

*Valorizzazione e certificazione dei professionals  
per la Formazione Professionale*

**Progetto Ecipa F.S.E ob.3, asse C. misura C1, anno 2002:**

*Proposta per una pubblicazione da realizzare nell'ambito  
delle attività di diffusione previste dal progetto*

**Ruolo del Formatore e Strumenti di Formazione  
nei Processi di Sviluppo Locale**

**Juliana E. Raffaghelli - Matteo Povolato**

## SINTESI DEL LAVORO

**Titolo: Ruolo e strumenti di Formazione nei Processi di Sviluppo Locale**

## Tipologia

Problemi Emergenti -  
Nuove Opportunità di lavoro per i Formatori  
Nuovi indirizzi per la figura del Formatore

### Descrizione:

Lo sviluppo locale come processo richiede una *razionalità complessa* (E. Morin). In altre parole si tratta dell'impossibilità di programmare linearmente lo sviluppo verso il futuro, in ogni mossa ed in ogni intervento degli attori (stakeholders), ma la necessità di concepire un sistema dove le parti s'incrociano per costruire il tutto, e in questo emergono proprietà che a loro volta modificano le parti, in una *causalità circolare*; tutto ciò producendo un fenomeno di *rete*.

Lo sviluppo locale richiede dunque, un'importante cambiamento *strategico* nel concepimento dell'idea di sviluppo stesso e sui ruoli che devono svolgere gli attori coinvolti. In effetti, si tratta di cercare nuovi sentieri di crescita e di cambiamenti strutturali che permettano di trarre un maggiore profitto dalle risorse (umane, finanziarie, tecniche, ambientali) esistenti in un territorio col fine di contribuire non soltanto alla creazione di ricchezza ed impiego, ma anche qualità di vita, all'ordine, al rispetto ambientale, all'identità culturale e all'apertura verso il mondo, in un contesto armonico (*Cluster Theory*, M. Porter, 1998)

Questo porta a pensare in ogni caso ad un modello diverso di sviluppo locale, a seconda della comunità, e delle opportunità presenti. Dunque, non si possono "importare" acriticamente i modelli per lo sviluppo, ma costruirli in ogni caso.

L'importanza della formazione in questi processi è indiscutibile: Quali figure e quali strumenti occorrono in ogni diversa situazione? Vi sono, allora, delle considerazioni da fare:

- Riconoscere il ruolo essenziale che ha la partecipazione della comunità nelle decisioni di governo e nella loro gestione (*accountability* ed *empowerment* dei cittadini per la *governance*)
- La costruzione di piani aperti e valutati periodicamente, visto che la realtà è complessa e cambia continuamente, che abbiano comunque un chiaro concepimento di "dove vogliamo arrivare" (*vision*) e una *strategia per raggiungere questi obiettivi*.
- *Le competenze degli attori per il partenariato*
- Il lavoro di *capacity building* nella pubblica amministrazione.

Il progettista dello sviluppo locale deve conoscere sia il disegno del progetto, sia la sua gestione, con una componente creativa che si accoppia a una padronanza di aspetti normativi, e di saperi tecnici. Dunque è necessario saper negoziare, cercare dati, fare benchmarking, analizzare un'organizzazione, valutare una politica, proporre forme di finanziamento innovativo, partecipare a un bando europeo, gestire una network. Come si affiancano i formatori e la formazione in questo caso? Può essere il formatore stesso progettista dello sviluppo?

Questo lavoro intende fare una sommaria revisione di questi aspetti per evidenziare l'attualità dell'argomento.



## INDICE

### **1. Introduzione.**

- a. Attualità dell' argomento per la Comunità dei Professionals della Formazione*
- b. Struttura generale della presentazione*

### **2. Lo Sviluppo Locale: Un approccio per capire il contesto alle pratiche di Formazione**

- a. Lo stato dell'arte*
- b. Perché è importante agire sulla realtà locale ?*
- c. Sviluppo locale: Strumento in tempi di cambiamento...*
- d. I movimenti attuali di sviluppo locale a livello internazionale*

### **3. Gli ambiti di Formazione nei Processi di Sviluppo Locale**

- a. La Progettazione Integrata per lo Sviluppo: Patti Territoriali, Distretti Industriali, BIC*
- b. La Pubblica Amministrazione: Costruzione della Governance*

### **4. Sul Ruolo dei Formatori nei Processi di Sviluppo Locale**

- a. Pensare la Formazione inserita in un Processo Complesso*
- b. Figura del Formatore: Diversi Profili per la Complessità*

### **5. Conclusioni**

### **6. Bibliografia**

## 1. Introduzione.

---

### *a. Attualità dell' argomento per la Comunità dei Professionals della Formazione*

Il dibattito sull'argomento dello sviluppo locale è comparso già dagli anni ottanta, in Italia, concentrandosi nel scoprire i raccordi fra economia, società e territorio. Che queste tre dimensioni interagiscono, è stato dimostrato proprio dalla singolarità del proprio sviluppo dell'Italia, il cui modello particolare dell'imprenditorialità, basata sulle reti sociali presenti in un determinato luogo - specialmente nel caso del Nordest- , ha avuto chiaro successo ed è oggi studiato e riprodotto in tutto il mondo. In più, questo modello, che cercheremo di spiegare con più dettaglio nella stesura di questo lavoro, pare di essere chiave per lo sviluppo delle economie più svantaggiate e per il rilancio di quelle in difficoltà. Questo è un punto di forza che non si può tralasciare, anzi, dovrebbe essere tenuto come "marchio" particolare e strumento di lavoro per la strategia di cooperazione internazionale delle regioni italiane, per gli scambi futuri con economie in transizione e sviluppo, quali i paesi dell'Europa centro-orientale, dove vi si troveranno sicuramente le nuove opportunità di inserimento per i *professionals* della formazione.

Pensare in una logica di sistema, che ne renda possibile l'integrazione territoriale, garantisce, pur in quadro di grande complessità, la gestione efficace verso la crescita economica ed il benessere sociale, non da processi innescati dall'alto, ma da azioni generate dal basso. Giustamente, è la partecipazione di tutti gli attori coinvolti, che ne rende possibile la *governance* -cioè la conduzione in maniera armoniosa e partecipata di un processo di governo-, e soprattutto la *sostenibilità* degli interventi, dalla valorizzazione e il potenziamento delle risorse locali. Un' aspetto che interessa tutta l'Europa se pensiamo alle grosse difficoltà trovate nel cosiddetto *allargamento della Comunità Europea*, ovvero il riscontro con i paesi dell'Est con le loro culture e società strutturate diversamente, nella crisi,

che però presentano un grande potenziale economico e una sfida sociale e politica per l'Europa.

In questi processi si richiama continuamente alla Formazione, come strumento privilegiato per : il rafforzamento delle istituzioni pubbliche e private (*capacity building*); per la riqualifica e sviluppo delle risorse umane, sia al interno delle realtà organizzative che devono cambiare, sia all'esterno, per l'imprenditorialità, o il ricollocamento; come interventi di sistema, cioè, per creare coscienza dell'importanza e impatto di certi cambiamenti; per coinvolgerne i lavoratori, e anche i cittadini.

Per questo i formatori devono possedere molteplici capacità, in modo particolare la capacità di consentire l'evoluzione di un sistema mantenendone però l'identità, la condivisione delle regole e delle scelte che determinano le strategie, la capacità di fare raccordo fra i diversi attori coinvolti, però soprattutto, oltre una specificità tecnica per il lavoro in aula, la capacità di pensare l'intersectorialità come un vantaggio agli interventi, e cioè pensare in modo sistemico.

E' chiaro, quindi, che i formatori avranno a che fare con la progettazione di grandi cambiamenti, ma dovranno anche sostenere saldamente quello che esiste già negli ambiti territoriali italiani. Indubbiamente sarà utile il bagaglio di esperienza, e vi saranno sicuramente degli strumenti da scoprire; ma soprattutto, servirà la capacità di cogliere l'identità locale, per proiettarla negli scambi internazionali, per interagire con altre realtà, per capire i vantaggi e svantaggi che vi si pongono davanti allo sviluppo nel rispetto della diversità culturale propria e di quella straniera.

In questo lavoro cerchiamo di riflettere su questi argomenti, nell'inquadramento particolare che vi si può trovare all'interno di un progetto che cerca di avviare una Comunità di Pratica. Occorre segnalare che negli ultimi anni si è largamente diffuso il concetto di comunità professionale, indicandone così uno spazio, spesso sulla rete, in cui gruppi di persone con attività o interessi lavorativi analoghi *accedono* a specifiche informazioni, *interagiscono* e *scambiano* esperienze e

conoscenza. In un tale spazio vi si rende possibile, attraverso queste azioni sopra sottolineate, di *sviluppare in modo collaborativi*, conoscenze, soluzioni, e soprattutto, la diffusione e riproduzione di migliori pratiche. In questo caso, sull'argomento dello sviluppo locale, esiste un' ampio *background* di informazione, siti, esperienze, bibliografia, che vorremo mettere a disposizione di una nascente comunità di pratica dei Formatori. Ciononostante, il ruolo del formatore è esplicitato in modo poco sistematico, e così gli strumenti di formazione dei quali egli può servirsi. In questo lavoro cercheremo di far vedere, con lo scopo di creare una discussione che porti fruttuosi risultati, soprattutto la definizione del ruolo e dunque l'inquadramento delle pratiche professionali dei Formatori.

### ***b. Struttura generale della presentazione***

Questo lavoro si ripromette di far luce e in qualche caso di sintetizzare alcuni argomenti riguardanti lo Sviluppo Locale. Si parte dalla ovvia considerazione che questo articolo debba essere fruibile sia dalla comunità dei formatori del Veneto sia essere un punto di partenza per una auspicabile riflessione sul tema. In altre parole ciò che si cercherà di fare sarà innanzitutto di descrivere cosa si intenda per sviluppo locale nelle varie realtà, con che strumenti si è cercato di conseguirlo e che ruolo debbano avere i formatori in questo processo.

Inutile sarebbe nascondere l'attualità e quindi la spinosità dell'argomento, né è pensabile una formulazione assolutamente acritica della questione. Ci auguriamo che questo possa essere un ulteriore incentivo ad una discussione costruttiva all'interno della comunità con il conseguente scambio di opinioni ed esperienze.

Molto semplicemente, a parte i riferimenti bibliografici, si vuole cercare di ovviare alla mancanza di uno strumento pratico e agevole di quanto stia accadendo nel mondo e di cosa ci si prospetti per il futuro. Ci sembra infatti superfluo insistere sul ruolo che il fenomeno definito globalizzazione di cui tanto

si è parlato negli ultimi anni stia influenzato il mercato, facendo mutare repentinamente gli orizzonti, anche formativi.

Quello che si ripropone di fare è una veloce carrellata della realtà esistente proponendo dei link per un'eventuale approfondimento personale, una sintesi ragionata di ciò che sta accadendo e insieme un'idea di quello che potrà accadere traendo ispirazione da alcune esperienze verificatesi in altre parti del mondo.

Ciò, tuttavia, non deve essere visto come un estraniamento alla realtà locale. Il tessuto economico e industriale del nord-est ha delle sue peculiarità ben precise e risulta palesemente impossibile applicare tout-court esperienze estranee alla realtà delle nostre regioni. Bisogna invece, a nostro avviso, utilizzare tutti gli strumenti che ci possono dare gli esempi già esperiti.

Come risultato di tutta questa serie di considerazioni si è cercato di sviluppare la parte pratica rispetto a quella teorica e scientifica. Il lavoro risulta così diviso in 4 parti. La prima cercherà di dare brevemente degli strumenti per un approccio alla comprensione del contesto, la seconda riguarderà gli ambiti e la realtà nella formazione dello sviluppo locale. La terza parte tratterà il ruolo dei formatori nei processi di sviluppo locale, l'ultima infine trarrà le conclusioni ed esplicherà alcune idee per il lavoro futuro.

## 2. Lo Sviluppo Locale:

### Un approccio per capire il contesto alle pratiche di Formazione

---

#### *a. Lo stato dell'arte*

##### **Definizioni**

Il processo di trasformazione strutturale del capitalismo, che ha promosso il fenomeno della globalizzazione, ha generato un profondo processo di cambi economici, sociali, territoriali, politici, che fanno impatto a livello locale, in ogni città, o regione, in un modo diverso.

Vi sono situazioni dove questa dinamica ha servito ad arricchire e promuovere nuove opportunità, trovandosi sempre dietro una chiara identità locale-regionale sui prodotti-servizi che danno movimento all'economia locale e permette a essa di proiettarsi a livello internazionale (l'esempio più chiaro sono alcune città ricche dell' Europa, o i distretti industriali nati sulle ICT).

Troviamo invece dei casi dove la globalizzazione ha prodotto trasformazioni che hanno sconvolto la società colpendo le rappresentazioni di legittimità politiche e sociali, fra l'aumento della povertà, la disoccupazione, e la crisi. Dietro questi ultimi scenari descritti, si osservano frequentemente la mancanza di una precedente esperienza produttiva, di un accordo sociale e pratiche democratiche di partecipazione (paesi in via di sviluppo) .

La globalizzazione si presenta quindi come processo caotico, imprevedibile e non strutturato; tuttavia, non riusciamo ancora a cogliere un'altra sfaccettatura del fenomeno, ed è, l'importanza crescente dei **rapporti di interdipendenza** e quindi dei **vincoli** tra aree del pianeta, tra gruppi sociali e tra individui, e così anche della responsabilità di un compromesso congiunto per lo sviluppo.

*L'incremento delle interdipendenze, infatti, sfida l'Europa su almeno tre fronti: quello dell'imminente **allargamento** dell'Unione, quello della crescente **responsabilità europea** nei confronti dei problemi dello sviluppo mondiale e, infine, la **gestione delle***

*interdipendenze globali che attraversano le società europee e che incidono quotidianamente - in positivo o in negativo - sulla vita della gente (D'Andrea, 2000)*  
*Qual è la chiave allora dello sviluppo armonico e sostenibile? E come influisce la formazione in un contesto di sviluppo?*

## **Sviluppo esogeno ed endogeno**

La nozione di sviluppo sorge nel secondo dopoguerra mondiale e si consolida negli anni sessanta, vincolata alla crescita economica che si osservava. Nonostante ciò, oggi si sono incorporate nuove variabili che, senza dimenticare l'ambito economico, aggiungono una dimensione sociale al concetto di sviluppo. Certamente rilevanti sono gli indicatori di Sviluppo Umano del Programma delle Nazioni Unite (PNUD: [www.deza.ch/](http://www.deza.ch/))

Possiamo parlare di uno **sviluppo esogeno** quando la crescita in una determinata realtà socio-economica si sviluppa tramite l'impianto di grandi imprese, di norma fondate su capitali multinazionali, che portano con sé la generazione d'impiego e l'incremento di piccole e medie imprese collegate alle prime come fornitori. Si tratta di uno sviluppo estrinseco perché le forze che lo spingono arrivano dal di fuori di un territorio nel cui poi vengono a sistemarsi, e rispondono a una logica di mercato globale prima che alle particolarità e i bisogni della stessa realtà locale.

Esiste invece una modalità di **sviluppo endogeno**, molto caratteristico nell'Europa. Si tratta di un modello il cui principale modo di sostegno è costituito dalla valorizzazione del territorio e le risorse delle regioni. Il punto di partenza si trova nel fatto che tutte le comunità hanno risorse (economiche, umane, istituzionali e culturali) che ne costituiscono un potenziale di sviluppo. A livello locale si concentrano determinate strutture produttive, si organizza il mercato del lavoro, si traggono vantaggi dalla formazione, ricerca e innovazione, si trama una fitta rete di collaborazione sul sistema d'istituzioni pubbliche, private e del terzo settore, che permette non soltanto benefici economici, ma

anche sociali, psicologici, e culturali. Vale a dire che si dà forma a un'identità della regione, che rassicura gli stessi individui, e spinge un cerchio virtuoso di sviluppo. Quest'ultimo modello ha generato parecchie esperienze positive, ed è quello che oggi si cerca di stimolare e anche "creare artificialmente" tramite i processi di pianificazione strategica del territorio, rintracciando le condizioni fondamentali per la sua presenza.

Nonostante ciò, i modelli di sviluppo estrinseco ed intrinseco potrebbero entrare in conflitto in una determinata realtà locale, ed è proprio lì che si trova il *gap* che richiede l'intervento per l'analisi e progettazione armoniosa, che permetta uno *sviluppo integrato (umano, sociale, economico, ambientale) e sostenibile*.

### ***b. Perché è importante agire sulla realtà locale ?***

Ci sono diverse correnti disciplinari che spiegano l'importanza attuale di agire a livello locale per proiettarsi poi a livello globale. Facendo un piccolo riassunto.

- a. Dal punto di vista sociologico (A. Touraine; R. Robertson; A. Giddens) Il mondo di oggi è un mondo che si dibatte fra obiettivo e soggettivo, fra la società globale e i sistemi creati dagli attori individuali. *Lo sviluppo non è più la serie delle tappe attraverso le quali una società esce dal sottosviluppo, e la modernità non è più successiva alla tradizione. La peculiarità degli elementi globalizzati - siano essi beni di consumo o mezzi di comunicazione, tecnologie o flussi finanziari - consiste nel fatto che sono svincolati da una particolare organizzazione sociale (Touraine, 1992).* E anche se in presenza di questo fenomeno, dall'altra parte appare l'importanza della individualità, della creazione d'identità o del suo rafforzamento, dando così luogo ai movimenti sociali focalizzati su argomenti ma costruiti su reti, dove la partecipazione e il coinvolgimento degli stessi attori sono gli elementi cruciali. Si è prodotto così un neologismo che cerca di spiegare questo fenomeno: *glocalizzazione (R. Robertson, 1995)*. Da dove la globalizzazione vi impone il "non luogo" per i fenomeni, i processi di localizzazione

divengono essenziali per contrapporsi e creare senso d'identità, ed è chiaro che cultura locale, territorio e vicinanza (reale oppure virtuale) degli attori sono fattori chiave.

- b. Per A. Giddens, dal punto di vista della sociologia della Cultura, **dà dello sviluppo sociale moderno un'interpretazione di discontinuità**, apprezzabile in tre elementi-chiave:
- a) il ritmo del cambiamento (estremamente rapido),
  - b) la portata del cambiamento (planetaria),
  - c) il cambiamento della natura delle istituzioni moderne (lo stato nazione, in primo luogo). Secondo questo autore, il dinamismo estremo e la natura globalizzante della modernità derivano da tre fattori: la separazione del tempo e dello spazio (disembedding), la disaggregazione dei sistemi sociali, l'appropriazione riflessiva del sapere.
- Giddens rivaluta, anche a partire dal quotidiano, processi possibili di *riappropriazione, impegno, integrazione*. Allo smarrimento è possibile rispondere con percorsi strutturati di integrazione, all'anonimato passivo del villaggio globale è possibile sostituire *identità attive*, i sistemi esperti che caratterizzano ormai gran parte delle nostre azioni possono diventare inedite fonti di esperienza di cui appropriarsi. Tutto questo deve però collocarsi all'interno di un *progetto politico* che sappia coordinare *locale e globale*.
- c. Dal punto di vista economico (M. Porter, 1991), di fronte al successo nella competitività di certi prodotti e servizi, e anche della loro sopravvivenza sul mercato, si creano dei modelli che cercano di spiegare il fenomeno. Appare così la teoria dei *clusters* che segnala l'importanza per la competitività della creazione di un sistema territoriale che possieda un elevato stock di capitali intangibili e dotati di sinergia, creandone così un effetto emergente di sviluppo e successo. Si identificano come clusters

soprattutto i *distretti industriali*. Così, una determinata regione si specializza a promuovere le condizioni per la fabbricazione di un prodotto finale, costruendo una catena fra l'azienda principale, i fornitori, l'università che collega la ricerca e l'innovazione al processo produttivo, le organizzazioni della società civile che promuovono servizi legati alla formazione e al sostegno sociale dei lavoratori e famiglie, e il governo locale che agevola tasse e requisiti per l'impianto della produzione. In questa visione, inizialmente si vede l'ambito privato e produttivo come quello che spinge la dinamica positiva del cluster, al cui si aggiungono dopo gli altri settori. Inoltre è molto importante considerare la teoria del "capitale sociale", che afferisce alle scienze politiche (Putnam, 1993; Fukuyama, 1995), che spiega lo sviluppo e la qualità di vita oltre gli indicatori economici, partendo da un fenomeno sociale quale *la fiducia fra gli attori* che genera processi di *partenariato (condivisione cooperativa delle risorse)*.

- d. Dal punto di vista delle scienze politiche e dell'urbanistica (Borja & Castels), collegato a quanto detto sopra, i tempi attuali sono portatori del problema della legittimità dei governi nella loro capacità di rappresentare gli interessi dei cittadini. Si iniziano allora processi di *decentralizzazione* e di *empowerment della cittadinanza*, poiché l'ambito più vicino al cittadino diventa strategico per capire i suoi bisogni ed interessi, ed è sopra quest'idea che i governi locali verranno posti al centro della scena socio-politica, e si mostrerà un'attenzione speciale allo sviluppo delle città. Ovviamente questi processi richiedono un chiaro esercizio alla partecipazione, visto che ai cittadini si consegnano poteri quali *valutare la pubblica amministrazione, costruire il budget pubblico e valutare i conti (accountability), pianificare integratamente sia gli spazi della città che i servizi*. Si tratta certamente di un nuovo esercizio alla democrazia, che rivela la necessità dei cittadini di avere competenze

sociali (P. Zariffian, 1999), quelle che sono alla base del capitale sociale, per riuscire nella *governance*, o *capacità del governo di condurre uno sviluppo armonioso e sostenibile del territorio sulla base del consenso sociale*. I piani strategici delle città sono chiari esempi di questa visione, e questi danno rilevanza non soltanto all'iniziativa del settore privato per avviare una dinamica di sviluppo, ma alla *progettazione integrata* e partecipativa.

### ***c. Sviluppo locale: Strumento in tempi di cambiamento***

Lo sviluppo locale come processo richiede quindi una *razionalità complessa* (E. Morin, 1994): vuol dire che la complessità è nel principio di incertezza e di ambivalenza che troviamo anche tra razionalità e razionalizzazione. Ovvero si tratta dell'impossibilità di programmare lo sviluppo linearmente verso il futuro, in ogni mossa ed in ogni intervento degli attori (stakeholders), ma la necessità di concepire un sistema dove le parti s'incrociano per costruire il tutto, e da questo emergono proprietà che a loro volta modificano le parti, in una *causalità circolare*. Producendo un fenomeno di *rete*.

Lo sviluppo locale vuole dunque, un'importante cambiamento *strategico* nel concepimento dell'idea di sviluppo e sui ruoli che devono svolgere gli attori coinvolti. In effetto, .si tratta di cercare nuovi sentieri di crescita e di cambiamento strutturale che permettano trarre un maggiore profitto dalle risorse (umane, finanziari, tecnici, ambientali) esistenti in un territorio col fine di contribuire non soltanto alla creazione di ricchezza ed impiego, ma anche qualità di vita, ordine, rispetto ambientale, identità culturale e apertura verso il mondo. In questo senso, il pensiero di Amartya Sen (1994) sul *welfare* , presentando la sua teoria delle *capacity and functionings* è illustrativo: Il benessere degli individui non è fondato su la ricchezza obiettiva, e i servizi che siano raggiungibili da una comunità, ma sui *funzionamenti*, ovvero i risultati acquisiti dall'individuo su piani come quello della salute, della nutrizione, della longevità, dell'istruzione, ecc. che apre alle possibilità di fare in libertà quello che ci aspetta a seconda delle capacità. Il well-

*being* è allora uno stato soggettivo piuttosto che una funzione di reddito. La teoria dei funzionamenti di A. Sen pone l'accento sulle dimensioni soggettive del well-being, ed è la libertà la condizione essenziale per acquisire il benessere.

Questo ultimo è un punto fondamentale nel per considerare la gestione statale e l'ordine della società intera. Soltanto per cominciare, con sistemi democratici che ammettano un vero coinvolgimento tramite processi partecipativi, dove gli individui si sentano proprietari e *partners* nella costruzione della sua comunità.

*In sintesi*

Il concetto di sviluppo locale considera la società ed il territorio come fattori di sviluppo, nelle sue particolarità. E questo porta a pensare, in ogni caso, un modello diverso di sviluppo locale, a seconda della comunità, e delle sue opportunità presenti. Dunque, non si possono "importare" acriticamente i modelli per lo sviluppo, ma costruirli in ogni caso.

Vi sono delle considerazioni da fare:

- Riconoscere il ruolo essenziale che ha la partecipazione della comunità nelle decisioni di governo e la loro gestione.
- La costruzione di piani aperti e valutati periodicamente, visto che la realtà è complessa e cambia continuamente, che abbiano comunque un chiaro concepimento di "dove vogliamo arrivare" (*vision*) e una strategia per raggiungere questi obiettivi.

Tuttavia bisogna sottolineare che lo sviluppo non può essere compito solo dell'ambito locale, ma un insieme equilibrato di partecipazione dei diversi livelli di governo e privati, in una logica di rete, e anche con il coinvolgimento dell'ambito sopranazionale (con il chiaro esempio della Comunità Europea).

Generalizzando si può dire che il ruolo dello stato nazionale sia quello di generare condizioni macroeconomiche, tracciando criteri di equità regionale, distribuzione della ricchezza, ottenendo e facilitando il finanziamento delle

iniziative di sviluppo e compensando la disuguaglianza. A livello sopranazionale, le alleanze saranno una chiave per aprire a nuove opportunità di sviluppo, per la diffusione delle “best practices”, che permette giustamente il maggiore profitto dell’innovazione, e la discussione delle implicazioni etiche delle pratiche.

#### ***d. I movimenti attuali di sviluppo locale a livello internazionale***

*Alcune delle esperienze più significative e i loro orientamenti*

##### **A. Gli Stati Uniti: I Clusters**

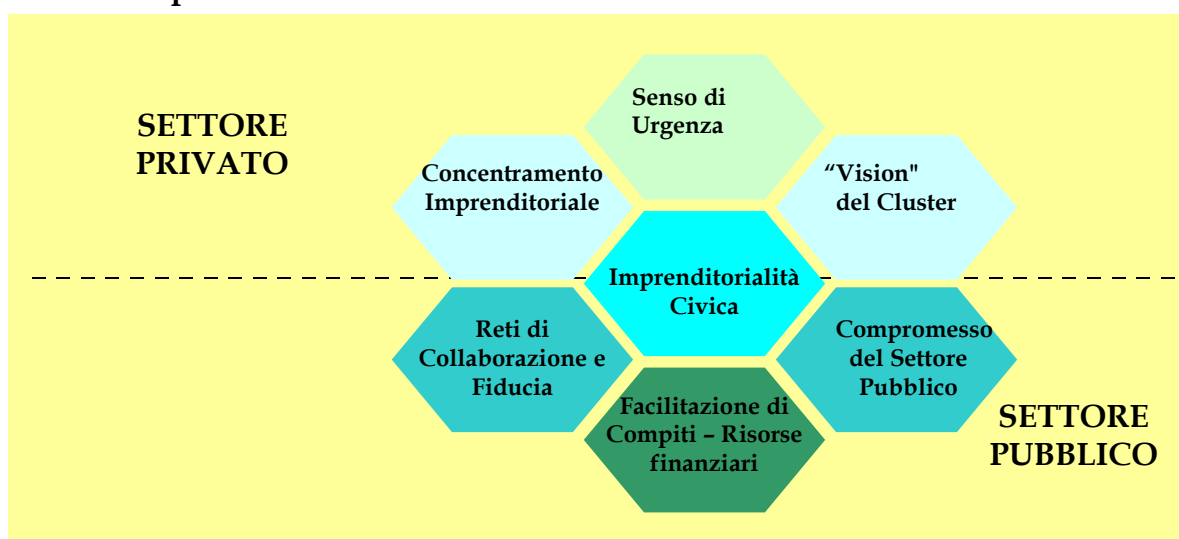
Dagli anni 90 negli Stati Uniti si è sviluppata la “clusters theory”, che ha fatto studi sui distretti industriali di maggior successo, partendo dalle definizioni sulla competitività di M. Porter, al Harvard Business Institute for Strategy and Competitiveness (<http://www.isc.hbs.edu/> ) Così possono definirsi parecchie esperienze di successo competitivo partendo dal modello dei clusters (cioè, un insieme di elementi che si sviluppano in maniera contemporanea e interattiva e promuovono il successo):

-Minneapolis: produzione di supercomputers, San Francisco: Ricerca e produzione biotecnologia; Napa valley: vini e turismo; Silicon Valley: elettronica; Los Angeles: Industria cinematografica, ricerca militare aerospaziale; Boston: Servizi medici, biotecnologia; Hartford: Servizi Assicurazioni; New York: Finanza - Consulenza; Carolina: Tessili

(Fonte: Cluster Navigators, NZ, 2002)

L'orientamento è comunque sempre puntato sul vantaggio competitivo e la capacità di concorrenza dei prodotti e servizi, tramutandosi poi in interesse per le componenti della società civile e del governo. Saranno così gli elementi essenziali del modello:

### Elementi per innescare Processi di "Cluster" di Successo<sup>1</sup>



#### B. Comunità Europea

Sotto una visione più integrata agli interessi sociali ed ambientali, all'interno della Comunità Europea si osserva la necessità di dare rilevanza alla pianificazione strategica ed al marketing del territorio per sostenere uno sviluppo sostenibile ed equilibrato.

<sup>1</sup> Fonte: Cluster Navigators, NZ, 2002 (traduzione libera dagli autori)

Dalla Programmazione 1994-1999, gli obiettivi puntano chiaramente a capire le diverse realtà regionale e agire su di loro, cercando, inoltre, la competitività. Nella Programmazione 2000-2006 la politica di coesione economica e sociale si ridisegna, in modo da adattarsi alle nuove politiche dell'Unione: crescita dell'occupazione e maggiore autonomia regionale nel contesto di un'Europa in allargamento: *la promozione di uno sviluppo bilanciato tra le diverse regioni dell'Unione è fondamentale non solo ai fini della coesione economica e sociale, ma anche quale garanzia di stabilità macroeconomica e quale mezzo per incrementare il tasso di crescita dell'Unione e la sua competitività sullo scenario mondiale.(...)Le modifiche apportate dalla riforma del 1999, con l'adozione del [regolamento 1260/99](#), si ispirano a criteri quali la [maggior concentrazione delle risorse](#), [il decentramento](#), il rafforzamento del partenariato, la ridefinizione dei compiti della Commissione e delle autorità nazionali e delle loro rispettive responsabilità, [l'esigenza di semplicità e di trasparenza](#), [la ricerca di una maggiore efficacia e di controlli più significativi](#).*

Così gli assi e gli obiettivi riflettano questi scopi, ma è specialmente il finanziamento previsto dagli Fondi Strutturali quello che dimostra l'interesse concreto di queste politiche. *Il FSE promuove, in modo trasversale, le **politiche di sviluppo locale**, lo sviluppo della società dell'informazione e il rispetto delle pari opportunità tra uomini e donne.*

Vi sono parecchie esperienze che dimostrano la linea di lavoro in Europa, dalla riconosciuta capacità imprenditoriale del Nord dell'Italia, dove i distretti industriali hanno mostrato dinamismo e competitività dagli anni 70 in poi, riconoscendosi lì una fitta rete di partenariato; per poi passare alle buone pratiche di pianificazione strategica e marketing del territorio in Spagna, che ha chiaramente tratto vantaggio dal suo ingresso nella Comunità negli anni '90 (piani strategici di Barcellona, Valencia, Bilbao). Appaiono così le figure istituzionali della *Agenzia di Sviluppo*, di *Consorzio* e di *Patto Territoriale*. Sono istituzioni miste pubblico-private, associazioni composte da comuni, organizzazioni della società civile e aziende private, che cercano di analizzare le

potenzialità di sviluppo in una determinata comunità, e promuovono la progettazione e gestione integrata. Questo vuol dire che si cerca di emulare dinamiche di crescita e competitività che sono state “naturali” in certi ambienti. Comunque i consorzi e i patti territoriali appartengono generalmente a comunità più attive economicamente, che cercano di mantenere un certo livello di crescita e proteggere l’impiego già esistente. Invece le agenzie di sviluppo appaiono proprio nelle realtà più svantaggiate, cercando di creare le condizioni per equilibrare le disuguaglianze.

### C. Europa Centro-Orientale

Uno degli obiettivi più ambiziosi dalla creazione quaranta anni fa dell’Unione Europea, sarebbe quello dell’introduzione dei paesi dell’ Europa Centro-Orientale (gli accordi europei sono stati conclusi con la Bulgaria, la Repubblica Ceca, l’Ungheria, la Polonia, la Romania, la Slovacchia, la Slovenia, l’Estonia, la Lettonia e la Lituania ) al gruppo dei quindici paesi che attualmente ne fanno parte.

La questione è già stata trattata molto a lungo all’interno degli organi della Comunità Europea, e oltre alle aspirazioni, si è già rintracciata una strada più o meno chiara sul cosiddetto “*enlargement*” (allargamento), che avrà luogo dopo il 2006. Rimandiamo al portale dell’Unione Europea dove vi si può trovare ampiamente documentato il percorso degli accordi di associazione, le candidature dei dieci paesi aspiranti, e gli interventi per raggiungere il livello europeo negli indicatori socio-economici e politico-istituzionali.

[europa.eu.int/scadplus/leg/it/s40000.htm](http://europa.eu.int/scadplus/leg/it/s40000.htm)

In sintesi, possiamo dire che gli interventi si sono concentrati nel *ricevimento del **acquis comunitario***<sup>2</sup> Per arrivare a questo punto, gli interventi si sono concentrati specificamente su due criteri:

---

<sup>2</sup> Termine di origine francese con il quale si segnala il profilo della Comunità Europea “così com’è” *hic et nunc*.

- a) **Politico**, primo criterio di adesione, che riguarda, fra l'altro, il rispetto della democrazia e dei diritti umani, sembra rispettato in tutti i paesi, ad eccezione della Slovacchia, dove lo Stato di diritto e la democrazia non sono sufficientemente radicati e la protezione delle minoranze pare insufficiente; per questo motivo la Slovacchia è stata scartata dalla prima tornata;
- b) **Economico**, secondo criterio che ha a che fare con la considerazione sulle "economie di mercato vitali" che questi paesi possono potenzialmente rappresentare. Tuttavia, la seconda parte del criterio economico - la capacità di far fronte alla pressione concorrenziale e alle forze del mercato all'interno dell'Unione - introduce una nuova selezione; a questo proposito la Repubblica Ceca e la Slovenia hanno effettuato i maggiori progressi. L'Ungheria e la Polonia sembrano intensificare le iniziative di ristrutturazione, mentre l'Estonia è ancora leggermente in ritardo rispetto a questo secondo gruppo.

Per dare sostegno al lavoro su questi scopi, l'Unione Europea a messo a disposizione dei finanziamenti sistemati sotto il Programma PHARE , che provvedono salde risorse per mettere in moto il cambiamento di economie e istituzioni pubbliche e private in crisi. E' chiaro che negli ultimi anni, il crollo della Unione Sovietica e di conseguenza il fine della guerra fredda abbiano notevolmente modificato il vecchio ordine geopolitico, ponendo fine a modelli obsoleti di strutturazione della società e delle economie sotto un forte controllo centralizzato dello Stato. Tuttavia, i segni sulla società civile e sulle istituzioni sono fortissimi, perché Occidente è entrato con forza e la sua influenza non si è ancora amalgamata. Le economie risentono ancora dell'impossibilità di far fronte alla informalità e all'illegalità, come forme alternative al potere dello Stato, e lì dove lo stato copriva tutti i bisogni sociali ora c'è il vuoto, oppure i finanziamenti europei che prefigurano le pratiche del mondo non profit in un modo quasi generalmente inadeguato e squilibrato (rapporto: *Cosa rimane dopo*

*10 anni di cooperazione nell'Europa dell'Est?*, presente nel sito del Osservatorio sui Balcani [www.osservatoriolbalcani.org/.](http://www.osservatoriolbalcani.org/) )

Dunque, vi sono delle considerazioni basilari da fare sugli interventi per l'allargamento:

Anzitutto, esso creerà un nuovo gruppo all'interno della Comunità, costituito dai paesi con reddito inferiore al 40% della media europea. In virtù dei **principi di solidarietà**<sup>3</sup>, *“le politiche strutturali europee dovranno concentrarsi sulle regioni in ritardo di sviluppo di questi paesi, ovvero sulla quasi totalità dei territori in questione. Le attuali disparità all'interno dei Quindici non saranno però state eliminate e la politica regionale dovrà continuare a tenerne conto. Inoltre, l'attuazione di una politica di sviluppo regionale è un compito nuovo per le autorità dei paesi candidati. La gestione dei Fondi strutturali, cui presto avranno diritto, implica **adeguamenti profondi del funzionamento e delle competenze a tutti i livelli amministrativi al fine di conformarsi al quadro giuridico regolamentare che funge da base per gli interventi strutturali.** (Documenti di diffusione sul piano europeo per l'allargamento, sul sito già citato)*

Con il proposito di raggiungere questi obiettivi appena tratteggiati, si dispone una strategia per la politica regionale, che riguarda:

- a) la costruzione di una normativa che permetta l'attuazione della politica regionale, tenendo conto delle differenze territoriali;
- b) rafforzamento istituzionale allo scopo di creare le capacità necessarie per definire **programmi regionali di sviluppo integrati pluriennali**;
- c) identificazione delle competenze richieste agli attori partecipanti alla gestione di una futura politica regionale nei paesi candidati;
- d) adeguamento e rispetto dei principi generali degli interventi strutturali: programmazione, partenariato, addizionalità, gestione, sorveglianza, valutazione, pagamenti e controlli finanziari.

---

<sup>3</sup> Principio applicato fondamentalmente allo scopo di dare alle regioni più arretrate le risorse di cui ne hanno bisogno, se queste adempiono ad un determinato profilo tracciato dalla Comunità Europea. Ad esempio, le regioni denominate Obiettivo I.

In questo piano, la formazione per i processi di *capacity building* sarà essenziale, generalmente puntata alla costruzione di competenze tecniche per la gestione delle organizzazioni e delle risorse finanziarie, materiali ed umane; ma anche competenze trasversali per avviare processi di partecipazione vincolati alla *governance*, alla creazione di partenariato e coinvolgimento per un cambiamento dal basso verso l'alto (logica *bottom-up*). Il rispetto di una logica di sistema e delle particolarità del territorio sarà chiave per innescare i processi formativi.

Certamente di forte interesse sono le opportunità per l'imprenditorialità italiana di trovare sia nuovi mercati che la delocalizzazione dei distretti industriali, cercando la collaborazione che fornirà posti di lavoro nell'Est ed un'opportunità di crescita agli imprenditori. Questo vale particolarmente per il NordEst dell'Italia, per la sua posizione strategica come "porta" verso l'Europa Centro-Orientale. Alcuni importanti sforzi sono già stati fatti in questa direzione, ad esempio con i vincoli costruiti dalla cooperazione delle regioni (il Veneto ha piazzato già oltre 7000 aziende, e vi sono dei corsi universitari per la formazione di operatori specializzati nella realtà dell'Est -Università Ca' Foscari di Venezia). La Camera di Commercio offre importanti informazioni sulle possibilità per l'imprenditorialità (<http://www.camcom.it/> )

Più specificamente, esiste anche un centro della [OCSE a Trento](#), orientato a realizzare iniziative di sviluppo locale nell'Est, tenendo conto della esperienza generata dall'autonomia regionale, di successo, del Trentino ([Osservatorio sui Balcani](#)). Per quanto riguarda il Veneto, questa è considerata una regione di eccellenza in Europa per quanto riguarda il livello della formazione professionale, a cui contribuiscono anche le risorse messe a disposizione dal Fondo Sociale Europeo che per il periodo di programmazione 2000-2006 che ammontano a circa 850 milioni di euro. Ci sarebbe dunque la massima disponibilità a collaborare proprio in questo settore come mossa politica strategica per l'allargamento. A tal fine, grazie anche al supporto tecnico di Eurecna ( sito di una società che si occupa della cooperazione per lo sviluppo del Veneto, [www.eurecna.it](http://www.eurecna.it) ), si sta lavorando alla stesura di un progetto per

interfacciare centri di formazione veneti e quelli delle regioni dell' Europa Centro-Orientale. Inoltre si è già proposto a livello politico regionale di mettere allo studio la possibilità di realizzare iniziative di formazione per il personale della pubblica amministrazione serba, analogamente a quanto il Veneto ha già fatto per altri paesi al di fuori dell'Unione Europea (Ungheria, Romania, ecc) Quale sarà però il vincolo fra formazione e sviluppo locale in questi nuovi ambiti? Il collegamento fortissimo esistente fra rispetto della identità dei luoghi, nella loro diversità culturale, nelle loro potenzialità, e il fornire di tecnologie e competenze per innescare processi di crescita.

#### D. Latinoamerica

Nella realtà dei paesi in via di sviluppo, è molto importante considerare che con il consolidarsi delle democrazie, ma anche l'avvenire gli effetti più crudeli della globalizzazione, gli organismi che lavorano sulla cooperazione internazionale cominciano a richiedere per l'avvio della collaborazione e i finanziamenti, il *capacity building* nelle istituzioni pubbliche e della società civile, ovvero costruire la capacità di gestire con trasparenza ed equità le risorse consegnate, tramite processi partecipativi ( IDB, 1994 [www.iadb.org/](http://www.iadb.org/) ; CEPAL, 1997 [www.eclac.cl/](http://www.eclac.cl/) ; Programma DelNet, ILO, 2000 [www.itcilo.it/delnet/pg/index.htm](http://www.itcilo.it/delnet/pg/index.htm) ), lì dove le dittature, e lo sviluppo industriale non adeguatamente compiuto, hanno creato disagio, disuguaglianza e povertà.

Negli anni '90 una infinità di programmi di aiuto s'indirizzano in quel senso: aiutare i paesi latinoamericani a rafforzare le loro istituzioni, formare per una cittadinanza attiva, impostare processi partecipativi seguiti da esperti. Si costruiscono così delle agenzie di sviluppo cercando di recuperare gli elementi di maggior valore presenti nelle comunità, e cercando d'altra parte di dare sostegno ai governi locali nella loro guida verso la *governance*. La corruzione e le grosse difficoltà economiche pongono di certo delle difficoltà nella riuscita di questi progetti.

E' per questo che certe comunità locali, dotate di un senso solidale e di lotta di fronte alle avversità, cominciano a creare spazi di lavoro insieme, per migliorare il controllo dei cittadini sul governo, per risolvere problemi sociali, e sorgono così esperienze come la pianificazione partecipativa del budget comunale (Porto Alegre, Brasile), e si formano reti di città latinoamericane che cercano di costruire dei piani strategici per lo sviluppo locale (oltre 150 città latinoamericane hanno il suo piano strategico, secondo il CIDEU -Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano-). Ed è molto interessante osservare la logica "pensare globale, attuare locale", che viene applicata nell'agire per il cambiamento di penose condizioni di vita, ma che non dimentica l'opportunità di collegamento al mondo che aprono le nuove tecnologie (la rete di "Mercociudades" -città del Mercosur- funziona grazie a Internet promuovendo la diffusione delle *best practices*). Vi è quindi un notevole movimento sociale di partecipazione *bottom-up*, come risposta alle usuali pressioni dei governi e gli organismi internazionali, che dimostra il potenziale soprattutto dei gruppi di livello medio e medio-basso.

### 3. Gli ambiti di Formazione nei Processi di Sviluppo Locale

---

*a. La Progettazione Integrata per lo Sviluppo: Patti Territoriali, Distretti Industriali, BIC*

#### **I DISTRETTI INDUSTRIALI**

I [Distretti Industriali](#) sono Sistemi Produttivi Locali omogenei, caratterizzati da un'elevata concentrazione di imprese industriali integrate fra di loro e da una elevata specializzazione produttiva. Spesso si sono costituiti in modo spontaneo e sono caratterizzati da un'elevata natalità e mortalità.

La necessità di soddisfare standard rigorosi in termini di qualità e di sicurezza ha condotto le aziende dei distretti a concentrare la loro attenzione su nicchie di mercato sempre più definite, puntando su un alto grado di qualità e di innovazione dei prodotti.

I DI possono contare su diverse risorse cognitive: la cooperazione, la fiducia, la flessibilità ed il coinvolgimento dei lavoratori, la presenza di conoscenze tacite e di un sapere contestuale condiviso. Si realizza così una vera e propria sedimentazione di elementi intangibili e a tutti i livelli, dai quadri fino ai gestori, esistono flussi continui di conoscenza, informazioni e "know-how".

Lo sviluppo del distretto è garantito soprattutto dall'esistenza di una fitta rete di rapporti sia a livello istituzionale che a livello informale, anche perché l'ambito territoriale di riferimento è in genere costituito da uno o più comuni contigui. Il nucleo di questa rete di relazioni è costituito dai rapporti personali fra i gestori delle istituzioni locali pubbliche e private e delle imprese.

Vi è poi un duplice rapporto fra committenti e sub fornitori: cooperativo a livello tecnico, "competitivo" a livello commerciale. La continua concorrenza tra le imprese tende ad elevare gli standard qualitativi e ad innovare i processi di produzione, così che rispondano nel modo migliore alle esigenze di mercato.

Infine, per venire incontro alle necessità delle imprese di ottenere una manodopera altamente qualificata, i distretti sono collegati ed integrati con i centri servizi specializzati, con le scuole professionali di formazione, con le università, i parchi tecnologici ed i centri di ricerca presenti sul territorio.

Che cosa succede nei distretti industriali?

Punti di forza:

La *competitività* delle piccole imprese che fanno parte dei DI è rafforzata dalle interrelazioni e dai legami che si stabiliscono sul territorio, grazie alla comune specializzazione settoriale ed alla concentrazione spaziale.

La concentrazione di una massa di *attività specializzate* favorisce la formazione di un mercato del lavoro, la creazione di infrastrutture dedicate e lo sviluppo di servizi ausiliari (trasporti, installazione e riparazione di macchinari, scuole professionali, associazioni di categoria, ...).

La competitività delle imprese che operano nei distretti si sostiene su:

- *minori costi* di alcuni fattori produttivi e servizi (scorte, ricambi, lavorazioni di piccole serie, ...):
- benefici legati alla massa critica delle *attività caratteristiche* (bacino di operai e tecnici con particolari competenze, scuole tecniche, depuratori centralizzati, rete di spedizionieri, montatori, immagine del territorio come centro di eccellenza...);
- facilitazione di tutte le attività connesse alla *innovazione* (circolazione di informazioni, prototipi, creatività, fiere...)
- *clima propizio* alla costituzione di nuove imprese (progetti imprenditoriali realizzati senza richiedere necessariamente investimenti in tutte le fasi del processo produttivo, esperienze diffuse, fiducia da parte delle altre imprese nel fornire materie prime o nel lavorare in conto terzi...).
- la "*identità-visibilità*" generata dalla localizzazione delle attività.
- tre ulteriori fonti di vantaggio sono da riferire al campo della *psicologia collettiva* e riguardano:

- 1) il clima di collaborazione che si crea a livello locale tra enti locali, sindacati e associazioni di categoria (investimenti in infrastrutture, relazioni industriali non conflittuali...);
- 2) la collaborazione tra imprese anche concorrenti tra di loro che tendono ad assumere atteggiamenti cooperativi;
- 3) il capitale sociale collettivo (fiducia reciproca, relazioni interpersonali, il senso di identificazione della comunità di persone, reti di amici che facilitano la circolazione di informazioni...).

#### Minacce:

Esiste il problema della *perdita di competitività* rispetto alla impetuosa concorrenza di alcuni Paesi in via di sviluppo; oltre ad una *generale difficoltà a immaginare nuovi sentieri di sviluppo*.

Il punto di partenza è rappresentato dall'impatto sui distretti dei profondi rimescolamenti in atto nei mercati: a cominciare dalla *globalizzazione*, che ha generato un fenomeno nuovo: *la percezione di un divario praticamente incolmabile* tra i costi delle produzioni italiane e quelle di alcuni Paesi in via di sviluppo. Si devono fare i conti poi con il fenomeno della *delocalizzazione*.

Lo sviluppo e la concentrazione di tante attività possono generare costi e *diseconomie* legate alla congestione (traffico, prezzi delle aree edificabili,..); alla pressione sull'offerta di lavoro (rarefazione di figure professionali, ..); ai cambiamenti nel sistema dei valori (appannamento delle energie imprenditoriali, giovani che orientano le proprie carriere professionali verso altri settori ...).

Sulla competitività delle *imprese oggi incidono decisamente più di prima numerosi oneri e vincoli amministrativi, burocratici e fiscali*, inoltre c'è un rapporto non fluido tra le imprese dei distretti e le ITC (*Information Communication Technologies*).

Per i distretti questo rappresenta l'effetto più diretto e tangibile del rapido avanzare della globalizzazione.

#### Prospettive ed interventi necessari:

C'è un problema aperto di governabilità della globalizzazione che può essere gestita con alcuni interventi:

- *le norme a difesa dei consumatori (salute, informazioni veritiere sui prodotti e sul made in...),*

- *l'applicazione di condizioni uguali per tutti in termini di sicurezza sul lavoro, riduzione dell'inquinamento, imposte, ecc..*

- affrontare la mancanza di manodopera, dovuta alla disaffezione dei giovani per i lavori manuali

- i DI devono concentrarsi sui mercati di nicchia e fare sempre più gioco di squadra. La delocalizzazione non è una risposta di ampio respiro

- alcune regioni promuovono e finanziano l'attività dei "centri servizi" e dei consorzi; inoltre le associazioni degli imprenditori e le camere di commercio devono intensificare gli interventi per la formazione professionale e lo sviluppo di servizi collettivi (fiere, trasporti, ecc.).

- ancora oggi si possono far nascere nuovi distretti, valorizzando le relazioni di subfornitura. Però serve una politica quadro secondo un approccio "bottom up" e, allo stesso tempo, sono necessari interventi formativi di base e professionali. Occorre rafforzare il marketing territoriale, la creazione o la diffusione di consorzi per il credito e per la promozione, gli investimenti per la ricerca, la diffusione delle applicazioni informatiche e telematiche

Infine occorre avere una visione più aperta e flessibile dei distretti, che possono essere non solo industriali, ma anche enogastronomici, culturali, turistici (Rimini), rurali (Chianti) o meta distretti (la moda a Milano).

Tra i distretti presenti nel Veneto (ora legati dalla l.r. 8/2003) possiamo citare quelli di :

[Belluno](#) - Occhiale

[Montebelluna](#) - Calzatura sportiva

[Verona](#) - Calzatura

[Conegliano](#) - Prodotti in inox

[Arzignano](#) - Concia

[Murano](#) – Vetro

[Polesine Occidentale](#) – Giostra

[Valpolicella](#) – Marmo

[Delta del Po](#) – Agroalimentare-ittico

[Vicenza](#) – Oreficeria

Opitergino-Mottese – legno arredo

### **I BIC ( Business Innovation Centre)**

I BIC ( Business Innovation Centre o in italiano CEI = Centri Europei di Impresa e Innovazione) sono stati lanciati nel 1984 dalla Direzione Generale XVI della Commissione Europea.

Compito dei BIC è garantire l'attuazione efficace delle misure pubbliche a favore delle piccole e medie imprese attraverso lo sviluppo del tessuto industriale locale:

- Sostenendo la creazione di nuove imprese innovative;
- Aiutando le imprese esistenti ad ammodernarsi ed innovare e contribuendo a migliorare il contesto economico locale in cui operano.

A questo fine i BIC:

- 1) offrono "un sistema integrato di servizi di reperimento, selezione, orientamento strategico e accompagnamento di progetti innovativi";
- 2) svolgono funzione di interfaccia tra le esigenze della piccola media impresa e l'esistenza di servizi specializzati, altrimenti non usufruibili dalle stesse per l'alto costo di reperimento.
- 3) operano come "facilitatori", aiutando a cogliere i processi d'innovazione nella loro globalità, o ancora come "assemblatori", mettendo assieme le diverse competenze necessarie alle imprese lungo il processo di innovazione;
- 4) contribuiscono ad accrescere la competitività delle imprese, consentendo l'accesso a risorse materiali e immateriali, che sarebbero altrimenti inaccessibili a

causa delle ridotte dimensioni, della scarsa disponibilità di tempo e di mezzi finanziari.

I **beneficiari dei BIC** sono quegli imprenditori, esistenti o volenterosi di iniziare una nuova attività, che presentano progetti innovativi, capaci cioè di apportare un valore aggiunto all'economia di una zona. L'innovazione che con i BIC si vuole sostenere si inserisce in un concetto globale di impresa e riguarda tutte le sue componenti: introduzione di nuove tecnologie, nuovi prodotti, innovativi metodi di produzione, nuovi metodi di gestione, commercializzazione, gestione delle risorse umane, di finanziamento, ecc. Si tratta pertanto di innovazione economica in senso lato, che può interessare qualsiasi aspetto in grado di aumentare la competitività.

Ogni BIC è creato da un insieme di **partner** che riunisce i principali operatori regionali e locali dello sviluppo economico, sia pubblici che privati: enti pubblici, camere di commercio e dell'industria, agenzie di sviluppo, agenzie professionali, istituti universitari e di ricerca, istituti finanziari, parchi scientifici e tecnologici, centri di innovazione e trasferimento delle tecnologie, istituti di formazione e singole imprese. In tale modo i BIC, che nascono come strumenti per il sostegno individuale dell'imprenditore, diventano anche importanti centri di animazione economica collettiva.

I **servizi** che i BIC offrono alle imprese corrispondono sono i seguenti:

- **valutazione** di progetti innovativi e di coloro che presentano i progetti;
- **orientamento strategico e accompagnamento** dei progetti di impresa, attraverso l'elaborazione di piani aziendali adeguati e di alta qualità (tale principio si applica ovviamente a tutti gli elementi del progetto: prodotti, mercati, organizzazione, finanziamento, fiscalità, risorse umane, marketing, politica commerciale, e così via);
- **agevolazione dell'accesso ai finanziamenti e ai partenariati;**
- **sostegno al processo di internazionalizzazione** delle imprese, ricerca di partner e di clienti sui mercati esterni alla regione in cui hanno sede i BIC;

- **organizzazione della cooperazione territoriale fra imprese** (spin-off, raggruppamenti di imprese, “creazione di distretti industriali”, subforniture);
- **collocamento** delle nuove imprese in incubatori (centri attrezzati in grado di fornire spazi per uffici, servizi di base Internet, segreteria, e così via e la consulenza necessaria alle nuove aziende);
- offerta di programmi di **formazione imprenditoriale e tutoraggio** per i neo imprenditori;
- **accompagnamento** dei progetti dopo l'avvio.

Nel complesso, l'azione dei BIC comporta un aumento significativo del tasso di successo dei progetti di creazione di impresa (oltre il 90% delle imprese sopravvive dopo 5 anni, contro una media del 50% circa).

Inoltre la maggior parte dei BIC forniscono anche servizi agli enti locali e a chi si occupa dello sviluppo di un territorio per fare piani economici d'area; tali servizi possono riguardare ad esempio:

- **analisi dei bisogni** delle imprese, i cui risultati sono messi a disposizione delle autorità regionali e degli organismi di sostegno alle PMI in materia di innovazione;
- attuazione di **misure a favore delle PMI** nel quadro di programmi regionali, nazionali o europei;
- lancio di iniziative di **promozione dell'imprenditorialità**, reperimento di progetti innovativi, di diffusione dell'innovazione, e così via.

Tramite I BIC gli **enti locali** hanno la possibilità di disporre strumenti di rilancio economico locale e regionale, sia che si tratti di imprimere un nuovo impulso ai settori tradizionali che di creare nuove attività e di contribuire alla crescita imprenditoriale e alla diffusione di una cultura dell'innovazione.

Tra le agenzie che curano l'innovazione e lo sviluppo nel Veneto ci sono [Sviluppo Italia](#) e [Veneto Innovazione](#)

## I PATTI TERRITORIALI

I *Patti Territoriali* rappresentano l'evoluzione, voluta dal Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica (CIPE), degli interventi straordinari per il Mezzogiorno.

Le "*Politiche di Sviluppo Territoriale*", negli istituti di contrattazione programmata della seconda metà degli anni Ottanta, conoscono una prima evoluzione negli *Accordi di Programma*, istituiti per realizzare progetti di interesse regionale o interregionale, che non saranno utilizzati mai su vasta scala. Il CIPI (Comitato Interministeriale per la Politica Industriale) nel 1986 delibera un altro strumento di sviluppo territoriale per il Mezzogiorno, i *Contratti di Programma*, finalizzati al coinvolgimento efficace dei grandi gruppi industriali nazionali e/o internazionali.

Gli Anni '90 vedono introdotti altri due strumenti utili al coinvolgimento degli attori locali:

- *Contratti d'impresa*, stipulati per sostenere singole imprese di dimensioni significative;
- *Intese di Programma*, realizzate per coordinare le amministrazioni pubbliche competenti a promuovere i programmi di sviluppo.

Nel 1993 il Governo sopprime la Cassa del Mezzogiorno ed il CNEL si fa carico della situazione difficile delle zone in cui era operante il sistema appena smantellato. In attesa di proporre una nuova modalità di intervento, il CNEL riscontra l'esistenza di una "*Società di Mezzo*" intenzionata ad assumersi in prima persona ruoli di responsabilità nell'attuazione di percorsi di sviluppo. Questa è anche la sede in cui matura un nuovo strumento di sviluppo locale i "*Patti Territoriali*", definiti **di prima generazione** per distinguerli da quelli del marzo 1997.

L'elemento fondamentale di questi Patti è rappresentato dalla concertazione tra attori locali, intesi come Enti Locali, Parti Sociali, Operatori Economici,

finalizzata all'elaborazione di progetti integrati di sviluppo per le aree più svantaggiate del Paese.

Le normative del 1995 apportano un nuovo modello di negoziazione, in cui appare fondamentale un'ampia articolazione dei rapporti pubblico-privato, e si coinvolgono in modo sistematico più attori in un processo di sviluppo endogeno. I Patti sono finalizzati allo sviluppo integrato di aree territoriali delimitate a livello sub-regionale e costituiscono l'espressione del partenariato sociale.

I Patti debbono essere sempre sottoposti al consenso del CIPE, previo accertamento degli organi regionali preposti di conformità dei medesimi agli indirizzi di programmazione regionale.

La **Delibera del CIPE 21/03/1997** rappresenta una complessiva messa a punto della "Disciplina della programmazione negoziata". Qui i Patti sono definiti come *"l'accordo tra soggetti diversi per l'attivazione di un programma di interventi nei settori di industria, agroindustria, servizi, turismo, agricoltura, pesca ed in quello dell'apparato infrastrutturale, tra loro integrati. Il Patto Territoriale è caratterizzato da obiettivi di promozione dello sviluppo locale integrato. La Concertazione pubblico-privato è il metodo di governo del suddetto sviluppo locale integrato ed ecosostenibile"*.

La Delibera rappresenta anche lo spartiacque di riferimento per i distinguere Patti Territoriali di Prima e di Seconda Generazione. Detta Delibera, infatti, estende la possibilità di promuovere Patti all'intero territorio nazionale, anche da parte di attori quali banche, Regioni e Province, in cui si realizza l'intervento.

Altra sostanziale modifica apportata dalla Delibera del '97 è il ruolo attivo proposto alla Regione, che oltre ad apportare un finanziamento, è anche soggetto responsabile nel monitoraggio degli impegni assunti e della coerenza degli obiettivi del Patto con lo sviluppo regionale.

Una terza novità di rilievo risulta essere la durata dei Patti che non sono più concepiti come un processo a tempo determinato, ma processo aperto in grado di accogliere ulteriori iniziative di investimento, attraverso la sottoscrizione di protocolli aggiuntivi.

In ultima istanza si può affermare che questo atto del CIPE viene a sancire il principio di uguaglianza di opportunità tra i territori componenti il territorio nazionale.

#### **b. *La Pubblica Amministrazione: Costruzione della Governance***

Nei paragrafi precedenti si è cercato di tratteggiare sinteticamente i diversi tipi di sistemi operanti all'interno dei territori, che mirano a costruire lo sviluppo locale. Ci sembra utile anche definire come si affronta questo argomento dal punto di vista della realtà istituzionale della pubblica amministrazione, essendo essa un attore privilegiato in ragione della posizione che può giocare, come coordinamento e facilitazione dei processi.

Ciò nonostante, spesso accade che la PA non riesce a soddisfare le richieste a cui dovrebbe adempiere, e invece, a causa di pratiche obsolete, burocrazia, centralismo, e distanza dalle necessità mostrate dalla cittadinanza, può risultare addirittura un ostacolo allo sviluppo del territorio.

Quando parliamo di *governance*, parliamo di *diversi livelli di complessità per pensare una PA più efficiente ed efficace, che nel coinvolgimento di tutti gli stakeholders, sia capace di creare un sistema armonioso di interazioni che si auto-conduce*. Esiste un livello di *governance interna*, dove si intende l'orientamento della macchina amministrativa verso il pensiero strategico e la cultura del risultato; un livello di *governance esterna*, dove si cerca l'integrazione istituzionale, e un livello di *cooperazione interistituzionale*, dove si mira all'orientamento sinergico e convergente dei diversi soggetti istituzionali (enti locali, regioni, Stato) non più legati da un rapporto gerarchico.<sup>4</sup>

In questi casi la formazione ha un ruolo essenziale, che dovrebbe puntare al cambiamento, all'aggiornamento continuo dei funzionari e degli spazi pubblici. Infatti gli assi fondamentali sono la consapevolezza dell'importanza della partecipazione del governo locale come cellula governativa più vicina al

<sup>4</sup> A seconda delle definizioni presentate nel programma GOVERNANCE del Dipartimento della Funzione Pubblica [www.progettogovernance.it](http://www.progettogovernance.it)

cittadino e più coinvolta con la realtà territoriale, la pratica effettiva dell'autonomia e la duttilità per capire i bisogni presenti nel tessuto locale. Essi vengono appunto espressi sia dalla politica dell'Unione Europea, con l'avvicinamento delle fonti di finanziamento ai governi regionali –come abbiamo precedentemente descritto nei paragrafi sulla realtà europea- ; sia dalle politiche nazionali del Ministero della Funzione Pubblica, dove vi si trovano diversi programmi i cui obiettivi hanno a che fare con gli argomenti appena menzionati; sia dalle regioni stesse, dove è sufficiente guardare la progettazione regionale per capire quanto possa essere rilevante considerare la Formazione per lo Sviluppo Locale.

Un elemento certamente da non tralasciare è quello di prendere coscienza dell'importanza di un modello territoriale. Questo punto è così rilevante da generare *l'esportazione dalle regioni* verso realtà più svantaggiate. In questo senso in Italia, tenuto conto della situazione immigrativa, dell'imminente allargamento e della vicinanza di alcune regioni con l'Europa centro-orientale, si stanno attuando progetti per la cooperazione internazionale per lo sviluppo, sia con paesi dell'Africa, sia con quelli dell'Est europeo, cercando di rafforzare sistemi territoriali che riescano a valorizzare le proprie risorse, facendo emergere lo sviluppo come risultato di interazioni positive fra gli elementi presenti, essendo la cooperazione solo uno di essi.

Quindi di seguito cercheremo di presentare sommariamente il livello nazionale e regionale, per esemplificare quanto appena detto. Dopodiché, proveremo a fare un breve commento ai modelli regionali di cooperazione internazionale per lo sviluppo locale, tenendo conto sempre del ruolo giocato dalla formazione .

### *Ambito Nazionale*

Per quanto riguarda l'ambito nazionale, il Dipartimento della Funzione Pubblica, fu creato appositamente nel 1983 all'interno della Presidenza del Consiglio dei Ministri, per rispondere alle esigenze di modernizzazione della pubblica amministrazione italiana. Con ciò si percepisce la necessità di cambiamento degli organi della PA.

Negli anni novanta in seguito al processo di decentramento e di privatizzazione, la riforma dell'amministrazione non può più realizzarsi, come in passato, utilizzando metodi unilaterali. Vi si comprende l'importanza di un coinvolgimento cittadino, ed è così che occorre fare riferimento a strumenti di tipo partecipativo, basati sul consenso: in particolare, il menzionato Dipartimento utilizza, per scambiare esperienze, recepire bisogni e elaborare congiuntamente iniziative di cambiamento, strumenti quali protocolli, accordi, tavoli di coordinamento e gruppi di lavoro, facendo sempre riferimento alle realtà locali, e interagendo con i Comuni.

Gli interventi sarebbero mirati innanzitutto a formare il personale dei Comuni per collocarlo in una logica di cambiamento, dove saranno ogni volta più profondi i bisogni di lavoro autonomo. Vi sono due organismi che erogano formazione per la PA: la Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione (SSPA / [www.sspa.it](http://www.sspa.it)) e il FORMEZ (Centro di Studi e formazione per le autorità locali / [www.formez.it](http://www.formez.it)), essendo campo più specifico del secondo il lavoro con i Municipi.

Il FORMEZ, in questo ambito, organizza tutta una strategia di sostegno alla Progettazione Integrata, coerentemente con quanto previsto dalla Misura II.2 del Programma Operativo Nazionale "Assistenza Tecnica ed Azioni di Sistema" (PON ATAS), volti a configurare un tessuto locale consapevole ed efficace nelle loro interazioni. Il PON ATAS, infatti, si riferisce alla "formazione per

*l'adeguamento delle strutture di personale impegnati, con funzioni diverse, nelle attività di programmazione, coordinamento, gestione, sorveglianza e controllo dei programmi dei Fondi Strutturali"*

Questo vuol dire che il PON ATAS avrebbe l'obiettivo di incrementare in modo durevole la capacità delle Amministrazioni nazionali, regionali e locali di programmare, attuare e sorvegliare gli interventi di sviluppo locale. Il FORMEZ ha infatti implementato uno spazio per l'informazione continua sullo sviluppo locale (<http://sviluppolocale.formez.it/>), e al suo interno, delle guide per fornire di strumenti per la Progettazione integrata ([http://sviluppolocale.formez.it/progettazione\\_integrata.html](http://sviluppolocale.formez.it/progettazione_integrata.html))

Addirittura, sono già stati portate avanti delle ricerche per valorizzare i saperi emersi dalle pratiche di progettazione integrata, quale sarebbe il caso del progetto SPRINT (Sostegno alla Progettazione Integrata).

### **Ambito delle Regioni: Regione VENETO**

Per dimostrare quanto affermato nell'ambito delle regioni, presenteremo il caso della regione VENETO.

In questo caso, è molto utile rintracciare come vengono applicati gli stanziamenti dal FSE attraverso Piano Operativo Regionale (POR)<sup>5</sup>; questa operazione ci permette di capire l'importanza data allo sviluppo dei sistemi territoriali locali, proprio dalle politiche ed interventi di Formazione in un contesto specifico. E come la PA abbia un ruolo essenziale in questo contesto.

Innanzitutto è bene ricordare che nella Regione Veneto, gli obiettivi operanti sono il II (regioni industriali in crisi e in transizione verso un economia dei servizi) e il III (regioni dove bisogna ri-qualificare le risorse umane, e

---

<sup>5</sup> Il Piano Operativo Regionale della regione Veneto è reperibile in formato PDF, sul sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (<http://www.welfare.gov.it/EuropaLavoro/ProgrammazioneFSE/ProgrammaOperativiRegionali/default.htm>)

ammodernare i sistemi di istruzione, formazione professionale e lavoro, puntando a una migliore occupabilità).

L'obiettivo III proprio interessa agli interventi formativi, per cui ci concentreremo in esso.

Come abbiamo già segnalato nel capitolo sulla realtà europea, uno dei campi trasversali a tutte le misure, e quello appunto dello sviluppo locale (art. 2 del regolamento n. 1784/99).

Nella griglia di seguito presentata è stata sintetizzata l'informazione su ogni Misura dell'Obiettivo 3 in quanto riguarda agli interventi mirati a questo asse trasversale.

## Disaggregazione per Misure e Asse Trasversale "Sviluppo Locale"

NOTA: I PARAGRAFI SONO STATI TRASCritti E LEGGERMENTE MODIFICATI DAL DOCUMENTO DI DIFFUSIONE DEL POR, E SISTEMATI APPOSITAMENTE PER FACILITARE LA LETTURA.

MISURA	Interventi sul Asse Trasversale Sviluppo Locale
<b>A.1 ORGANIZZAZIONE DI NUOVI SERVIZI PER L'IMPIEGO</b>	<p>Le azioni si raccorderanno attivamente con gli attori pubblici e privati dello sviluppo locale, per giungere ad un impatto realmente diffuso sul territorio, in diretta correlazione con le sue componenti sociali ed economiche. In particolare saranno valorizzate le esperienze di partenariato pubblico-privato e con le Parti Sociali avviate in alcune realtà locali, sia in termini di sostegno al loro sviluppo che di loro valorizzazione quali buone prassi da diffondere (ad es. reti locali degli sportelli di orientamento scolastico e professionale, osservatori locali del mercato del lavoro, anagrafe dei giovani per l'obbligo formativo, ecc.)</p>
<b>A.2 L'INSERIMENTO O REINSERIMENTO NEL MERCATO DEL LAVORO DI GIOVANI E ADULTI NELLA LOGICA DELL'APPROCCIO PREVENTIVO</b>	<p>Per l'analisi dei fabbisogni formativi, per la definizione dei percorsi integrati, per la valutazione dell'efficacia e dell'impatto, anche con riferimento ai fenomeni di mobilità, si cercherà il coinvolgimento degli attori pubblici e privati locali. All'interno delle proposte che verranno formulate verrà destinata particolare attenzione alle tematiche dell'ambiente e della qualità della vita.</p>
<b>A.3 INSERIMENTO E REINSERIMENTO NEL MERCATO DEL LAVORO DI UOMINI E DONNE FUORI DELMERCATO STESSO DA PIÙ DI SEI O DODICI MESI</b>	<p>All'interno delle proposte che verranno formulate verrà destinata particolare attenzione alle tematiche dell'ambiente e della qualità della vita. La misura in questione si pone in una logica di continuità con esperienze operative similari già realizzate nel precedente periodo di programmazione con notevoli risultati. A livello locale è sempre emersa una grande attenzione verso le problematiche connesse con il recupero occupazionale di persone che provengono da uno stato di disoccupazione di medio - lunga durata. Si prevede pertanto che continui a sussistere un'ampia attenzione verso questo tipo d'iniziativa, anche nel contesto delle nuove esperienze di concertazione territoriale.</p>
<b>B.1 INSERIMENTO LAVORATIVO E REINSERIMENTO GRUPPI SVANTAGGIATI</b>	<p>Si favoriranno, per la realizzazione delle attività, le reti di partenariato locale (USL, Enti Locali, Parti Sociali), al fine di radicare nel tessuto territoriale l'efficacia degli interventi. Un ruolo significativo potrà essere assunto dalle buone pratiche di dialogo istituzionale e di reti di volontariato finora realizzate sia nell'erogazione dei servizi, sia come potenziale bacino occupazionale (imprese e cooperative sociali,...).</p>
<b>C.1 ADEGUAMENTO DEL SISTEMA DELLA FP E DEL SISTEMA DELL'ISTRUZIONE</b>	<p>Potranno essere sostenuti specifici progetti territoriali, ad esempio per l'aggiornamento degli operatori, il miglioramento della qualità dell'offerta formativa, ...</p>
<b>C.2 PREVENZIONE DELLA DISPERSIONE SCOLASTICA E FORMATIVA E PROMOZIONE DEL REINSERIMENTO FORMATIVO DEI DROP OUT</b>	<p>L'obiettivo è di collegare le esigenze concrete espresse dal territorio a livello di dinamiche educative e sociali con le istanze di inserimento occupazionale e di risposta all'evoluzione delle contestualizzazioni socio - economiche. Verrà favorito il coinvolgimento diretto nelle attività degli Enti locali, delle istituzioni scolastiche, degli enti di formazione e delle parti sociali, per garantire una diffusa allocabilità delle iniziative. Potranno essere riprese ad esempio alcune esperienze positive di partenariato locale nella prevenzione dell'insuccesso scolastico, collegate ad azioni di orientamento e rimotivazione.</p>

<b>C.3 FORMAZIONE POST SECONDARIA</b>	Verranno altresì tenute in particolare evidenza le dinamiche evolutive a livello subregionale delle varie componenti economiche e sociali, al fine di determinare un reale ed efficace impatto delle azioni previste. Potranno essere sviluppate forme di concertazione con le Parti Sociali e con le imprese a livello territoriale, soprattutto per l'interpretazione dei fabbisogni, per la definizione dei profili professionali e per l'informazione sul sistema socio-economico.
<b>C.4 FORMAZIONE PERMANENTE</b>	La contestualizzazione della formazione permanente comporta di per sé la necessità di coinvolgere nel ruolo più ampio possibile gli attori locali (Scuole, Enti locali, associazioni, ...) in quanto l'allocazione territoriale a livello puntuale determinerà indubbiamente l'efficacia delle azioni previste nella presente misura. Alcuni esempi di buone pratiche potranno essere ripresi dall'esperienza dei centri territoriali di educazione permanente e di altre iniziative territoriali congiunte degli Enti locali.
<b>D.1 SVILUPPO DELLA FORMAZIONE CONTINUA, DELLA FLESSIBILITA' DEL MDL E DELLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE PUBBLICHE E PRIVATE, CON PRIORITA' ALLE PMI</b>	Potranno essere valorizzate situazioni di partenariato in materia di flessibilità e tempo di lavoro, di patti formativi, di formazione continua finalizzate allo sviluppo di determinate aree o distretti produttivi. Verrà dedicata particolare attenzione alle tematiche della flessibilità, delle innovazioni gestionali e di sviluppo delle risorse umane tanto nel settore delle Pubbliche Amministrazioni che in quello privato, favorendo la localizzazione di innovative metodologie di processo (ad es. la diffusione della cultura della qualità anche negli Enti Pubblici e nelle PMI).
<b>D.2 ADEGUAMENTO DELLE COMPETENZE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE</b>	A livello formativo verranno tenuti in particolare considerazione i percorsi rivolti alla valorizzazione del territorio e della sua cultura, alla tutela del patrimonio artistico ed ambientale.
<b>D.3 CREAZIONE E CONSOLIDAMENTO DI PICCOLE IMPRESE E DI NUOVI LAVORI</b>	Si tenderà a conseguire la diffusione di prassi lavorative in contesti particolarmente necessari all'economia locale, con particolare riguardo a quello sociale. In questo quadro potranno ad esempio essere incentivate forme di cooperazione tra pubblico e privato e di concertazione locale nel campo dell'iniziativa per i nuovi bacini di impiego e per l'economia sociale.
<b>D.4 SVILUPPO DELLE COMPETENZE E DEL POTENZIALE UMANO NEI SETTORI DELLA RICERCA E DELLO SVILUPPO TECNOLOGICO</b>	In modo particolare si punterà al raccordo tra gli attori della ricerca sia a livello del sistema dell'istruzione, che di quelli della formazione e del lavoro. Tale raccordo potrà valorizzare le reti di ricerca interregionali e internazionali (anche in partenariato pubblico privato) già esistenti a livello territoriale, nella prospettiva di fornire un reale vantaggio competitivo al sistema regionale.
<b>E.1 SOSTEGNO ALLA PARTECIPAZIONE DELLE DONNE AL LAVORO</b>	Gli interventi verranno eseguiti con il coinvolgimento degli attori locali, soprattutto per quanto riguarda la flessibilità lavorativa e l'attivazione di servizi alla persona. All'interno delle proposte che verranno formulate sul piano formativo verrà destinata particolare attenzione alle tematiche dell'ambiente e della qualità della vita, nonché della valorizzazione dei beni culturali e artistici.
<b>F.2 ASSISTENZA TECNICA</b>	Non si specifica l'operazione sull'asse trasversale poiché questa misura è di interesse globale.

Fonte: Elaborazione Propria

Come risulta evidente dalla lettura dei dati sopra presentati, tutti gli interventi curano l'aspetto di generare azioni di sistema che abbiano come risultato una progettazione partecipata. Una valutazione d'impatto e di tutti i progetti realizzati effettivamente, renderebbe possibile capire se si è veramente raggiunto lo scopo.

Un altro dato rilevante, sarebbe la focalizzazione sul ruolo della pubblica amministrazione come attore privilegiato per facilitare interventi, aggregare attori, diffondere informazioni.

Appunto la misura sulla formazione per la PA, mira a creare innanzitutto coscienza di questo ruolo, per poi concentrarsi sulle competenze specifiche che: a) facilitano la comunicazione ed il tratto con il cittadino, e b) semplificano le pratiche amministrative per l'imprenditorialità, c) diffondono un progetto d'identità territoriale, curando gli aspetti ambientali e culturali.

### **Cooperazione decentrata internazionale**

Per quanto riguarda la cooperazione decentrata internazionale di alcune regioni italiane, una breve analisi (cfr. <http://www.oics.it/coop/coop2.html>) ha permesso l'identificazione dei seguenti modelli: il modello "sistemico" del Veneto, il modello "aperto" della Lombardia, e tra questi due estremi il modello "non governativo" dell'Emilia Romagna e della Toscana.

Ciò che emerge è la capacità di coinvolgimento dei soggetti locali, la creazione in alcuni casi di approcci di tipo sistemico focalizzati verso precisi territori di alcuni paesi in via di sviluppo o in transizione, in particolare l'interesse geo-strategico verso l'Area del Mediterraneo e dei Balcani, la tendenza comune a fare "sistema" e a coordinare in modo sinergico le diverse competenze di Enti Locali, Organizzazioni Non Governative e Associazioni di solidarietà, Università e Centri di Ricerca, enti funzionali, l'interesse a partecipare al governo delle relazioni internazionali.

Il modello della Regione Lombardia: è di tipo "Aperto" in quanto non presenta particolari vincoli geografici e tematici a qualsiasi iniziativa di cooperazione allo sviluppo di soggetti diversi. Questo perché si favorisce "la partecipazione al programma di una più ampia gamma di soggetti", e perché "il Governo regionale, ritenendo di non dover assumere funzioni e ruoli che sono propri dei soggetti della società civile, come regola, affida le azioni specifiche di cooperazione a operatori del settore privato sociale ". D'altra parte, si fissa una quota massima del finanziamento pari ad un quinto del totale per iniziative regionali e si stabiliscono delle preferenze a favore dei progetti che prevedono il coinvolgimento di imprese, università, centri di ricerca e altri attori e per caratteristiche e contenuti del progetto.

Possiamo invece chiamare "Sistemico" il modello della Regione Veneto poiché, al contrario di quello precedente, si preferiscono le iniziative regionali, realizzate da enti convenzionati, focalizzate su pochi paesi (Croazia e Romania). In particolare, "gli interventi promossi direttamente o sostenuti dalla regione, dovrebbero trovare un punto di riferimento nel modello veneto, al quale da più parti nel mondo si guarda con particolare interesse e che va perciò reso visibile, comunicabile e tradotto in percorsi formativi capaci di promuovere processi di autosviluppo umano". Particolare rilevanza viene data alla formazione e allo sviluppo della piccola e media impresa. Si veda a proposito anche l'esempio di "[Veropolis](#)": Veneto-Romania-Polis, un progetto della Regione Veneto in collaborazione con il governo Rumeno sviluppato attraverso Veneto Innovazione S.p.a. con il contributo di Informest.

Esso intende creare un'area "privilegiata" in grado di offrire alle imprese Venete che sono delocalizzate in Romania migliori servizi sia in termini industriali che di qualità della vita.

Il Modello della Regione Emilia Romagna e della Regione Toscana, invece, potrebbe essere definito come "Non Governativo" poiché i programmi di finanziamento privilegiano i soggetti non governativi, sia in quanto enti esecutori, sia per l'assenza di chiare priorità geografiche. Ultimamente, però,

questo modello sta evolvendo verso una maggiore focalizzazione nelle priorità geografiche: da parte della Regione Emilia Romagna vi è l'interesse a creare dei "tavoli paese" con gli Enti Locali così da catalizzare e coordinare gli interventi e ridurre la dispersione; mentre la Regione Toscana come prioritario un impegno comune con gli Enti Locali. In termini di contenuto, la Regione Emilia Romagna ha anche definito un ambito particolare di sostegno al commercio equo e solidale e si tenta un coinvolgimento delle piccole e medie imprese. Recentemente, la Regione Toscana ha approvato una nuova Legge Regionale sulla cooperazione allo sviluppo che porterà ad una revisione delle linee programmatiche.

In sintesi appare evidente l'interesse a coinvolgere diversi soggetti locali e a proporre ai territori partner una cooperazione mirata allo sviluppo locale. Tra tutti si distingue il programma della Regione Veneto che è esplicitamente rivolto ad offrire ai paesi di cooperazione il "modello veneto" dello sviluppo locale. Vi è la tendenza comune a "fare sistema" e a coordinare in modo sinergico le diverse competenze di Enti Locali, Organizzazioni Non Governative e Associazioni di solidarietà, Università e Centri di Ricerca, enti funzionali. Si nota, inoltre, la tendenza, ad esempio per la Regione Emilia Romagna e Toscana, di avvicinarsi ad un modello integrato, tipo quello del Piemonte, per potenziare le sinergie con gli Enti Locali e per creare delle convergenze con il cofinanziamento del Ministero Affari Esteri (nella prospettiva della riforma della cooperazione nazionale) e della Commissione Europea.

La formazione di approcci di tipo sistemico e integrato è legata alla focalizzazione dei progetti verso precisi territori di alcuni paesi in via di sviluppo o in transizione. E' evidente in particolare l'interesse geo-strategico verso l'area del Mediterraneo e dei Balcani. In tale senso la cooperazione decentrata assume chiaramente le connotazioni di una politica estera della prossimità. In alcuni casi le relazioni prefigurano delle forme di partenariato territoriale. Questo fatto, ribadisce, se ce ne fosse ancora bisogno, come il territorio percepisca con estrema sensibilità i rapporti di interdipendenza che lo legano verso l'estero, e come quindi diventi preminente l'interesse geo-strategico.

Dal punto precedente ne consegue la richiesta politica sempre più forte delle Regioni e degli Enti Locali di avere voce in capitolo e di partecipare al governo delle relazioni internazionali con i paesi "prossimi".

#### 4. Sul Ruolo dei Formatori nei Processi di Sviluppo Locale

---

##### a. *Pensare la Formazione inserita in un Processo Complesso*

Nei paragrafi precedenti abbiamo cercato di tratteggiare l'importanza di un approccio sistemico per pensare la Formazione, giustificando questa idea sulla crescente complessità e dinamismo che ci impone l'attualità. Inoltre, la formazione in se stessa dovrebbe essere concepita come un sistema di azione complesso (Margiotta,1987), nel senso che tende a registrare l'incontro con diverse logiche interne all'ordine sociale. Lo spazio formativo, diventa così "trasversale", proprio perché se efficace, deve puntare non a riprodurre logiche dominanti, ma a creare conoscenza. Conoscenza intesa come un sistema di informazioni, dati, eventi, che condivisi all'interno di gruppi umani inquadrati in situazioni particolari, diventano "attivi" e ne costruiscono un senso di cambiamento dinamico e continuo, così veloce che non si riesce a cogliere il tempo della generazione di conoscenza, ma solo i risultati.

La formazione quindi diventa strategica per avviare questi processi, perché capace di riunire tutti gli elementi e attori in uno stesso spazio appositamente creato e controllato da un determinato percorso prefissato, anche se dopo le dinamiche innestate al suo interno, sfuggono alle logiche proprie dello spazio formativo (specie se parliamo di cambiamenti sociali, e crescita economica in un territorio). Si parla oggi di *sistemi allargati di formazione o formazione diffusa* (Bruscaglioni, 2001).

Questi spunti teorici ci tornano utili per considerare un ampio *background* di esperienze formative puntate a generare figure che operino attivamente per innescare processi di sviluppo locale.

Nella letteratura consultata appare confusamente nominata la formazione, mostrandosi comunque una chiara determinazione verso l'importanza dei processi formativi per l'attivazione dello sviluppo locale.

Probabilmente questo accade dato che in svariati casi *non esiste neppure un'idea chiara sulle competenze in uscita dai percorsi formativi che si presume siano impostati per spingere lo sviluppo locale*. O meglio: si percepisce che nei processi di sviluppo locale c'è bisogno di formare, vista l'importanza all'interno di questi, di cambiare, crescere, scoprire una identità territoriale; attrarre nuove risorse, riqualificare, sistemare ed approfittare le risorse esistenti. Però, ancora la bussola non pare puntare chiaro verso dove, come, e chi formare. Un'importante sforzo è stato fatto da una pubblicazione della STOA ([www.stoa.it](http://www.stoa.it)) nel contesto di una ricerca per individuare le competenze che sarebbero desiderabili per una figura di *agente di sviluppo locale*.

La figura dell'agente di sviluppo locale, dunque, non è facilmente definibile, per una serie di motivi:

- è una figura emergente, che non ha ancora acquisito un'identità definita in modo univoco;
- è una figura in evoluzione, anche perché in stretto collegamento con il territorio in cui opera, il quale è una realtà socio-economica in costante e rapido cambiamento;
- è una figura idealtipica, perciò più uno strumento metodologico che una persona in carne ed ossa. Infatti è difficile trovare chi possa incarnare tutte le funzioni e le competenze che normalmente le vengono attribuite;
- esistono diverse interpretazioni relative al ruolo di questa figura professionale;
- è una figura che a sua volta può essere declinata in altre figure con funzioni e competenze che si esprimono in diverse modalità, e che richiedono offerte formative differenti (animatore sociale, agente di sostegno alla innovazione territoriale, assistente alla progettualità locale, ...).

Se si definisce l'**Agente di Sviluppo** come “un esperto in grado di gestire un intero ciclo di progetto collegato alle politiche di sviluppo locale (dalla raccolta dell'idea progetto, attraverso la progettazione, il reperimento e la programmazione delle risorse, la gestione delle reti, la gestione del progetto e il suo monitoraggio) per conto e in stretta collaborazione con le Amministrazioni Locali”, se si considera -inoltre- che la sua azione si svolge in agenzie di sviluppo, in società di consulenza e presso gli enti locali, si deve presupporre che possieda:

- qualità comunicative,
- competenze metodologiche e processuali,
- conoscenze in discipline giuridiche, economiche e sociali,
- conoscenza delle dinamiche socioeconomiche che regolano lo sviluppo locale,
- capacità di realizzare, gestire e monitorare un progetto,
- capacità di individuare e di reperire le risorse locali,
- capacità di creare reti con le istituzioni regionali, nazionali e sopranazionali per la definizione di azioni di sviluppo,
- capacità di attuare un approccio multidisciplinare,
- capacità di creare consenso degli attori locali attorno ad obiettivi comuni,
- capacità di accelerare i processi di sviluppo e di favorire i processi decisionali concertati.

Più nel dettaglio sono stati individuati alcuni tratti distintivi questa figura professionale:

<p><b>SAPERI COMUNI</b></p>	<p>MODELLI DI ANALISI QUALI-QUANTITATIVE  POLITICHE INTERNAZIONALI, EUROPEE,  NAZIONALI, LOCALI  RIFORME GIURIDICO-AMMINISTRATIVE  FUNZIONAMENTO DEI FONDI STRUTTURALI  MODELLI ECONOMICI  ORGANIZZAZIONE E FUNZIONAMENTO DELLA  PA</p>
<p><b>CAPACITA' COMUNI</b></p>	<p>ANALISI TERRITORIALE  PROJECT MANAGEMENT  GESTIONE DEI CONFLITTI  MONITORAGGIO E VALUTAZIONE  REDAZIONE DI RAPPORTI E SINTESI DI ATTI  IMPOSTAZIONE DI PIANI DI IMPRESA  IMPOSTAZIONE DI PIANI DI SVILUPPO LOCALE  IMPOSTAZIONE DI PIANI DI CONTROLLO</p>
<p><b>CARATTERISTICHE  COMUNI</b></p>	<p>LAVORO DI GRUPPO  AUTONOMIA ORGANIZZATIVA  CAPACITA' DI ASCOLTO  DOTI RELAZIONALI  CAPACITA' DI APPRENDIMENTO  ATTITUDINE AL PROBLEM SOLVING</p>

Una cosa che appare in maniera molto chiara, è la grande diversità di discipline che ricopre questa figura, la quale sarebbe impossibile associare a una persona fisica, bensì equipe di lavoro molto dinamici e multidisciplinari, con una profonda consapevolezza dell'inquadramento sistemico nell'attuare.

Per comprendere meglio lo scenario delle offerte formative rivolte a creare questa figura di agente per lo sviluppo locale abbiamo analizzato alcune delle proposte presenti in Italia, per la precisione 16 master, 3 corsi di laurea specialistica e 11 corsi di perfezionamento – qualifica professionale.

Alla luce di questo benchmarking appare dunque necessario definire cosa si intende per “FORMAZIONE PER LO SVILUPPO”, avendo trovato al meno **tre tipi di interventi**:

- a. Interventi puntati alla Formazione Professionale per l'inserimento lavorativo all'interno dei patti territoriali, piani strategici delle città, distretti industriali, BIC, Consorzi, ecc (come modelli chiave per innescare lo sviluppo locale). Si tratta di formare le figure ritenute necessarie in certi ambiti della produzione o servizi identificati come elementi strategici per la crescita economica, e sono generalmente interventi di riqualifica e di formazione professionale; ci sono anche degli interventi rivolti a i disoccupati, specie nelle realtà più svantaggiate.
- b. Interventi drizzati all'alta formazione di figure che potrebbero operare sia come consulenti, sia come attori chiave di qualcuno dei settori partecipanti al piano di sviluppo (imprenditori, pubblica amministrazione, settore non profit, partiti politici, ecc.); formando la capacità di “attivare le reti”, per provvedere alla creazione del “partenariato”, e con base su di una profonda conoscenza delle risorse del territorio (realtà ambientale, produttiva, istituzionale, e sociale, essendo sicuramente il profilo d'ingresso esperto di qualcuno di questi ambiti).

- c. Interventi che hanno come scopo formare “animatori territoriali”, figure medie che, a seconda delle realtà locali, più genericamente (se non esiste un piano chiaro e lo sviluppo locale è solo un’ argomento “che attira fondi”) o più specificamente (come figure che connettano servizi e persone all’interno di progetti tangibilmente stabiliti)

Nonostante questi punti ed il fatto che lo sviluppo locale sia un’ argomento molto spesso trattato, ci si pongono davanti tante domande e molti spazi non ancora scoperti, comprensivi anche di alcuni luoghi comuni.

Ad esempio, si è tanto parlato sull’ importanza della concertazione, essendo però pochi i progetti formativi che considerano i momenti di concertazione per la costruzione di un accordo tra le parti sociali come vere opportunità di formazione, considerando in un senso più ampio il ruolo del Formatore, che ne aprirebbe nuove strade di professionalizzazione.

Dall’ altro canto, è possibile continuare a proporre la formazione di figure incredibilmente ampie e generiche, specialmente a bassi livelli di istruzione (corsi di formazione professionale) o per neolaureati? E’ già stato menzionato il profilo dell’ Agente di Sviluppo come un professionista-tecnico di età media che ha parecchia esperienza nel territorio nel cui si sta muovendo, essendo lui ovviamente posizionato in un punto strategico e privilegiato della rete di “partners” (Caruso, 2003; Riccone, 2002) ; questo vuol dire che conosce più per esperienza i diversi attori che per teoria del funzionamento delle reti sociali, ed possiede allora un ampio *capitale sociale individuale* collegato alla realtà territoriale (Coleman,1992). Intendendo per capitale sociale individuale, la rete di contatti strategici che un determinato attore, posizionato in un nodo strategico della stessa , riesce ad attivare, proprio come un “portafoglio di contatti”.

Dunque, per impostare processi di Formazione per lo Sviluppo Locale non ci sono formule: c’è bisogno di considerare come si affronta l’idea di sviluppo nella regione o città; di capire se esiste un piano o ci sono solo delle espressioni di desiderio per il futuro; se c’è veramente una visione condivisa fra tutti gli attori

coinvolti della cosiddetta "identità locale"; o se, quanto meno, esiste consapevolezza di avere un problema di crisi o ritardo od opportunità di crescita che permetta avviare un processo ragionato e comune di sviluppo.

Tenendo conto di questo punto di partenza, si potrebbe cominciare a pensare quali progetti di formazione, quali organismi, quali figure in uscita, e chiarire l'ambito di lavoro per i formatori, che può essere estremamente ampio, e coerente con diversi profili.

Tuttavia, s'ipotizza in questo lavoro che interventi formativi di successo per lo sviluppo locale, dovranno promuovere le competenze trasversali (ISFOL, *Istituto per lo Sviluppo della Formazione dei Lavoratori*, 1992), giusto perché "attraversano" tutte le pratiche professionali e lavorative. Ma adoperando la terminologia francese (Zariffian, 1999) è interessante parlare della formazione delle competenze sociali, che si presentano come un saper essere ["savoir-être"], cioè capacità svolte in tre spazi principali: l'autonomia, il coinvolgimento responsabile, la comunicazione intersoggettiva. Queste competenze sociali, sono finalmente quelle che stanno alla base di ogni processo di costruzione partecipativa e consensuale.

#### *b. Figura del Formatore: Diversi Profili per la Complessità*

Se abbiamo detto che la formazione diventa *diffusa*, proprio perché i processi di apprendimento cominciano a venire valorizzati al di fuori dell'aula e soprattutto nel mondo organizzativo, del lavoro ma anche nel contesto strutturale socio-economico, ci risulta fondamentale indicare che ormai la figura del formatore non potrà essere solo una. Egli diventa strategico in diversi contesti, ed è logico che il suo profilo possa variare a seconda delle richieste poste dalla realtà. Questo si applica specialmente ad un campo di pratica così complesso come quello presentato dagli interventi formativi mirati ad azioni sistemiche sul territorio.

Comunque siamo consapevoli della ampia documentazione e ricerca che danno sostegno a queste affermazioni, e vorremo specialmente indirizzare i lettori alle pubblicazioni dell'ISFOL su di una nuova concezione epistemologica per la pratica del formatore.

I contesti di formazione cambiano: si forma nell'aula, ma anche nel *learning center*, *on the job*, tramite piattaforme *FaD*. E così li si richiede al formatore una duttilità inedita, cioè nuovi ruoli per facilitare l'apprendimento e la creazione di conoscenza, ruoli che vanno dal tutoraggio -con una attenzione molto accurata alle persone, lavorando anche molto sul caso-, l'orientamento, il reperimento di tecnologie appropriate per la formazione, e la progettazione -sia a livello micro che macro-. In questo lavoro, abbiamo seguito i profili tratteggiati dalla ISFOL nella presentazione delle diverse figure di formatore che sono reperibili ed in più, strategiche, nei processi di sviluppo locale.

Riepilogando, avevamo segnalato come rilevante la possibilità di far formazione per lo sviluppo locale integrandola nel processo di concertazione

- a) provvedendo all'informazione alle parti sociali
- b) promuovendo competenze trasversali
- c) promuovendo la formazione specifica-tecnica nelle "nicchie" di opportunità o dove ci si richiede la riqualifica delle competenze
- d) essendo disposti a sistematizzare i risultati della formazione spontanea che accade in una realtà locale che cambia e sicuramente apprende.

Il profilo del Formatore richiederà dunque una accurata conoscenza della realtà locale e delle situazioni che possono essere il nodo dei problemi che ritardano lo sviluppo o la chiave di opportunità per la crescita, al progettare la formazione.

E' necessario segnalare che data l'intricata trama di relazioni e bisogni di formazione che possono esistere in una realtà territoriale, dove ci sono diversissimi forme istituzionali e culture di lavoro, un profilo di formatore può

non essere sufficiente. Ipotizziamo che diversi livelli di formatori riuscirebbero meglio a cogliere la sfida che pone un processo di sviluppo locale.

Un primo livello dei formatori, di profili tipo "gestori", "manager" delle reti di formazione, avendo un piano strategico come bussola per l'uscita del percorso formativo (cioè, non soltanto guidano un processo, ma anche hanno consapevolezza dell'importanza del risultato e soprattutto dell'impatto voluto). Andranno ad operare nei momenti del processo di Sviluppo Locale quali il diagnostico locale, la costruzione d'accordo fra i diversi stakeholders che poi potrebbero diventare partners, la pianificazione strategica degli interventi per lo sviluppo.

Un secondo livello, di profili tipo facilitatore di formazione, saranno più attenti alla formazione di competenze trasversali e gli effetti concreti dal trasferimento di queste sulla concertazione locale e la presa di decisioni chiave per lo svolgimento delle azioni chiavi nel piano di sviluppo. Loro avranno sicuramente un ruolo d'importanza una volta creato un piano di sviluppo o creata una alleanza per svolgere attività di comune interesse (ad esempio all'interno di un Patto territoriale o di un Distretto industriale, possono creare interventi formativi inquadrati come formazione continua rivolti alla comunicazione fra gli attori)

Un terzo livello, sarebbe costituito dai formatori che operano la formazione tecnica specifica, un ruolo più tradizionalmente associato al formatore. Sarebbero comunque attenti al piano di sviluppo che fa uno sfondo di riferimento a tutti gli interventi formativi, e all'utilità delle competenze tecniche nella realtà locale. Come il secondo livello, avranno più importanza in un secondo momento del processo di sviluppo, per quanto vanno a intervenire sulle risorse umane una volta che si capiscono i bisogni del territorio.

Di seguito, presentiamo una griglia dove abbiamo sistemato queste idee cercando di rispecchiare la complessità dell'argomento, dovendo pensare sempre in azioni di sistema , processi più che interventi puntuali, e livelli più che singoli fenomeni .

Livello	Figure chiavi (possibilmente partecipanti di percorsi formativi)	Percorsi Formativi	Strumenti - Ambienti di Lavoro
I	Progettisti, analisti di opportunità (che sappiano: riconoscere l'identità territoriale, negoziare, valutare politiche, strategie, piani d'intervento, impatto socio-economico; che sappiano spingere dinamiche innovative; e che siano in grado di trovare strumenti di finanziamento adatte alle scelte)	Professionalizzazione degli agenti di sviluppo locale, preparazione per la comunicazione e interazione con i progetti della Comunità Europea - Competenze per l'analisi strategica e Marketing del Territorio ICT <b>Pubblica Amministrazione:</b> empowerment ed accountability per la governance Semplificazione e sportello unico Gestione dei BIC <b>Settore Privato:</b> strategie di comunicazione e potenziamento nei distretti industriali - Social accountability, Qualità e competitività	Università - Master / Formazione Universitaria Corsi Post-Laurea FAD Riunioni Interdisciplinari Stage in organismi internazionali Potenziamento opportunità di ricerca
II	Dirigenti di organizzazioni "partners" o soci (cioè portatori d'interessi, che piuttosto di entrare in concorrenza, lavorano in modo cooperativo Che sappiano: progettare, gestire risorse, risolvere conflitti, capire l'importanza dello sviluppo locale	<i>Contesto globale, Lavoro di rete, Competenze di gestione, Progettazione, Competenze sociali</i> <b>Con particolare attenzione agli ambienti virtuali per la condivisione di risultati e best practices -ICT</b>	Training - Gruppi di lavoro su casi Coaching nei processi di progettazione e gestione integrata Partecipazione nelle reti virtuali di <i>best practices</i> Formazione a distanza
III	Tecnici e certi professionisti specializzati, che nel svolgere il suo lavoro quotidiano, abbiano consapevolezza di un inquadramento dato per l'identità territoriale, e siano in grado di attivare le reti locali	Qualifica tecnica specifica del settore ritenuto strategico per lo sviluppo locale Competenze Sociali Conoscenza del Contesto e identità territoriale	Formazione tecnica specifica Laboratori per lo sviluppo delle competenze sociali <i>on the job</i> <i>Partecipazione nella comunità</i>
IV	Singoli attori coinvolti nelle "network", lavoratori e volontari, a chi si formi per capire l'identità territoriale, e che siano in grado di sviluppare le competenze sociali per "costruire" partenariato, rete, contaminazione di pratiche e saperi.	Qualifica tecnica di base Competenze sociali Conoscenza dell'identità territoriale	Formazione Professionale Stage - Lavoro su piattaforme FAD Laboratori di comunicazione e aggiornamento sulla rete locale e altre attività nella comunità

Fonte: Elaborazione Propria, in base all'analisi di 30 corsi di formazione

## 5. Conclusioni

Certamente questo lavoro non ha potuto trattare esaustivamente tutte le sfaccettature dell'argomento. Quello che abbiamo tentato di fare è una panoramica del ruolo del formatore nello sviluppo locale.

Come si è potuto vedere le problematiche si presentano ampie e complesse. Questo lavoro si propone quindi di dare una possibile interpretazione della questione al fine di aprire una riflessione e un confronto all'interno della costituenda comunità di pratica dei formatori veneti.

Ci preme altresì sottolineare che purtroppo le analisi e le considerazioni teoriche sono forzatamente parziali, poiché la bibliografia che tratta l'argomento, seppure sotto il punto di vista di discipline diverse, è amplissima.

Abbiamo invece privilegiato una lettura multidisciplinare che prendesse in considerazione trasversalmente argomenti non solo di economia ma anche di sociologia e psicologia sociale.

Quello che è certo che la questione della formazione in un contesto così particolare come è il tessuto produttivo del nord-est è lungi da trovare una univoca soluzione.

In altre parole il momento congiunturale difficile di quest'ultimo periodo storico, la concorrenza dell'est asiatico e l'imminente allargamento dell'Unione Europea con la conseguente ripartizione dei fondi europei sono tra le priorità del futuro ormai alle porte.

Probabilmente è superfluo ripetere l'importanza di una riflessione attenta e accurata sugli argomenti di sviluppo e competitività nella nostra regione.

E' per questo che auspichiamo che questo lavoro possa contribuire ad un dialogo, ci auguriamo fruttuoso, su come affrontare questa sfida che impegnerà nei prossimi anni anche la comunità dei formatori.

Certo è che, se come molti pensano, la formazione può e deve essere parte del rinnovamento che è necessario alla nostra economia, i formatori devono farsi

carico di questo ruolo discutendone e tentando di trovare delle strategie per colmare il deficit cognitivo delle aziende.

La nostra ricerca è partita dalla considerazione che un'economia globale debba codefinire nuovi saperi grazie alle relazioni sinergiche tra i due sistemi, quello accademico e quello produttivo per la generazione di nuovo valore (produttivo ed economico in prima battuta per le aziende, scientifico applicativo per gli enti e le istituzioni della ricerca).

Di qui l'idea di una formazione non solo generatore di contenuto per la rete, ma rete essa stessa.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Costa, M. - Quaderni Siss, 2002

## 6. Bibliografia

---

### *Introduzione - Stato dell'Arte*

- Boisier, S. - *Porqué el desarrollo endogeno en un mundo globalizado*" Documenti DelNET, OIT , Torino 2001,"
- Porter, M. - "*Location, Clusters and Company Strategy*" - OxfordHandbook of Economic Geografy, Oxford University Press, Oxford, 2000
- Porter, M., "*The Competitive Advantage of Nations*" - *The Free Press*, 1990
- Porter, M. , "*Location, Competition and Economic Development: Local clusters in a Global Economy*" - *Economic Development Quarterly* 14, N°1, February 2000
- Tourain, A. - "*Critica della Modernità*" - Il Saggiatore, Milano, 1993
- Amartya Sen - "*La diseguaglianza: un riesame critico*" - Il Mulino, Bologna, 1994
- Putnam, R. - "*La tradizione civica nelle regioni italiane*" - Mondadori, Milano, 1993
- Giddens A. (2001), *Runaway World: How Globalization is Reshaping Our Lives*, New York, Routledge
- Robertson R. (1995), "Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity," in Featherstone M., Lash S. e Robertson R. (eds.), *Global Modernities*, London
- Borja, J & Castells, M, *Local y Global*. Taurus, Madrid, 1998
- Morin, E.- *Introducción al Pensamento Complejo* - Gedisa, 1994 - Barcelona
- Sen, Amartya - *Inequality Reexamined*, Sege Foundation, 1995 (on Questia Books, Virtual Library)
- Fondo Sociale Europeo - Obiettivi, Misure, Assi e Normativa - <http://www.welfare.gov.it/EuropaLavoro/default.htm>
- UNIONE EUROPEA - *Documenti. Il Fondo Sociale Europeo, Programmazione 2000-2006* in [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

- INTERAMERICAN DEVELOPMENT BANK (IDB) - INFORME FINAL: Opiniones de la Sociedad Civil en Relación con el Perfil de la Estrategia del BID sobre Desarrollo de Gobiernos Locales. Washington, 1994. Rapporto del Dipartimento di Sviluppo Sostenibile "Local Government Development" A Strategy Profile. Mimeo. (1999)
- Economical Commission for Latin American and Caribbean (ECLAC) *Una década de Luces y Sombras. América Latina y el Caribe en los años '90. Informe* ([www.eclac.cl](http://www.eclac.cl))
- Programma DelNet Della Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) - "El Impacto de la Globalización en el medio local" Working papers, 2 - 1999 - Programa a distancia en Formacion, Informacion, Asistencia Tecnica y trabajo en Red en Desarrollo Local de la OIT

*Strumenti di Sviluppo Locale: Distretti Industriali, BIC, Patti Territoriali*

- S&T "Guida alla normativa di riferimento dei Patti Territoriali", reperibile su <http://www.provincia.torino.it/territorio/patti/link.htm>
- A cura dell'Assessorato alle attività produttive e alla concertazione territoriale nella provincia di Torino "Patti Territoriali. La programmazione negoziata e lo sviluppo locale in Provincia di Torino" 27/03/2003
- Balestri A., *Politiche di sviluppo, competitività dei territori e distretti industriali*, Ravello -6/8 dicembre 2001.
- Centro Studi Confindustria Toscana, *Appunti per il meeting "Internazionalizzazione e Distretti"* tenutosi a Prato il 28.06.2002.
- Durante A., *Made in Italy: un patrimonio da salvare*, La Tribuna di Treviso e La Nuova Venezia, 9.11.02.
- Trigilia C., *Sociologia economica*, Il Mulino, 1998.
- [www.clubdistretti.it](http://www.clubdistretti.it)
- [www.vegapark.ve.it](http://www.vegapark.ve.it)
- [www.venetoinnovazione.it](http://www.venetoinnovazione.it)

- [www.venicedistrict.it](http://www.venicedistrict.it)
- [www.Bic-italia.net](http://www.Bic-italia.net)
- Aifi: L'incubazione non profit in Italia-2002
- EC: official BIC guide
- [www.formez.it](http://www.formez.it)

*Figure Innovative nei Processi di Sviluppo Locale – Considerazioni Critiche*

- Riccone, P. - *“Programmazione negoziata e sviluppo locale: tre patti territoriali a confronto”* – Rivista Italiana di Politiche Pubbliche N. 2, 2002, pp.89-128, Roma
- Caruso, A. *“La formazione per lo sviluppo locale a STOA: un'esperienza innovativa ormai consolidata”*, ForumPA, 8 maggio 2003, STOA.
- Bruscazioni M., 2001, *“Reengineering della concezione della formazione e del sistema dei formatori”*, in Isfol, ed., *Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemologica*, Franco Angeli, Milano.
- Isfol, *Guida alla progettazione dello sviluppo locale. Dall'analisi del contesto locale alla costruzione del partenariato: percorsi per piani di sviluppo territoriale, a cura di D. Gilli, 1999, pag. 144;*
- Scruci, M. *“L'implementazione delle politiche formative tra partenariato e capitale sociale. Un'esperienza di sviluppo locale”*. FORMEZ – Formazione & Cambiamento, Webmagazine sulla formazione Anno III – Numero 23, Novembre 2003
- Isfol, *Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base per il lavoro che cambia, a cura di G. Di Francesco, 1992, pag. 240*
- Isfol, *Il processo di decentramento nelle politiche della formazione, dell'istruzione, e del lavoro. Assetti istituzionali, organizzativi e amministrativi delle Regioni e delle Province, a cura di Claudio Tagliaferro, 2001, pag. 256;*