piano Formativo Territoriale (PFT): prima tra tutte il bisogno di ideare, coordinare e monitorare le offerte di formazione in grado di portare sviluppo al territorio.

Timoncini ha proseguito chiarendo che un obiettivo così articolato è stato assegnato ad una piccola realtà montana, quella dei tre Comuni di Monzuno, Castiglione dei Pepoli e San Benedetto Val di Sambro, per poter contenere le variabili e la criticità in campo (per esempio, la costituzione della rete dei referenti locali è *conditio sine qua non* del progetto, ed è difficile promuoverla e mantenerla). Gli incontri di assistenza tecnica che il progetto contempla servono anche per raccogliere i dati che afferiranno al PFT, al fine di poter delineare un'efficace previsione di sviluppo (e quindi previsione delle necessità formative), entro i prossimi due/tre anni. I progetti formativi che ne scaturiranno, saranno pensati per tre/cinque persone (dato che in montagna i corsi per più utenti faticano a partire). In quanto a prospettive, le aziende da sole non riescono ad avere gli elementi sufficienti alla programmazione di medio e lungo periodo; Confartigianato (come associazione datoriale) può invece avere progettualità di ampio respiro. Se il territorio non si organizzerà, l'economia locale rimarrà indietro rispetto a quella di altri territori e rispetto alla propria capacità passata di incidere sul mercato.

Lelli ha chiesto in che modo Confartigianato possa intervenire in tale progetto, ed ha suggerito di confrontarsi con le soluzioni trovate in altri territori (come la Romagna). Un problema della "montagna" è il vittimismo in cui si rifugiano molti commercianti, ed altri non riescono a valorizzare il proprio prodotto o servizio (ad es. Loiano ha un campo da golf che potrebbe essere maggiormente pubblicizzato).

Timoncini ha riconosciuto che il settore commerciale dei prodotti tipici funziona, ma che, per pianificare una crescita duratura, la formazione può essere determinante, e che Confartigianato ha la capacità di valutare il tipo di richiesta formativa degli associati.

Il progetto prevede la costituzione di Tavoli Tecnici di confronto con i soggetti che, sul territorio, si occupano di formazione e tematiche associate ad essa. Tra i soggetti implicati ci sono gli Enti Pubblici, e la formazione ha già previsto il coinvolgimento di dirigenti e funzionari.

Bellini ha rilevato che, nei due anni in cui si è occupata di territori montani, si è confrontata con soggetti pubblici che non riescono a coordinarsi a livello di vallata,

di Comune o di frazione. Il problema riguarda anche la questione dell'alta incidenza di disoccupati sul territorio, persone in cerca solo di un lavoro altamente qualificato e remunerativo. La stessa ha poi chiesto chi fossero gli utenti del Piano Formativo Territoriale.

Timoncini ha concluso rispondendo che tutti sono potenzialmente beneficiari di un PFT, che il progetto è uno stimolo per la circolazione delle informazioni (perciò è importante il coinvolgimento di Confartigianato) e che se il territorio fallirà nella definizione del PFT, la pianificazione sarà formulata dalla Provincia di Bologna.

### 4.3.3 Gli Enti di Formazione

All'incontro erano presenti:

Luca Roversi, vicedirettore di Ecipar BO

Walter Ghini, responsabile dell'Area Bologna/Imola di Ial E.R.

Ivo Nicoli, responsabile di Area di Futura s.p.a.

Bruno Timoncini, direttore di progetto, per Ecap E.R.

Silvia Conzatti, coordinatrice di progetto, per Ecap E.R.

Timoncini ha aperto l'incontro illustrando il presupposto del progetto: la necessità di un migliore rilevamento della richiesta formativa nel territorio montano. I risultati delle attività di formazione finora proposte in montagna, infatti, non sono soddisfacenti: all'area montana sono stati dedicati 110 corsi (di cui 107 attivati) in 5 anni, ma non se ne conosce l'effettiva ricaduta occupazionale. Ci si confronta anche con una discrepanza tra la domanda e l'offerta formativa. Per ovviare a tale problema, il progetto si prefigge di creare una rete di soggetti territoriali (Comuni, Comunità Montana, Scuola, Centri di Formazione Professionale, Sindacati, Associazioni Datoriali, ecc.), che possa redigere un Piano Formativo Territoriale entro dicembre 2006. Il progetto si è dotato di un comitato tecnico scientifico a cui partecipano: la Comunità Montana, i Comuni di Monzuno e Castiglione dei Pepoli, il Centro per l'Impiego di Porretta Terme, la Provincia di Bologna ed Ecap E.R.

Il progetto prevede anche la definizione di un settore produttivo a cui dare priorità d'intervento, ma non è facile evidenziarlo e nemmeno la Pubblica Amministrazione riesce a dare un parere univoco in merito.

Roversi ha ricordato che le associazioni di categoria si avvalgono di esperti in analisi del fabbisogno: il problema sta nella maturità e nella cultura delle aziende, che sono abituate alla dimensione locale e non all'apertura ai mercati internazionali. Alcune aziende del territorio progettano piani formativi con Ecipar, ma per una progettazione di sistema, orchestrata da una "cabina di regia", serve un elemento per ora mancante: la capacità della Provincia di progettare una formazione in dimensione europea. In questo periodo ci sono settori in crescita che non si possono avvalere di per-

sonale formato: il Pubblico non ha provveduto ad una programmazione della formazione in quegli ambiti. Il PFT può essere utile anche nei suddetti casi.

Nicoli ha sottolineato le problematiche specifiche del territorio montano: le difficoltà legate alla mobilità territoriale ed al reperimento di sedi per la formazione. Il suddetto ha anche evidenziato che il PFT presuppone uno studio dello sviluppo economico dei prossimi anni per poter prevedere un esito soddisfacente della formazione: cioè, che l'inserimento lavorativo vada a buon fine. Lo stesso ha poi chiesto quali obiettivi concreti debba darsi il territorio.

Timoncini ha risposto che l'Amministrazione Pubblica ha predisposto il PFT per ovviare alle difficoltà procedurali in cui è incorsa in precedenza: finora, infatti, i referenti dei Comuni della Valle del Setta si sono recati direttamente presso la sede della Provincia, per richiedere l'erogazione dei corsi; e in modo estemporaneo. Anche la Provincia crede fermamente nell'opportunità del progetto, sebbene rilevi una dilatazione dei tempi di creazione della rete.

Il Piano Formativo Territoriale sarà utile anche per avere un confronto con i Referenti Locali.

Roversi ha portato l'attenzione sul fatto che laddove CNA ed Ecipar sono impegnate, faticosamente da anni, nel rilevare i fabbisogni formativi delle imprese e nel promuovere una cultura imprenditoriale più coerente con l'evoluzione dei mercati (che non sono più solamente i mercati locali) è difficile immaginare l'emergere di un nuovo soggetto – Pubblica Amministrazione locale – in grado di pilotare ed orientare la determinazione di un piano formativo territoriale, in quanto i fabbisogni formativi del mondo produttivo oggi nascono in un contesto di mercato extra-nazionale, condizionato da forti innovazioni tecnologiche. Eventuali epifenomeni locali non sono sufficienti per completare lo scenario che definisce un piano formativo per le aziende del territorio.

Timoncini ha concluso la riunione rammentando che il Piano Formativo Territoriale sarà in grado di fornire linee guida per la predisposizione di corsi di formazione da febbraio/marzo 2007; e che ci sarà in seguito una riunione con i Centri di Formazione Professionale per illustrare i contenuti del PFT.

#### 4.3.4 Le Organizzazioni sindacali

All'incontro con i Referenti Territoriali dei Sindacati Confederali, tenutosi a Riveggio presso il Punto d'Incontro della Comunità Montana, Ex Scuole Elementari, erano presenti:

- Luigi Sirani, referente territoriale per Cisl
- Giorgio Rami, rappresentante per UilP
- Giorgio Medici, referente territoriale per Uil
- Ivano Pioppi, referente territoriale per Cgil (Vergato)
- Mario Garagnani, rappresentante per Cgil (Vergato)

Bruno Timoncini, direttore di progetto, per Ecap E.R.  
Silvia Conzatti, coordinatrice di progetto, per Ecap E.R.

Timoncini ha aperto l'incontro illustrando il presupposto del progetto: la necessità di un migliore rilevamento della richiesta formativa nel territorio montano. I risultati delle attività di formazione proposte in montagna, infatti, non sono soddisfacenti: esiste una discrepanza tra la domanda e l'offerta formativa. Per ovviare a tale problema, il progetto si prefigge di creare una rete di soggetti territoriali (Comuni, Comunità Montana, Scuola, Sindacati, Associazioni Datoriali...), che possa redigere un Piano Formativo Territoriale.

Per arrivare al PFT, è necessario che i funzionari della Pubblica Amministrazione siano in grado di rilevare le necessità formative dei cittadini/utenti; è stato quindi necessario programmare una specifica formazione, affinché i dipendenti e collaboratori della Pubblica Amministrazione condividano una metodologia.

Alla fine del progetto pilota – fissata per dicembre 2006 –, il territorio della Valle del Setta sarà in grado di gestire autonomamente la rete, e per il 2007 la rete potrà essere estesa ad altri comuni della Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi.

Un buon modello di erogazione dei corsi in montagna è il Plurimisura, pacchetto formativo gestito dai CPI, che prevede l'attivazione di percorsi anche *ad personam*; finora – lo ricordiamo – i corsi erogati dalla Provincia hanno previsto la partecipazione di 12 corsisti in media.

Pioppi ha espresso apprezzamento per la possibilità di un'offerta formativa più flessibile. Ha osservato che ogni Comune ha una propria vocazione in termini di sviluppo ma che, in tema di occupazione, il fenomeno più frequente è il pendolarismo verso aree più industrializzate rispetto alla Valle del Setta.

In caso di crisi di un settore, il sindacato può analizzare i bisogni formativi dei lavoratori ed incentivare la riqualificazione.

Medici ha chiesto quali siano le condizioni previste dalla Provincia per l'erogazione di un'offerta formativa flessibile. Ha poi sottolineato che è anche compito dei sindacati verificare i bisogni formativi territoriali.

Timoncini ha sottolineato che la Provincia di Bologna è disponibile alla programmazione flessibile dei corsi di formazione, purché ci sia un'intesa territoriale forte ed autorevole.

Ha poi ricordato il ruolo della promotrice territoriale, che funge da connessione centrale della rete: propone incontri e collega i soggetti locali.

Per il problema del pendolarismo, il direttore di progetto ha menzionato la possibilità del lavoro a distanza.

La Comunità Cinque Valli Bolognesi si è dotata anche di un piano di sviluppo turistico, finalizzato a rilanciare il settore; è opportuno invitare nella rete anche i referenti di tale intervento.

Garagnani ha ricordato che un Comune come quello di Monzuno ha un territorio così variamente configurato ed attrezzato che è difficile progettare interventi adatti a

tutta la sua estensione; per quanto riguarda i corsi di formazione professionale, è impensabile che le persone si rechino fino a Castiglione dei Pepoli, per le condizioni proibitive degli spostamenti (i mezzi pubblici non sono adeguati alle necessità di mobilità dei cittadini).

Sirani ha posto la domanda circa i tempi di attuazione del PFT nella Valle del Setta; ha anche ricordato quanto è necessaria la capillare erogazione di corsi di alfabetizzazione in lingua italiana.

Timoncini ha risposto che il Piano Formativo Territoriale sarà in grado di fornire linee guida per la predisposizione di corsi di formazione da febbraio/marzo 2007; ci sarà poi una riunione con i Centri di Formazione Professionale per illustrare i contenuti del piano formativo territoriale.

I sindacati potranno prendere parte al gruppo di lavoro che entro dicembre predisporrà il PFT, e che entro la fine del progetto del 2007 (maggio/giugno), creerà un documento conclusivo per la Provincia di Bologna.

Pioppi ha portato l'attenzione sulla crescente richiesta di assistenti familiari e badanti referenziate o qualificate, ha ricordato la necessità di alfabetizzazione in lingua italiana e di percorsi di sostegno nelle Scuole. Ha anche menzionato il budget per la formazione previsto dai bilanci comunali.

La riunione si è conclusa con la previsione di un prossimo incontro di valutazione dell'andamento dei settori produttivi locali e relative necessità formative.

#### **4.4 Il consolidamento della cabina di regia: incontri con i referenti del Comitato Tecnico Scientifico**

Una delle particolarità d'eccellenza del gruppo del CTS è di essere costituito da referenti ognuno dei quali funge da nodo di più reti; cioè, appartenendo a diverse reti, rappresenta un particolare punto di trasmissione di informazioni e buone prassi (ricordiamo che due nodi sono connessi se interagiscono in modo regolare).

Siamo qui in presenza di una "rete delle reti", che fa della comunicazione intenzionale e mirata all'obiettivo una politica di crescita condivisa.

Nonostante le premesse, è occorso tempo per individuare precisamente l'ambito di intervento del progetto; la promotrice ha cercato allora di comprendere eventuali posizioni non altrimenti esplicitate, intraprendendo una specifica comunicazione con alcuni dei referenti. Tali incontri, sommati alle riunioni periodiche, hanno favorito un clima di solidarietà tra i membri: condizione che, aumentando la densità di rete, ha portato al consolidamento della cabina di regia.

Perché l'ideale della *governance* sia completamente realizzato non è sufficiente, infatti, che le istituzioni abbiano relazioni con i soggetti economici e sociali, ma anche che essi siano in relazione (strutturata) tra loro.

#### 4.4.1 L'Assessore alle politiche scolastiche e socio-sanitarie, e Vicesindaco del Comune di Monzuno

##### *Incontro con Gabriella Maini*

A Gabriella Maini la promotrice di sviluppo ha rivolto alcune domande, volte ad acquisire informazioni provenienti dall'assessorato di riferimento, utilizzabili per le finalità del progetto:

1. Quali contatti di rete sono già strutturati in modo efficace?  
*I collegamenti più frequenti sono con Daniela Aureli (per quanto riguarda la Scuola e i corsi EDA), con Egle Teglia (per quanto riguarda la formazione professionale sul territorio montano), con Vincenzo Tondolo, Silvia Conzatti e Leyla Dauki (per gli interventi di inserimento lavorativo concordati con il CPI di Porretta Terme), con il sindaco di Monzuno Andrea Marchi (per i contatti con le aziende, dato che non c'è una vera e propria rete con le unità produttive del territorio) e con l'assessore alle attività produttive di Monzuno Massimiliano Marchi (per la programmazione di interventi).*
2. La figura della promotrice può ottimizzare i rapporti tra Comune e CPI di Porretta Terme, fungendo da tramite tra gli operatori dei Servizi alla Persona e i referenti del Centro per l'Impiego?  
*Il compito di "fare rete" con il CPI è uno dei più importanti del progetto, e la promotrice deve essere in grado di perseguire efficacemente gli obiettivi preposti.*
3. È opportuno che i mediatori culturali e gli assistenti sociali delle PP.AA. partecipino alla formazione prevista dal progetto?  
*Sì, anche se bisogna capire – per ogni Comune – quali sono i singoli operatori da coinvolgere: l'assistente sociale per i minori (Margherita Martelli) ha recentemente lasciato l'incarico, e non si sa da chi verrà sostituita; l'assistente sociale di San Benedetto Val di Sambro, Lara Piccinelli, (per minori ed adulti) lavora solo per quel Comune...*
4. Quale altro referente potrebbe concorrere alla creazione della rete per rilevamento dell'offerta formativa?  
*Le ex Scuole Medie (dell'Istituto Comprensivo di Vado) dispongono di un servizio di orientamento alla scelta, gestito dall'insegnante Alessandra Zandonella, che si è rivelato molto efficace. La suddetta insegnante potrebbe essere coinvolta nella formazione per operatori delle PP.AA.*
5. È possibile accedere a dati dell'anagrafe comunale, relativi alla popolazione e alle dinamiche demografiche, al fine di estrapolare alcuni indicatori utili al progetto?

*Sì, previa autorizzazione. Alcune supposizioni circa la popolazione – fatte anche dall'Amministrazione – non si sono rivelate così puntuali; occorre analizzare bene i dati.*

6. Che tipo di accordo è stato stipulato con il “Micro.Bo”?

*Gli operatori di tale associazione per il microcredito hanno spiegato agli amministratori di Monzuno la tipicità del proprio intervento, prospettando un protocollo operativo (che però non è ancora in essere). Attualmente il Comune riceve il notiziario del “Micro.Bo”, con il dettaglio degli interventi erogati.*

#### 4.4.2 La responsabile dell'ufficio gestione tecnica, ricerca e sviluppo del settore Servizio alla Persona e alla Comunità della Provincia di Bologna

La dottoressa Taroni ha esplicitato alcuni punti di interesse della Provincia, sia in relazione al contesto complessivo dell'erogazione dei corsi di formazione, sia rispetto al progetto in epigrafe.

La nuova strategia di Lisbona richiede un'attenzione specifica alle politiche del territorio, per cui le programmazioni formative del prossimo settennio implicheranno azioni integrate di sistema, e non semplicemente corsi distribuiti “a pioggia”. Il territorio della montagna presenta criticità specifiche e finora non è stata compiuta una vera valutazione dell'impatto delle azioni formative; oltretutto non c'è stato raccordo tra gli attori del luogo. Per esempio, è successo che nello stesso Comune venissero programmati due corsi equivalenti, con la conseguente difficoltà di raggiungere il numero minimo di partecipanti previsto (tale difficoltà è spesso presente) e di far partire almeno uno dei corsi.

Ci vuole, quindi, una base di consenso rispetto alla programmazione, e l'analisi del fabbisogno deve essere concertata. È altresì necessario che ci sia un'attenta valutazione dei dati relativi ai risultati della formazione finora proposta, e che ci sia una rete territoriale strutturata, da implementare anche grazie all'agente di sviluppo (o promotore).

È anche importante che il progetto di “Sviluppo...” produca risultati concreti, e finora questi riscontri sono stati pochi; a tal fine, e consigliabile pensare ad una posticipazione della chiusura del progetto (gennaio/ febbraio?).

Nel 2007 è auspicabile un ampliamento territoriale a tutta la Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi, ed è augurabile che i Comuni e gli Enti coinvolti nel progetto continuino nel lavoro di rete intrapreso – anche dopo la fine del progetto – con risorse economiche locali. Il punto d'incontro del progetto (a Riveggio) può diventare un polo multifunzionale, adatto ad iniziative culturali, oltre che formative.

Riguardo alla pianificazione formativa, sarebbe opportuno pensare a corsi per

donne, anche se il FSE non prevede più linee dedicate alla programmazione al femminile.

Il territorio della montagna, per le sue specificità, ben si presta alla progettazione di azioni sperimentali.

#### **4.4.3 L'Assessore all'istruzione, formazione e cultura del Comune di Castiglione dei Pepoli, Dirigente scolastico dell'ISI "Caduti della Direttissima" (Castiglione e sede distaccata di Loiano) e responsabile dei corsi EDA a Castiglione**

Nel corso dell'incontro sono state evidenziate alcune possibili applicazioni del Piano Formativo Settoriale (rivolto al turismo): nell'ambito scolastico e sul territorio di Castiglione dei Pepoli.

L'Istituto Professionale per il Turismo di Castiglione dei Pepoli è nato nel 1994, per specifica vocazione turistica del territorio di riferimento; nonostante i molti tentativi di dialogare con le associazioni di albergatori locali – al fine di favorire l'inserimento lavorativo dei neodiplomati più meritevoli – la maggior parte di essi ha dovuto cercare lavoro altrove. Di fatto solo ora la "vecchia generazione" di imprenditori sta dando il cambio alle nuove risorse umane e nelle situazioni in cui ciò accade i risultati si vedono (a volte i giovani ritornano anche dopo un percorso universitario); per il resto, le aziende e le associazioni datoriali sono debolmente rappresentate in rete.

L'ISI si è sempre avvalso di contributi formativi esterni, come, per esempio: alcuni corsi dedicati alla legislazione regionale, alla conoscenza dei referenti territoriali ed alla definizione dell'offerta di pacchetti turistici a cura di una Dirigente della Provincia di Bologna, percorsi orientativi condotti da Referenti della Comunità Montana e lezioni di sensibilizzazione alle tematiche locali tenute da consulenti (per la III area). La III area è un ambito curriculare del IV e V anno aperto alle richieste degli studenti; tra gli approfondimenti sarebbe opportuno proporre sempre un pacchetto formativo dedicato al territorio. Attualmente sono presenti anche corsi post-diploma, finanziati dalla Provincia. Creare competenze turistiche in loco, oltre che favorire i grandi progetti condivisi a livello di Appennino, si dimostra un'azione strategica.

Un servizio fondamentale che andrebbe potenziato e qualificato è la Pro Loco, ora strutturato su impegno volontaristico.

### **4.5 Alcuni punti d'interesse scaturiti dagli incontri**

Analizzando il contenuto delle interviste e delle riunioni si evidenziano tematiche ricorrenti in merito alla creazione e consolidamento della rete e relative alla situazione produttiva e formativa del contesto di riferimento.

- Per la rete, **è stata rilevata l'importanza della figura della promotrice**, che concorre alla costituzione di relazioni strutturali ed è centrale nel mantenimento della comunicazione su più livelli. La criticità più evidente è lo scarso rapporto tra Enti Pubblici locali, che comporta lentezza “di trasmissione”.
- Per il contesto aziendale, **si segnala una propensione – delle associazioni datoriali – all'indagine relativa alle necessità formative nel medio-lungo periodo** (mentre è stata rilevata una scarsa consapevolezza di tali esigenze interne da parte delle imprese), si evince uno scarso coinvolgimento aziendale nella rete della scuola-formazione, connesso ad una difficoltà di prevedere cambi generazionali; a ciò si aggiunge una visione troppo circoscritta del mercato.
- Per la formazione, è stato riscontrato il successo di percorsi formativi attivabili anche per piccoli numeri di frequentanti (plurimisura) ed è stata segnalata l'urgenza di corsi di alfabetizzazione in lingua italiana per cittadini stranieri, corsi professionalizzanti per donne disoccupate e corsi a distanza (o soluzioni simili, in risposta al problema della mobilità territoriale).



## 5. La formazione per le PP.AA.: modelli e strumenti per la costruzione di piani formativi settoriali\*

### 5.1 I seminari per la P.A.: attori, prassi e criticità della Formazione Continua

Il canale di finanziamento di questo complessivo progetto è D2, cioè formazione della Pubblica amministrazione. Questo è il motivo per cui è imprescindibile il fatto che all'interno del progetto vengano realizzati anche dei seminari destinati esclusivamente a dipendenti della pubblica amministrazione, ma queste non sono le uniche persone coinvolte: come descritto nel capitolo precedente, sono coinvolte anche le associazioni di categoria, le organizzazioni sindacali, altri enti di formazione.

Al seminario hanno partecipato due gruppi di operatori, dipendenti della Pubblica amministrazione o collaboratori. Nel corso dei seminari, sono stati presentati e discussi gli elementi di base, le criticità e gli aspetti di scenario in riferimento alla Formazione Continua in generale e ai Piani Formativi Settoriali in particolare.

I partecipanti hanno discusso inoltre in merito agli strumenti che saranno utilizzati per la raccolta di informazioni necessarie all'individuazione dei **fabbisogni formativi** nel territorio.

È emerso che in Italia c'è una scarsa confidenza con le pratiche formative, soprattutto per quello che riguarda la formazione continua, cioè la formazione sul lavoro, ma è anche insufficiente il coordinamento e il raccordo della formazione al lavoro, quella cioè che mira a sviluppare competenze professionali legate a quelle che sono le reali necessità di competenze del sistema produttivo.

**L'ambito del discorso affrontato è circoscritto alla formazione professionale**, cioè non si intende affrontare e discutere di tutte le possibilità formative presenti su un territorio a cui i cittadini accedono liberamente. Anche quest'ultime sono importanti per lo sviluppo culturale e l'elevazione di un territorio ma non sono direttamente e immediatamente collegabili a una logica di sviluppo locale dal punto di vista economico. Non è pienamente percepita la necessità di diffondere nel sistema di un territorio una sensibilità e una attenzione per le prassi e i vantaggi della formazione continua, cioè rivolta a chi già lavora, oppure formazione professionale al lavoro destinata a chi deve entrare in un ruolo professionale oppure a chi deve riqualificarsi in quanto appartiene a un settore soggetto a declino industriale od occupazionale.

\* A cura di Filippo Ferrari. Raccolta dei testi dei seminari a cura di Alice Ghibellini.

### 5.1.1 Definizione di Piano Formativo

È necessario distinguere nettamente i vari tipi di piani formativi che è possibile realizzare.

Genericamente un piano formativo è un documento scritto e formale, di valore strategico, cioè orientato al futuro, ma non un futuro lontanissimo (altrimenti diventa velleitario) bensì nel medio periodo, dai 3 ai 5 anni.

In questo documento viene realizzata una analisi della situazione di riferimento (la singola azienda, il singolo settore, il singolo territorio), cercando di individuare in questa situazione i bisogni di formazione presenti.

#### *Piani Formativi Aziendali*

Un primo tipo di Piano Formativo è il Piano Formativo Aziendale, cioè riferito a una singola organizzazione. Questo piano cerca di identificare gli obiettivi di sviluppo e le necessarie azioni formative in riferimento a una singola specifica organizzazione (viene definito, per una pessima abitudine tra gli addetti ai lavori, aziendale anche il piano di una associazione di volontariato che azienda non è).

Di solito sono le organizzazioni più grandi come dimensioni che possono avere un loro specifico Piano Formativo. Non è vietato che l'abbiano anche le imprese più piccole, al limite individuali, ma di solito non è mai capitato: i piani formativi li redigono solitamente le imprese più strutturate che hanno una funzione del personale, il cui direttore fa il piano formativo ogni anno e sulla base di quel piano formativo chiede un budget alla direzione generale per fare la formazione.

Da un punto di vista logico anche la singola persona può farsi un piano formativo sulla base dei propri desideri o necessità di sviluppo professionale, però è necessario avere la capacità strategica (e la possibilità) di vedere tre anni avanti e spesso questo al singolo manca.

Un Piano Formativo Aziendale è quindi l'esito dell'analisi dei fabbisogni fatta analizzando una singola e specifica organizzazione. Solitamente ha una cadenza annuale, un po' per abitudine, un po' perché è un tempo realistico di sviluppo: ogni anno c'è la chiusura del bilancio e la stesura del bilancio preventivo, durante la quale anche il direttore del personale chiede le risorse per la propria area, proprio sulla base del piano formativo che ha steso.

#### *Piani Formativi Settoriali*

Una seconda tipologia di Piano Formativo è quella settoriale. Un Piano Formativo Settoriale dovrebbe essere un Piano che compie un'analisi dei fabbisogni un po' più ampia rispetto alla singola organizzazione: è un **documento di programmazione**

che, in riferimento a uno specifico settore di attività, identifica le necessità formative relative allo sviluppo desiderato da lì a tre anni.

Non è un elenco di corsi, è qualcosa in più e di diverso rispetto a quello che emerge già nei piani formativi aziendali.

**Deve identificare fabbisogni formativi di tipo qualitativamente diverso rispetto ai piani formativi aziendali delle aziende di quel determinato settore<sup>2</sup>.**

Quali sono le competenze che un Piano Formativo Settoriale identifica? Qui c'è, di solito, qualche elemento di difficoltà.

Nei Piani Formativi Aziendali, molto spesso, c'è poca strategia ed emerge molto di più la contingenza. Inoltre spesso il piano viene confuso con la somma dei corsi di cui si ritiene di aver bisogno.

Se noi ci limitassimo a sommare i Piani Formativi Aziendali, emergerebbero dei fabbisogni formativi legati soprattutto al contingente, al quotidiano e alle specificità di quell'azienda.

Un Piano Formativo Settoriale deve avere una visione più alta e più ampia, una visione complessiva di un settore. Ci deve essere qualcuno che prenda la responsabilità, anche politica, perché si tratta di una scelta di politica economica, di individuare e formalizzare i fabbisogni di competenza del settore anche di quelle che possono sfuggire agli imprenditori, comunque orientati al "fare" e all'agire.

**Quindi una prima categoria di competenze di cui si fa l'analisi dei fabbisogni è necessariamente quella delle competenze riferite a un settore che sfuggono alle analisi dei Piani Formativi Aziendali perché spesso chi fa l'analisi riferita a una singola organizzazione ha una visione troppo ristretta del problema, anche solo dal punto di vista temporale.**

Un altro genere di competenze che devono essere individuate da un Piano Formativo Settoriale sono le competenze che vanno a costituire il cosiddetto **capitale sociale**, le quali si riferiscono al complesso di aziende in esame e alla rete di relazioni che le legano e coinvolgono.

Un Piano Formativo Settoriale non deve essere mai e poi mai un doppione dei Piani Formativi Aziendali. Deve identificare delle opportunità formative diverse e in più rispetto a quelli aziendali, altrimenti diventa un catalogo a cui le aziende attingono e non è quello che vogliamo.

**Uno dei motivi per cui questo progetto è stato patrocinato e finanziato è quello di voler uscire dalla logica commerciale di enti di Formazione che propongono della Formazione su un territorio, facendo in modo che sia il territorio a chiedere la formazione di cui ha bisogno.**

Quanto deve essere specifico un settore per poter fare un PFS?

**La definizione del settore in esame deve essere molto specifica.**

<sup>2</sup> Teoricamente è possibile pensare di ipotizzare le necessità formative in un settore prima ancora che il settore esista e da lì costruire un piano formativo, nella stessa misura in cui si può fare una formazione al lavoro per un profilo che ancora non esiste in quell'ambito, ma probabilmente rimarrebbe un esercizio teorico, che difficilmente verrebbe finanziato.

Non si fa un PFS per l'agricoltura o per il settore metalmeccanico: è troppo vago. Non si fa un PFS per il legno: tutt'al più, come succede in Val Gardena, si fa il piano formativo settoriale per gli artigiani del legno artistico. Essi hanno esigenze specifiche molto diverse da quelli che fanno mobili o che fanno infissi!

**Al contempo un piano formativo settoriale deve essere relativo a un territorio delimitato.**

La dimensione territoriale aiuta nell'identificare il settore e i suoi bisogni specifici, spesso per contrapposizione ad altri settori simili in territori diversi, talvolta diretti concorrenti.

Ad esempio, il PFS per il settore lattiero-caseario del territorio parmense è utile al settore lattiero-caseario del territorio parmense in confronto ad altri settori lattiero-caseari di altri territori, come quello tedesco dove viene prodotto il cosiddetto 'Parmesan'.

I PF sono credibili e realizzabili se non pretendono miracolosamente di ribaltare o rilanciare delle ampie porzioni di mondo: devono essere molto circoscritti.

### 5.1.2 L'analisi dei fabbisogni formativi per la redazione di Piani Formativi

Perché è importante fare formazione sul lavoro? La formazione si fa **per porre rimedio** a situazioni percepite come problematiche, **per fare manutenzione** al sistema di competenze senza aspettare che quello che si sa fare sia obsoleto e superato, ma anche **per sviluppare** delle attività, dei prodotti, dei servizi che in quel momento ancora non faccio ma che qui a tre anni voglio realizzare.

Quali ruoli coinvolge l'analisi dei bisogni?

Il **dirigente**, che nel caso di una piccola impresa artigiana coincide col titolare, naturalmente ha una sua idea di bisogno formativo, spesso è l'unico interlocutore a cui abbiamo accesso. Egli fornisce a chi svolge l'analisi dei bisogni una visione della situazione che è spesso l'unica visione a cui chi fa il piano formativo ha accesso, ma è una visione di sua natura parziale. Oltre al committente, un altro interlocutore è rappresentato dai destinatari dell'intervento formativo.

Il **destinatario** ha un obiettivo diverso rispetto a quello del committente/imprenditore. Mentre il committente/imprenditore ha l'obiettivo di sviluppare delle competenze nei singoli individui per benefici organizzativi, il partecipante punta a modificare l'organizzazione per migliorare le proprie condizioni di lavoro: egli spesso cerca la risposta a bisogni quotidiani. Il partecipante/destinatario non è tenuto a preoccuparsi della strategia complessiva dell'ente di cui fa parte: esso vede il quotidiano e alla formazione chiede aiuto per migliorare le condizioni quotidiane di lavoro.

**Quando si fa un piano formativo aziendale c'è già la necessità di tenere in equilibrio le esigenze del committente che, di norma, mira allo sviluppo del sin-**

**golo a beneficio organizzativo con le esigenze del partecipante/destinatario, il quale dalla formazione vuole la soluzione ad un bisogno immediato.**

Un piano formativo aziendale è un documento che deve tenere insieme queste due tendenze, perché se non si tengono in debito conto sia le esigenze del committente sia quelle del destinatario, che sono profondamente diverse, si ottiene il risultato che il committente dopo un po' smette di fare formazione, perché non ottiene il risultato da lui desiderato. Infatti se l'intervento è troppo orientato sulle esigenze specifiche dei destinatari non è un documento strategico ma rincorre il bisogno contingente e c'è il rischio che si allontani molto da quello che aveva in mente il committente. Se l'analista dei fabbisogni, viceversa, si spinge troppo dalla parte del committente, cioè collude con chi commissiona la formazione, può capitare che i partecipanti boicottino la formazione.

**La difficoltà del piano formativo aziendale sta nel dover trovare non una via di mezzo, ma il modo di soddisfare entrambi.** Non deve essere pervaso di una logica del compromesso, che scontenta tutti, ma puntare a fare una formazione che sia legata al quotidiano dei partecipanti ma che al tempo stesso vada in una direzione che sia considerata strategica.

L'analista dei fabbisogni si trova quindi a fare un'opera di negoziazione, verso il punto più alto di equilibrio: questo è di una difficoltà estrema ed è il motivo per cui falliscono una grande quantità di iniziative formative, uno dei motivi reali per i quali la formazione o non incide, o non è gradita, o gode di scarsa considerazione. Gran parte dei fallimenti della formazione sono da imputare a un'analisi dei bisogni o non fatta, o fatta male, o appiattita solo sulle esigenze dei committenti.

**È necessario che un piano formativo abbia una visione non legata alla contingenza, ma strategica.** Strategico significa avere un'idea di quello che si vuole che succeda nei tre anni successivi e capire se, all'interno di questo scenario, c'è spazio per la Formazione, riuscendo a tenere comunque insieme le esigenze contingenti del destinatario con quelle, si suppone più strategiche, del committente.

**Il piano formativo è un documento di scenario che gestisce gli obiettivi di sviluppo, le criticità e le possibilità formative, che viene successivamente articolato in Progetti Formativi, con obiettivi, contenuti e metodi specifici, eventualmente costituiti da moduli, per ciascuno dei quali si realizza un corso o un'azione formativa.**

Tali progetti devono essere tassativamente coerenti con il Piano Formativo complessivo e coerenti tra loro: se si formula una proposta di una formazione di informatica, inglese e manutenzione impianti, è necessario anche spiegare la coerenza interna strategica di questi tre ambiti.

Al contempo, il piano formativo complessivo deve essere dotato di un sistema di monitoraggio e verifica che tenga sotto controllo tutte le fasi del percorso e possa indicare eventuali cambi di rotta.

Se invece si capisce che il fabbisogno è circoscritto a un ambito specifico, non c'è bisogno di fare un piano formativo: è sufficiente costruire un singolo progetto.

Capita purtroppo molto spesso che venga chiamato piano formativo il mero mettere vicini più progetti. In questo si riflette anche la tendenza a vivere la formazione un po' alla giornata, rispondendo al contingente senza rendersi conto verso dove si sta andando.

### *Rischi nell'analisi dei fabbisogni*

L'Italia, in Europa, è un fanalino di coda per quel che riguarda la formazione. Si investe molto poco e la si considera a volte anche merce di scambio in sede contrattuale: la logica spesso è quella del 'noi seguiamo la formazione che ci proponete, ma una volta formati voi ci pagate di più perché rendiamo di più all'azienda'.

Il rischio dell'analisi dei fabbisogni è che questa resti nei manuali o venga fatta più per avallare delle idee che già qualcuno aveva in testa che per verificare realmente i bisogni.

Bisogna poi tenere presente che coloro che si occupano della realizzazione dell'analisi, per lo più consulenti o enti di formazione, possono essere, magari inconsapevolmente, molto bravi a far nascere degli specifici bisogni di Formazione.

Tendenzialmente, infatti, per un semplice fatto di allenamento dello "sguardo", si tende a riconoscere maggiormente, nella realtà in esame, i bisogni ai quali si è più competenti nel dare risposta. Risulta quindi consigliabile che l'analisi sia condotta da un team di esperti e che venga fatta coinvolgendo anche i capisettore e i capireparto, che sono quelli che tecnicamente possono avere il polso della situazione.

**Tutte queste riflessioni in merito alle 'buone prassi' di un Piano Formativo Settoriale sono assolutamente inutili e velleitarie se non viene fatto a monte un lavoro, purtroppo molto più lungo, di costruzione della cultura della Formazione in un settore o in un territorio.** Territori geograficamente circoscritti presentano dei vantaggi da questo punto di vista: è più facile la diffusione della cultura in un territorio circoscritto, indipendentemente dalla numerosità della popolazione che su questo territorio insiste.

In questo scenario bisogna tenere conto anche di un equivoco molto diffuso: molti imprenditori sono convinti, e nella stragrande maggioranza dei casi è un'illusione, che il loro successo imprenditoriale dipenda esclusivamente da sé e dalla propria azienda, cioè che nessuna quota del proprio successo sia da attribuire al territorio o al settore d'appartenenza. **Manca la percezione che una parte dell'eventuale successo imprenditoriale sia da imputarsi non esclusivamente all'imprenditore stesso ma anche ad altri elementi che fanno riferimento al settore e al territorio.**

Spesso si fa fatica a capire che l'imprenditorialità non è una risorsa che coincide necessariamente con la testa dell'imprenditore: è un qualcosa che è diffuso nel loro negozio, nella loro azienda, ma di cui non si accorgono perché è sopito.

Di questo si sono resi conto alcuni di coloro i quali hanno delocalizzato all'estero

la propria azienda. Sono partiti convinti di realizzare i propri prodotti isolati dal resto, perché pensavano che l'ambiente e il sistema settoriale e territoriale non avesse nessuna influenza sulla loro attività. Molti si sono accorti che là non riescono a combinare nulla di quello che riuscivano a fare prima e non si spiegano il perché. Dicono: "io sono sempre io, la produzione comunque è sempre stata di bassa lega, quello che fa l'operaio rumeno lo fa come, e anche meglio, lo faceva l'operaio magrebino in Italia, i fornitori sono gli stessi, non riesco a capire come mai qui non ho la produttività, la qualità, che avevo quand'ero in Italia".

Di questo aspetto parlava già il primo che si è occupato di settori, di territori e di sviluppo: Marshall. Conferenziere molto famoso all'inizio del '900 e fino a tutti gli anni '30-'40, parlava di "atmosfera industriale", intendendo dire che certe realtà imprenditoriali sono possibili solo in certe situazioni di settore e di territorio.

Un sinonimo potrebbe essere "l'aria che si respira" e in concreto si può tradurre con sistema scolastico, sistema degli approvvigionamenti, sistema del credito, confronto coi concorrenti, confronto coi fornitori, reti informali in base alle quali, quando si è al bar, al circolo, in parrocchia, in partito, ovunque, si raccolgono, attraverso il confronto con altri, informazioni preziose che poi, senza rendersene conto, si elaborano per il proprio lavoro.

Di tutti questi aspetti non c'è una percezione forte: molti di quelli che hanno delocalizzato, vedendo solo il vantaggio della riduzione dei costi, adesso stanno tornando indietro.

Lo stesso meccanismo è scattato con il ricorso alle forniture di lavoro interinale: per molti settori qualcuno ha commesso l'errore di considerare determinate mansioni di un livello così basso da poter essere svolte da un lavoratore non appartenente all'azienda.

Nell'immediato si è visto l'enorme risparmio dal punto di vista economico, ma dopo 2-3 anni sono stati rilevati indicatori talmente negativi, specialmente rispetto alla soddisfazione del cliente, e si sta facendo marcia indietro, tornando ad assumere.

Il problema storico del mercato del lavoro di oggi è che c'è la necessità del massimo della flessibilità e, contemporaneamente, la necessità di tenersi "a vita" i lavoratori migliori, necessità, quest'ultima, in realtà molto più importante della prima.

**Per far cogliere all'imprenditore che spesso l'imprenditorialità o, meglio, il sistema di competenze, non coincide con la testa di una persona, né coincide di per sé con la proprietà, è necessario uscire da un approccio centrato sulla singola azienda, per aprire il campo di indagine al settore e al territorio, arrivando a parlare di Piano Formativo Settoriale, a vedere, a livello di territorio, il capitale relazionale/sociale: che cosa c'è che funziona e che cosa è necessario sviluppare.**

L'ipotesi di lavoro a monte del presente progetto complessivo è che sia necessario identificare o, se non c'è, costruire, un soggetto che si faccia carico di fare quello che adesso viene chiamato *metamanagement*, cioè il ruolo di governo di un settore o di un territorio, che vada al di sopra di tutti i manager pubblici o privati che ci sono

in una realtà. A questo ruolo, in questo progetto, noi abbiamo dato il nome di cabina di regia.

Di cosa si occupano questi metamanager?

Si occupano principalmente di cinque elementi e non in tutti questi la Formazione c'entra qualcosa.

1. La creazione ed il miglioramento delle infrastrutture;
2. Lo sviluppo del patrimonio intangibile;
3. La comunicazione esterna;
4. La valorizzazione di sinergie e interrelazioni;
5. La formulazione di visioni di sviluppo.

Per ciò che riguarda il primo punto, la formazione può essere coinvolta solo per far sì che gli operatori sappiano interagire al meglio con i finanziatori di tali opere, che spesso sono istituzioni “alte”, quali il governo italiano a Roma o quello europeo a Bruxelles.

Al contrario, la formazione è chiamata in causa esplicitamente per la realizzazione del punto 2, lo sviluppo del patrimonio intangibile: questo è proprio uno degli obiettivi di un Piano Formativo di Settore o un Piano Formativo Territoriale.

È difficilissimo, spesso impossibile e, laddove sia possibile, costosissimo, comprare il know how o le competenze già “pronte”. Le competenze vanno sviluppate all'interno del sistema, visto anche che sono intimamente legate alla cultura e al sistema di relazioni e di valori di un posto. Questo è lo scopo di una formazione fatta in riferimento a un territorio o a un settore.

Quando parliamo di Settore, ci si riferisce a un ambito piuttosto limitato e difficilmente ampliabile: si è ormai capito che non si possono pensare interventi formativi di rilancio, ad esempio, del Mezzogiorno, o di fare formazione per aree genericamente “in crisi”.

Viceversa, se l'ambito è piuttosto circoscritto, è possibile, anche se difficile, fotografare il patrimonio intangibile, valutarlo, identificarne i limiti e, soprattutto, è possibile farlo dall'interno del sistema stesso.

Questo protegge da una dinamica che è risultata negli anni negativa, cioè quella di progettare la formazione, ad esempio, delle valli bolognesi, in funzione di ciò che veniva proposto dagli enti di formazione della pianura, spesso in base più di ciò che l'ente poteva proporre piuttosto che di ciò che le valli avevano bisogno.

La Formazione può aiutare, pur molto meno, anche per ciò che riguarda il terzo punto, cioè nella comunicazione esterna. Essendoci un piano di marketing, può rivelarsi necessario formare gli operatori che quel piano di marketing devono applicare. Quindi qui la formazione conta solo in seconda battuta, nel momento in cui gli obiettivi sono già stati identificati da altri e vanno resi operativi.

La formazione è fondamentale invece per il quarto punto: valorizzare sinergie e interrelazioni tra gli attori di un settore o di un territorio. In questo ambito è tutta Formazione pura, lunga e faticosa.

Si tratta di sviluppare delle competenze che si esprimono nel momento in cui le persone si trovano a lavorare insieme.

La formazione c'entra poco o niente nel formulare visioni di sviluppo (punto 4): saper fare i conti con la realtà e dire cosa si vuol fare nell'arco di tre anni è un ruolo politico.

**In sintesi, un Piano Formativo Settoriale ha un'incidenza diretta sullo sviluppo del patrimonio intangibile e sulla valorizzazione delle sinergie e delle interrelazioni. Questi sono i macro obiettivi del Piano, ai quali aggiungere lo sviluppo delle competenze della necessità delle quali il singolo imprenditore o la singola istituzione non sono ancora consapevoli perché troppo orientati a uno specifico business.**

### 5.1.3 Strumenti per la realizzazione di un Piano Formativo Settoriale

Per realizzare un Piano Formativo Settoriale si utilizzano degli strumenti. Questi strumenti, questa griglia, verrà usata 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 di 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 un 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

Passiamo 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)

<p><b>2.2 Relazioni tra gli attori di settore e di filiera</b></p> <p><b>Obiettivo:</b> raccogliere i dati che aiutino ad inquadrare le reti di relazioni tra gli attori (imprese, associazioni, organizzazioni sindacali e datoriali) del settore interessato</p> <p><b>Contenuti:</b> nel presente campo è necessario raccogliere i dati riguardanti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazioni tra le aziende (società consortili; ATI; utilizzo di marchi comuni; parchi scientifici e tecnologici)</li> <li>• Relazioni tra le aziende e le loro associazioni di rappresentanza degli interessi</li> <li>• Relazioni tra le aziende e le Organizzazioni dei lavoratori (conflittualità; documenti patrizi; processi di ristrutturazione e/o riorganizzazione in corso o progettati)</li> </ul>
<p><b>2.3 I saperi e le competenze di settore</b></p> <p><b>Obiettivo:</b> raccogliere le valutazioni sulle competenze distintive di settore e sui punti di debolezza per circoscrivere le linee fondamentali della domanda formativa</p> <p><b>Contenuti:</b> nel presente campo è necessario raccogliere i dati riguardanti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Circolazione delle informazioni e del sapere professionale (newsletter, house organ; banche dati comuni)</li> <li>• Punti di forza del sapere professionale e competenze distintive</li> <li>• Punti di debolezza del sapere professionale e varchi nei confronti delle competenze distintive della concorrenza esterna</li> <li>• Ipotesi e valutazioni sulle competenze distintive da integrare e sviluppare e sui nuovi saperi strategici</li> </ul>

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**

<p><b>3.1 Identificazione delle linee di sviluppo di derivazione strategica</b></p> <p><b>Obiettivo:</b> individuare le linee di sviluppo considerate strategiche per la crescita ed il recupero di competitività dell'intero settore considerato, nel medio termine</p> <p><b>Contenuti:</b> nel presente campo è necessario raccogliere i dati e le considerazioni riguardanti <b>le linee di sviluppo che il settore di riferimento</b> dovrà perseguire nei prossimi 3 anni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazioni settoriali di processo</li> <li>• Innovazioni settoriali di prodotto (nuove categorie merceologiche che il settore può realizzare, nuove linee di servizio che il settore può erogare)</li> <li>• Innovazioni infrastrutturali, commerciali e logistiche (centrali di acquisto comune, centrali intermodali di scambio...)</li> <li>• Creazione di consorzi e di altre forme organizzative di alleanza interaziendale</li> <li>• Attivazione di sistemi per il reperimento di risorse comuni</li> <li>• Possibilità di modifica del quadro normativo di riferimento (attività di lobbying)</li> </ul>
---

### 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 criticità 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
- Indicatori di tipo finanziario
- Indicatori di tipo economico
- 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**

<b>4.1 Affrontare le criticità negative</b>
<p><b>Obiettivo:</b> individuare gli opportuni <i>interventi formativi</i> per affrontare le criticità individuate nel quadro 3.2</p> <p><b>Contenuti:</b> nel presente campo è opportuno formulare le ipotesi di intervento per affrontare le criticità evidenziate nel quadro 4.2. È necessario:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definire le nuove competenze che gli attori del sistema dovranno possedere per fare fronte alle criticità</li><li>• 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</li><li>• 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</li></ul>
<b>4.2 Cogliere le opportunità di sviluppo</b>
<p><b>Obiettivo:</b> individuare gli opportuni <i>interventi formativi</i> per affrontare le criticità individuate nel quadro 3.3</p> <p><b>Contenuti:</b> nel presente campo è opportuno formulare le ipotesi di intervento per cogliere le opportunità evidenziate nel quadro 3.3. È necessario:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definire le nuove competenze che gli attori del sistema dovranno possedere per cogliere le opportunità di sviluppo</li><li>• 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</li><li>• 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</li></ul>

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**

<p><b>5.1 Contenuti formativi di massima, azioni di sviluppo previste, risultati attesi</b></p> <p><b>Obiettivo:</b> definire i lineamenti degli interventi formativi che dovranno essere recepiti e dettagliati nei Piani Formativi Aziendali/Interaziendali/di filiera afferenti al presente Settore</p> <p><b>Contenuti:</b> nel presente campo è opportuno prefigurare modelli generali di azioni formative a cui i Piani Formativi Aziendali e/o Interaziendali potranno conformarsi</p>
<p><b>5.2 Azioni di sviluppo previste</b></p> <p><b>Obiettivo:</b> definire le azioni di sistema e di accompagnamento che agevolano la realizzazione dei percorsi formativi modellati nel quadro 5.1</p> <p><b>Contenuti:</b> nel presente campo è opportuno formulare <b>ipotesi</b> di azioni di sistema e di accompagnamento (quindi azioni non corsuali) che aiuteranno la realizzazione di azioni formative conformi ai modelli definiti nel quadro 5.1. 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</p>
<p><b>5.3 Risultati attesi</b></p> <p><b>Obiettivo:</b> definire, in termini di risultato, l'impatto del Piano Formativo Settoriale sul sistema interessato</p> <p><b>Contenuti:</b> 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitività complessiva del settore</li> <li>• 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)</li> <li>• Ricadute occupazionali; ed economiche</li> <li>• Impatto sul livello di consapevolezza e partecipazione degli attori coinvolti (imprese, parti sociali, lavoratori...)</li> </ul>

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**

<b>6. Destinatari delle azioni prefigurate dal Piano</b>
<b>Obiettivo:</b> definire i connotati organizzativi e professionali dei destinatari strategici delle azioni previste dal Piano Formativo Settoriale
<b>Contenuti:</b> 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:
<ul style="list-style-type: none"><li>• I pre-requisiti (in termini di competenze possedute, di organizzazione del lavoro, di cultura organizzativa, di numerosità del personale potenzialmente coinvolgibile)</li><li>• 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</li></ul>

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**

<b>7. Monitoraggio, indirizzo, controllo</b>
<b>Obiettivo:</b> individuare gli attori, gli indicatori e le fasi del processo di monitoraggio, indirizzo e controllo della realizzazione delle azioni previste dal Piano Formativo Settoriale
<b>Contenuti:</b> la Commissione di bacino verificherà la rispondenza tra quanto indicato nel Piano Settoriale e quanto contenuto negli specifici Piani Aziendali, dal punto di vista:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualitativo, se i contenuti formativi proposti dai Piani Aziendali sono coerenti con le linee di sviluppo indicate dal Piano Settoriale</li><li>• Quantitativo, in riferimento al numero di Piani Formativi Aziendali attivati che contengono riferimenti al Piano Settoriale</li></ul>

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.**



## 6. La sperimentazione: il piano formativo per lo sviluppo del settore turismo nel territorio delle Cinque Valli Bolognesi\*

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.

\* A cura di Filippo Ferrari.

Denominazione del piano: “Azioni formative per lo sviluppo del sistema turistico integrato della comunità montana Cinque Valli Bolognesi”

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

<b>1 Anagrafica di settore</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Territorio interessato: Comunità Montana Cinque Valli Bolognesi costituita dai comuni di: Castiglione dei Pepoli, Loiano, Monghidoro, Montereenzio, Monzuno, Pianoro, Sasso Marconi, San Benedetto Val di Sambro (situati in Provincia di Bologna, Regione Emilia Romagna, Italia)</li><li>• Macro settore produttivo: Turismo</li><li>• Settore specifico: <i>cf: codice ATECO</i></li><li>• Numero aziende del settore: <i>non rilevato (consultare archivi provinciali e Camera Commercio)</i></li><li>• Numero complessivo degli addetti: <i>non rilevato</i></li><li>• Dimensione media aziendale: <i>non rilevato</i></li><li>• Fatturato complessivo: <i>non rilevato</i></li></ul>

## Quadro 2. Descrizione del contesto di riferimento

### 2.1 Elementi generali di scenario

Sono presenti alberghi, bed&breakfast, agriturismi, ristoranti, negozi di prodotti tipici, maneggi, agenzie viaggi, ... di cui la Provincia dovrebbe avere i dati quantitativi aggiornati.

Il territorio presenta percorsi per il trekking a piedi, in bici e a cavallo.

In una visione di insieme, tra gli operatori è necessario includere anche coloro i quali offrono servizi complementari a quelli di accoglienza, ristorazione e attività specifiche (ad esempio, oltre agli organizzatori di tour in bici, sono da contare anche i riparatori, benché la loro utenza non sia legata esclusivamente al turismo). Al momento non si riescono a quantificare, così come non ci sono dati disponibili sui fatturati e la dimensione media delle imprese, dati che si potrebbero ottenere dalla camera di commercio.

Tra le criticità: “sistema di offerta ricettiva non sempre adeguato rispetto alle esigenze del turismo moderno, poco orientato alla diversificazione dei canali commerciali e con poca propensione ad investimenti che mirino ad un’offerta maggiormente competitiva e originale; sistema territoriale con attrattive turistiche con media notorietà ed attrattiva e/o poco fruibili, spesso caratterizzato da discontinuità paesaggistiche, troppo orientato ad iniziative rivolte ai residenti o all’escursionismo bolognese” (tratto da Soglia S., “Il sistema turistico valli bolognesi”).

Il territorio complessivo della Comunità Montana è interessato da tipi di turismo diverso a seconda delle zone. Mentre la divisione geografica del territorio è legata al corso dei fiumi, quindi alle loro vallate (Idice, Setta, Savena, Reno, Sambro), la differenziazione turistica è maggiormente legata alla distanza dal capoluogo (Bologna), sede di numerose fiere. I Comuni più vicini alla città sono quindi meta di un “turismo per affari”, mentre quelli più lontani sono più ricettivi nei confronti dei “vacanzieri”, per lo più cittadini bolognesi che si allontanano dalla città durante l’estate. Le alte e basse stagioni sono quindi diversificate per zona (praticamente invertite).

La zona complessiva, attraversata dall’autostrada A1 Bologna Firenze e dalla Futa, è caratterizzata come luogo di passaggio, interessato al momento dai lavori per la realizzazione della Variante di Valico che, quando ultimata, modificherà alcuni tratti della viabilità ordinaria.

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

Nel territorio interessato, dal luglio 2005, è operativo un Piano di Sviluppo Turistico, proposto dal dott. Soglia, nato da un precedente studio sulla programmazione territoriale del settore turistico commissionato dalla stessa Comunità Montana (dott. Mattei) a partire dal 2003. Il piano operativo istituisce il Sistema Turistico Valli Bolognesi.

Il Sistema non è un soggetto giuridico, ma un'organizzazione che la Comunità Montana e il "Consorzio Idice-Savena-Setta" (CISS, di seguito nominato come "Consorzio") si sono dati. L'adesione a tale sistema da parte degli operatori del settore è volontaria.

Per farlo, tali operatori devono iscriversi al Consorzio o almeno ai progetti speciali (ippoturismo e cicloturismo) che il Sistema ha già attivato (n.b. Tale situazione è provvisoria: dall'anno prossimo si potrà soltanto aderire iscrivendosi al Consorzio).

All'interno del Sistema, gli operatori privati e i rappresentanti delle Istituzioni Pubbliche (un assessore con mandato in materia e un tecnico per ogni Comune della Comunità Montana) sono affiancati da rappresentanti di IAT-TuttoServizi, Montagna Amica, GAL, Pro Loco, parchi regionali sul territorio, punti informazioni di Pianoro e Sasso Marconi.

Dal CISS il Sistema Turistico ha ereditato la parte grafica del proprio marchio.

Al momento è in atto una riorganizzazione del Consorzio al quale, dall'anno prossimo, potranno aderire solo operatori che hanno posti letto nella propria struttura. Gli altri potranno aderire a Montagna Amica.

Il Consorzio si occupa della promozione delle località turistiche e del relativo pernottamento, mentre Montagna Amica guarda alla promozione del prodotto tipico, della ristorazione, degli agriturismi e fattorie didattiche.

Nonostante questa suddivisione, chi si iscriverà ad una delle due organizzazioni, potrà usufruire anche dei servizi dell'altra, grazie ad un accordo tra i due soggetti.

La maggioranza degli operatori del settore non ha ancora aderito al Sistema; **si suppone per diffidenza verso le forme associative tra concorrenti e per il poco tempo trascorso dalla sua istituzione (un anno).**

Il Sistema Turistico Valli Bolognesi è inserito in due Unioni di prodotto del Sistema Turistico regionale: "Città d'arte" e "Appennino e verde" (v. <http://www.emiliaromagnaturismo.it>).

### 2.3 I saperi e le competenze di settore

Tra le azioni perpetrate dal Sistema turistico, c'è anche la costruzione di un sito internet (www.vallibolognesi.it), ormai quasi ultimato, che dovrebbe assolvere sia alla funzione di promozione esterna (verso gli utenti finali e verso i tour operator e la stampa), sia alla funzione di collegamento e diffusione delle informazioni tra gli operatori turistici del territorio. A questo scopo, è stata creata un'area a loro dedicata, dotata di intranet. Tale funzione è attiva solo da un paio di mesi. Ciascuna struttura ha a sua disposizione una propria pagina in cui fare promozione e inserire tutte le novità sul proprio servizio.

Tra gli operatori c'è ancora uno scarso utilizzo delle tecnologie digitali di comunicazione, sia per quanto riguarda la comunicazione interna (intranet, newsletter) che esterna al sistema (aggiornamento della propria pagina sul sito). Alcuni di essi non sono ancora dotati di un indirizzo di posta elettronica e si servono soltanto di telefono e fax.

Per ora non sono stati attivati interventi formativi mirati a riguardo, né altri concernenti modalità condivise di cura del cliente. Sono stati condotti seminari per far conoscere il progetto nel suo complesso e incontri con gli imprenditori presso la sede della loro attività.

Per ciò che riguarda il sentimento di appartenenza alla Comunità Montana nel suo complesso, i responsabili del Sistema Turistico rilevano che gli operatori che lavorano sul territorio dimostrano più che altro di percepire l'appartenenza ad un Comune o ad una vallata, **mentre un senso di appartenenza più ampio è ancora da costruire, nonostante si sia già in parte operato in tal senso all'interno delle occasioni di incontro.**

Sempre all'interno delle azioni del Sistema Turistico, a partire da febbraio 2006 è stato predisposto un marchio identificativo e il suo relativo manuale di utilizzo (v. sito). Tale logo dovrebbe essere apposto su tutto il materiale prodotto dagli operatori, ma non è ancora molto utilizzato. Tutti gli operatori sono al corrente della sua esistenza, ma non sono state ancora fatte azioni formative per aiutarli a comprenderne l'utilità e l'uso corretto.

La costruzione di punti informativi sulle proposte del sistema turistico, che presentino la medesima interfaccia e collocati nelle sedi dei Comuni, è ancora in fase di realizzazione, e sta evidenziando alcuni problemi nel coinvolgimento attivo di qualche Amministrazione Locale, che pare non abbia ancora colto la possibilità di aumentare la propria visibilità attraverso questi strumenti.

Si ipotizza quindi che le prime competenze da implementare a livello di settore siano da ricercarsi all'interno dei seguenti ambiti:

- Utilizzo delle tecnologie digitali per interfacciarsi con il cliente e con gli altri operatori
- Costruzione di una identità comune, sia tra gli operatori che nei confronti di soggetti terzi
- Conoscenza dei vantaggi e utilizzo consapevole del marchio comune
- Costruzione di uno stile condiviso nell'interfaccia, digitale e concreta, con il cliente

Rimane sullo sfondo la necessità di allargare il Consorzio agli altri operatori del territorio, i quali vanno contattati e "convinti" a entrare a farne parte.

Analizzando anche la situazione delle Scuole Superiori della zona, emerge un altro aspetto della diffusione dei saperi all'interno dell'intera Comunità e sulle modalità della loro trasmissione. Nel Comune di Castiglione dei Pepoli è presente l'IIS "Caduti della Direttissima" al cui interno sono presenti il professionale per il turismo, il tecnico commerciale, il liceo scientifico ed altro ancora. A Loiano e Sasso Marconi, invece, hanno sede gli Istituti Professionali per l'agricoltura e l'ambiente e un corso liceale distaccato dall'IIS di Castiglione (indirizzo scientifico). Gli alunni di queste scuole, in particolare quelli dell'istituto turistico, non sembrano aver acquisito la consapevolezza delle opportunità di sviluppo turistico del proprio territorio. Pensano che il turismo della regione si faccia altrove, in particolare sulla Riviera Adriatica. Inoltre molti di loro, terminati gli studi superiori, si trasferiscono nel capoluogo per seguire gli studi universitari. Il risultato di questa dinamica li porta a non ritornare poi nella propria terra d'origine alla ricerca di un lavoro, perché non ne conoscono la possibilità. Questo scenario può migliorare attraverso interventi formativi rivolti a una pluralità di target: agli studenti stessi, ai loro genitori (affinché sostengano i propri figli, ancora molto giovani, nell'eventuale avvio di attività in proprio nell'ambito turistico), agli insegnanti (che spesso provengono da zone diverse e poco conoscono del territorio nel quale insegnano).

Non è stato ancora chiarito se ci siano, tra gli operatori già dedicati e nel territorio, le competenze adeguate a intervenire in tutti questi ambiti, in particolare in quello formativo.

### **Quadro 3. Linee di sviluppo Strategiche e Criticità settoriali**

<b>3.1 Identificazione delle linee di sviluppo di derivazione strategica</b>
Non disponendo 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.
<b>3.2 Mutamenti intervenuti negli ultimi 3 anni</b>
Non disponendo di adeguati dati quantitativi, non è possibile individuare in maniera comparativa o di tendenza i mutamenti intervenuti negli ultimi tre anni negli indicatori macro economici.
<b>3.3 Identificazione dei disagi e delle criticità negative dovuti ai mutamenti</b>
<b>3.4 Identificazione delle opportunità di crescita dovute ai mutamenti</b>

## Quadro 4. Obiettivi e priorità

<b>4.1 Affrontare le criticità negative</b>
<b>4.2 Cogliere le opportunità di sviluppo</b>
<b>4.3 Individuare le attività di sviluppo di derivazione strategica</b>
I tre obiettivi della sperimentazione, data la impossibilità, al momento, di identificare obiettivi di carattere più strettamente economico e quantitativo, sono di tipo qualitativo: <ul style="list-style-type: none"><li>• la costruzione di identità territoriale condivisa, sia all'interno della Comunità Montana, tra gli operatori del settore, sia nei confronti dei soggetti esterni (tramite l'utilizzo del marchio e degli strumenti elettronici di comunicazione)</li><li>• soddisfazione degli operatori pubblici e privati locali rispetto al servizio del Sistema Turistico</li><li>• a questi è possibile aggiungere l'obiettivo del coinvolgimento delle scuole nel processo, con il duplice intento di costruire un più allargato senso di appartenenza al territorio della Comunità Montana nel suo complesso anche tra gli studenti e di renderli consapevoli del possibile sviluppo turistico della zona, del quale potrebbero diventare essi stessi protagonisti in futuro</li></ul>

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

<b>5.1 Contenuti formativi di massima, azioni di sviluppo previste, risultati attesi</b>
Ci sono cinque aree di competenza che possono essere oggetto di sviluppo formativo entro il 2007: <ul style="list-style-type: none"><li>• utilizzo del marchio comune</li><li>• strumenti elettronici di comunicazione: sia formazione e motivazione all'utilizzo dell'intranet, sia utilizzo dei canali virtuali di comunicazione col cliente</li><li>• inglese turistico</li><li>• conoscenza del territorio</li><li>• terza area per le scuole: informazione e sensibilizzazione a opera di esperti riguardo al sistema turistico integrato</li></ul>
<b>5.2 Azioni di sviluppo previste</b>
Due sono le azioni non formative che è necessario realizzare per dare compimento al presente Piano Formativo: <ol style="list-style-type: none"><li>1. È emersa la necessità di reperire dati di scenario per completare l'anagrafica di settore, in particolare per quanto riguarda:<ul style="list-style-type: none"><li>• numero complessivo di addetti del settore</li><li>• fatturato aggregato del settore</li><li>• andamento del tasso di occupazione del settore</li></ul></li><li>2. Attivare stage ed esperienze pratiche guidate per il mondo della scuola</li></ol>

### 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 termine;
- condivisione delle opportunità e dei vantaggi derivanti dall'utilizzo di un marchio comune per la promozione dei servizi e delle attività del territorio;
- 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 mezzi di comunicazione on line con i clienti attuali e potenziali, allo scopo di migliorare la *customers' satisfaction* e il volume d'affari del singolo operatore;
- ingresso lavorativo di giovani nel settore turismo;
- 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 turistico integrato, è un'intera comunità di cittadini 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:

- dipendenti delle PP.AA. e loro collaboratori;
- operatori economici afferenti direttamente al settore turismo (proprietari di alberghi, ristoranti, strutture ricettive in genere);
- studenti delle ultime classi delle scuole superiori.

## 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. 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 formativa e, come follow up, dopo 6 mesi dal termine della stessa per quanto riguarda il punto 2.

## 7. Conclusioni e sviluppi futuri\*

### 7.1 Conclusioni

L'analisi di scenario effettuata nel corso del progetto appena terminato 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. Nel 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*

Settore nel quale 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 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, analizzato sia in forma aggregata che anno per anno.

È da sottolineare che non è stato possibile acquisire informazioni riguardanti i follow up e le ricadute occupazionali di dette attività formative.

L'analisi ci ha permesso di concludere 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 tali linee di sviluppo (identificate, ricordiamo, nei settori turismo e nelle produzioni agroalimentari locali di qualità)

\* A cura di Bruno Timoncini.

- sono state verificate anche tramite interviste ad un panel di testimoni privilegiati, del mondo delle imprese, della scuola, delle istituzioni;
- non vi è stata evidenza del fatto che le attività formative realizzate, in particolare per quanto riguarda la formazione al lavoro, rispondessero ad un bisogno percepito dal mondo delle imprese e dei servizi del territorio considerato;
  - delle attività formative realizzate, per le motivazioni precedentemente addotte, non c'è evidenza per quanto riguarda la ricaduta occupazionale sul territorio.

Questi elementi, qui sinteticamente esposti, fanno emergere la consapevolezza della necessità di procedere sul percorso intrapreso, al fine di sviluppare un sistema formativo territoriale (partendo dal Piano Formativo settoriale sviluppato) 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, mondo delle imprese e del commercio, sistema della scuola e della formazione professionale) di rinforzare ed allargare le logiche collaborative e di knowledge management territoriale/settoriale che possono configurarsi come volano dello sviluppo del territorio.

Durante lo svolgimento del presente progetto è stato possibile attivare e sviluppare un proficuo dialogo tra gli operatori privati e pubblici della Vallata, che ha prodotto risultati interessanti permettendo la stesura di un primo Piano Formativo Territoriale per il settore Turistico coerente con le linee di sviluppo strategiche del territorio.

I risultati ottenuti devono essere capitalizzati in una continuazione del progetto e valorizzati allo scopo di produrre altre parti di un Piano Formativo Territoriale più ampio, strategico 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 quella del Setta già coinvolta nell'attuale progetto.

Sarà pertanto necessario un forte impegno della Comunità Montana Bolognese a proseguire il dialogo avviato dando continuità alle azioni strategiche intraprese.

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

La nostra percezione è che sia necessario allargare la 'cabina di regia' per lo sviluppo del territorio (istituita nel corso del presente progetto) 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 queste considerazioni, appare evidente che ci si deve porre 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, pubblici o privati, potranno essere 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 di agire in relazione alle effettive necessità di ogni singolo sistema territoriale locale.

Sarà inoltre necessario fornire 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 ecc.), e l'iniziativa di soggetti privati.

Per l'insieme delle considerazioni esposte, necessariamente si produrrà un modello di programmazione formativa/sviluppo del territorio (buone prassi), che sarà reso trasferibile ad altri contesti, in altre Comunità Montane della Provincia di Bologna e in altre Province Emiliano Romagnole.

## 7.2 Sviluppi futuri

In seguito a quanto emerso nel corso dell'analisi realizzata sul territorio, **si rende necessario completare** il lavoro svolto in **tre** diverse direzioni tra loro complementari:

- **Allargare e rinforzare la rete di attori** (istituzioni, associazioni, imprese, sistema scolastico, enti di formazione) operante sul territorio per lo scambio di competenze, conoscenze ed esperienze (strumenti, buone prassi) tra gli operatori; tale rete potrà giovare di sistemi di condivisione e dialogo a distanza, valorizzando quanto già esistente in quanto realizzato in altre azioni non corsuali (si pensi ad esempio all'utilizzo di un sito già utilizzato per altri interventi come il sito: [www.risorseumaneonline.org](http://www.risorseumaneonline.org));
- **Completare la sperimentazione** avviata nel progetto precedente (Rif. P.A. 2005 - 0413/Bo) allargandola alle altre Valli della Comunità Montana, diffondendo i risultati ottenuti e le metodologie impiegate;
- **Fornire agli operatori pubblici** del sistema sia dipendenti che collaboratori della P.A. gli strumenti e le informazioni per definire autonomamente le linee progettuali di intervento formativo e le opportune modalità di finanziamento.

Possiamo ritenere che i risultati attesi da questa attività siano:

- Allargamento della *rete di operatori sul territorio* presente ad altri soggetti provenienti dal sistema delle imprese, del commercio, dell'agricoltura e loro associazioni;

- trasformazione di tale rete in una rete attiva ed autonoma tra operatori (dipendenti pubblici in primis, ma anche operatori del mondo delle imprese, delle associazioni, della formazione) per lo scambio di *buone prassi* o per la condivisione di conoscenze e competenze finalizzate allo sviluppo locale;
- realizzazione di *Piani Formativi Territoriali* relativi ai territori compresi nella Comunità Montana delle Cinque Valli Bolognesi, sviluppo di *Piani Settoriali* concertati tra gli attori del territorio nei settori considerati di rilevanza strategica;
- definizione delle linee *progettuali formative* successive allo scopo di realizzare tali Piani Formativi Settoriali concertati;
- identificazione degli opportuni canali di finanziamento (D1; Fondi Interprof.li; legge 53/2000) necessari alla realizzazione dei *progetti formativi aziendali/settoriali*.

Alla luce delle considerazioni sopra riportate si è deciso di continuare il presente progetto con un prolungamento fino a giugno 2007, finanziato attraverso un progetto approvato dalla Provincia di Bologna.

Il progetto si configura come **azione di sistema** per la promozione e lo sviluppo delle aree territoriali di tutti i Comuni coinvolti nel presente progetto.

In particolare, il progetto si propone di realizzare le seguenti azioni strettamente sinergiche tra loro:

1. Allargamento della Rete

La rete dei soggetti attualmente costituita ed operativa verrà allargata coinvolgendo anche:

- ulteriori testimoni territoriali provenienti dal sistema delle imprese, del commercio e dall'agricoltura nella attuale rete di soggetti,
- operatori della P.A. di altri territori, fino alla totale copertura del sistema delle Cinque Valli Bolognesi.

2. Formazione rivolta ai dipendenti e collaboratori alla P.A.

Si forniranno agli operatori dipendenti e collaboratori della P.A., le competenze, i modelli, gli strumenti per realizzare Piani Formativi Territoriali e Settoriali.

3. **Assistenza Tecnica** allo sviluppo dei Piani Territoriali e settoriali

Gli operatori della P.A. saranno accompagnati nella realizzazione dei Piani formativi Territoriali e Settoriali, anche utilizzando strumenti di consulenza a distanza (SCD) e il supporto di un **Agente di sviluppo del territorio**, risorsa dedicata alla promozione dello sviluppo della Vallata, formata nel corso della precedente iniziativa progettuale Rif. P.A. 2005-0413/BO - Ob. 3 D2.

4. **Diffusione dei risultati e trasferibilità del metodo/approccio ad altre Valli (diffusione delle buone prassi)**

I Piani formativi così realizzati saranno oggetto di diffusione e confronto tra gli attori dei diversi territori interessati.

Inoltre durante lo svolgimento del progetto, saranno individuate delle procedure

operative e strumenti di registrazione dell'esperienza in termini di buone prassi, che consentiranno di sviluppare un vero e proprio metodo di intervento che potrà essere assunto come modello da trasferire e applicare ad altre realtà appenniniche emiliano romagnole per determinare uguali ricadute su aree contigue e con caratteristiche economiche, sociali e territoriali omogenee.

Durante questo intervento, il cui termine è previsto per il 30 giugno 2007, sarà necessario valutare attentamente gli sviluppi futuri per il territorio, gli interventi che si renderanno necessari e le possibili fonti di finanziamento anche alla luce delle nuove future disposizioni della Regione Emilia Romagna e della Provincia di Bologna.

Rimandiamo quindi ulteriori riflessioni ai primi mesi del 2007 confidando che il lavoro svolto fino ad ora, quello previsto per il prossimo futuro e le energie riscontrate e attivate nel territorio, permetteranno di raggiungere gli obiettivi posti e quelli, fino ad ora, intravisti.

Finito di stampare nel mese di dicembre 2006  
presso la Tipografia Fanti di Imola  
per conto dell'Editrice La Mandragora di Imola