

# **Master interateneo in *Regolazione dello Sviluppo Locale***

Laboratorio *Dire&Fare per lo sviluppo locale* 2009

# POLITICHE PER LA FORMAZIONE E SVILUPPO LOCALE: UN'INDAGINE ESPLORATIVA

**Crespano del Grappa, 25 settembre 2009**

*Università di Padova Università Cà Foscari di Venezia Università di Parma*

---



# Oggetto della ricerca esplorativa

Analisi delle politiche per la **formazione** come aspetto rilevante delle **politiche di sviluppo locale**, nel delicato momento di **transizione dei “sistemi produttivi locali tradizionali”** (distrettuali) in **“sistemi locali dell’innovazione”**, con particolare attenzione alla formazione professionale nel contesto del Veneto



# Il contesto della ricerca

Nell'era dell'economia della conoscenza i “sistemi produttivi locali” sono chiamati a riposizionarsi nel contesto dell'economia globale, investendo in innovazione, ricerca e sviluppo: tutte funzioni del terziario avanzato che non sono facilmente reperibili nelle aree della “campagna industrializzata” in modo diffuso, ma vanno ricercate più probabilmente nelle città.



# Quesiti di partenza della ricerca

Come favorire l'integrazione dei “sistemi produttivi locali” in uno spazio metropolitano o, meglio, “a rete di città”, come condizione per accrescere la capacità competitiva e la qualità dello sviluppo dei territori?

*Come attivare e favorire la trasformazione dei sistemi produttivi locali tradizionali in sistemi locali dell'innovazione?*



... da ricerche *precedenti* sappiamo che

Numerose imprese manifatturiere sono state in grado di reagire alle nuove sfide con innovazioni diffuse di natura tecnologica, organizzativa e di mercato e sono semmai **frenate nelle loro strategie di sviluppo dalla difficoltà di trovare occupazione qualificata**, disponibile sul mercato del lavoro.

I nuovi scenari di mercato, al di là delle crisi del momento, rendono inadeguato il tradizionale processo di apprendimento, principalmente basato ancora sull'esperienza produttiva e sul presidio delle operazioni manifatturiere (sapere tacito).



## ... ciò vuol dire che:

- il passaggio da “distretti industriali” a “sistemi locali dell’innovazione” risulta essere ancora incompleto e questo rallenta fortemente la produttività dei SPL, rendendoli sempre più vulnerabili e meno competitivi. Tanto più nei momenti di crisi.
- Le politiche per la formazione, soprattutto quella professionale, costituiscono una leva di fondamentale importanza per realizzare il “salto di qualità” di cui i SPL hanno bisogno.



# Le diverse declinazioni della Formazione

- **Formazione “al lavoro” (per disoccupati):**

E' il sistema di formazione per le persone disoccupate, finalizzato alla ricerca attiva di lavoro.

Consiste in:

- Formazione professionale di base e specialistica
- Tirocinio formativo e di orientamento (o stage)

- **Formazione “sul lavoro” (Formazione Continua):**

E' il sistema di formazione per le persone occupate, finalizzato all'adeguamento e allo sviluppo delle conoscenze e competenze professionali.



# Quesiti della ricerca sul campo

- Come si pongono gli attori strategici dello sviluppo locale del Veneto rispetto alla *formazione del capitale umano*?
- Quali *bisogni formativi* vengono rilevati (se si rilevano e da chi)?
- Qual è *l'offerta formativa* prevalente e quali sono le *fonti di finanziamento*?
- Quali forme *di valutazione* della formazione?
- Quali prospettive per la *formazione come fattore di sviluppo* locale/globale?





# Ricerca esplorativa D&F 2009

I contesti della ricerca:

- Treviso: ambito agro-alimentare;
- Vicenza: ambito manifatturiero;
- Padova: ambito terziario.

(Approccio multisetoriale)

Articolazione dei 3 Gruppi di ricerca



# Il metodo: una ricerca esplorativa

- **Analisi** dei contesti territoriali e ambiti di riferimento;
- **Focus group** con gli attori locali (P.A., associazioni datoriali e sindacali, enti di formazione);
- **Interviste in profondità** a testimoni privilegiati;
- **Groupware**: spazio di lavoro e di comunicazione virtuale per i gruppi di ricerca;
- **Privilegiare una comparazione per contesti**: non per dati statistici ma per dimensioni *qualitative*.



# Livelli istituzionali e documenti analizzati

<b>Livelli</b>	<b>Documenti</b>
Livello Nazionale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapporto ISFOL 2007 e 2008</li><li>• Banca dati Excelsior (Unioncamere)</li></ul>
Livello Regionale	<ul style="list-style-type: none"><li>• DPEF 2008 (Programmazione economico – finanziaria)</li><li>• PRS 2007 (Programmazione regionale di sviluppo)</li><li>• Rapporto 2008 sull'economia trevigiana (CCIAA Treviso)</li><li>• Progetto Challenge su Distretto del Prosecco (Veneto Lavoro)</li><li>• Rapporti Fondazione Nord Est 2007 e 2008</li></ul>
Livello Provinciale	<p>La Regione del Veneto non ha delegato le Province (a differenza di altri casi nazionali)</p> <p>Differenze tra CPI e ITIS / CFP delle tre Province</p>

# Banche dati sulla formazione

La ricerca ha evidenziato **forti limiti sulle fonti informative** dovuti a:

- difficoltà di reperire (accedere a) banche dati o dati rielaborati di sintesi;
- carenza diffusa di informazioni dettagliate a livello territoriale;
- nell'ambito del terziario, la mancanza di una definizione settoriale (o il fatto di considerarlo per "quello che non è"), comporta la presenza di una pluralità eterogenea di soggetti difficile da indagare



# Focus e Interviste a testimoni privilegiati

## Focus group:

**Trevigiano:** Provincia, Confagricoltura, CGIL (Camera del Lavoro di Treviso)

**Vicentino:** Provincia, CGIL (Camera del Lavoro di Vicenza), API (Associazione Piccola Industria), CESAR (Ente di formazione di Confartigianato Vicenza)

**Padovano:** ACRIB (Associazione Calzaturifici Riviera del Brenta), Confindustria Padova, UPA (Unione Provinciale Artigiani), Provincia di Padova, CGIL (Camera del Lavoro di Padova).

## 16 interviste a:

Coldiretti Treviso - Treviso Tecnologia - Consorzio per la tutela del prosecco doc di Conegliano e Valdobbiadene - Fondazione CUOA (Centro Universitario di Organizzazione Aziendale) – CISL – Fondazione Università di Vicenza - Regione Veneto - Provincia di Padova - Comune di Padova - CCIAA di Padova – Università degli studi di Padova - Unione Comuni del Camposampierese – Confservizi Veneto – Confindustria di Padova (Forema) – AGFORM srl – ASCOM Padova -



## Contesto territoriale: il Trevigiano

<b>Contesto demografico</b>	<b>Treviso</b>	Veneto	Italia
Popolazione residente (2007)	<b>869.534</b>	4.832.340	59.619.290
Densità demografica (ab./kmq) (2007)	<b>351,09</b>	262,75	197,85
Concentrazione nel comune capoluogo (2007)	<b>9,30%</b>	/	/

<b>Contesto sociale</b>	<b>Treviso</b>	Veneto	Italia
Tasso di occupazione (2007)	<b>67,50%</b>	65,80%	58,70%
Tasso di occupazione femminile (2007)	<b>55,20%</b>	54,00%	46,60%
Incidenza popolazione straniera (2006)	<b>10,10%</b>	7,34%	4,97%
Crescita popolazione (2001 – 2007)	<b>+ 9,30%</b>	+ 6,73%	+ 4,63%
% di persone in possesso di diploma (2001)	<b>25,35%</b>	23,22%	23,55%
% di persone in possesso di laurea (2001)	<b>5,90%</b>	5,84%	6,84%

<b>Contesto economico</b>	<b>Treviso</b>	Veneto	Italia
Reddito pro – capite (2007)	<b>30.218</b>	30.622	25.862
% occupati nell' agricoltura (2007)	<b>3,47%</b>	3,47%	3,97%
% occupati nell'industria (2007)	<b>43,70%</b>	38,90%	30,16%
% occupati in altre attività (2007)	<b>52,83%</b>	57,63%	60,37%

Fonte dei dati: Istituto G. Tagliacarne (in collaborazione con UNIONCAMERE) e Istat.

# Ambito di ricerca: l'agroalimentare nel Trevigiano

<b>Agroalimentare</b>	<b>Treviso</b>	Veneto	Italia
% imprese attive nel settore primario (2007)	<b>20,47%</b>	18,45%	17,60%
% occupati nell'agricoltura (2007)	<b>3,47%</b>	3,47	3,97
% valore aggiunto delle imprese agricole (2006)	<b>1,53%</b>	1,84%	2,07%
Propensione all'esportazione (2006)	<b>43,79</b>	36,89	24,77

**Prodotti tipici:** tra tutti Radicchio rosso di Treviso e il Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene

# Rappresentazioni del sistema della formazione nell'agroalimentare Trevigiano

Sistema formazione	Chi legge i bisogni	Bisogni emersi	Figure professionali più richieste
<p><b>Caratteristiche della formazione</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camera di Commercio (Rapporto Excelsior)</li> <li>• Distretto del Prosecco</li> <li>• Veneto Lavoro (Progetto Challenge)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il 39,5% dei neoassunti necessitano di ulteriore formazione.</li> <li>• Difficoltà a reperire manodopera per la scarsa appetibilità dei lavori</li> <li>• scarsa disponibilità di figure con adeguata qualificazione.</li> <li>• Attrattività del territorio sia da parte delle aziende che delle cantine (agriturismo, trekking, formaggio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18,8% baristi e assimilati</li> <li>• 18,1% pasticceri, gelatai e conservieri artigianali</li> <li>• 15,5% contabili ed assimilati</li> </ul>





# **Rappresentazioni del sistema della formazione nel Trevigiano**

<b>Sistema formazione</b>	<b>Chi progetta</b>	<b>Offerta formativa</b>		<b>Formazione Innovativa</b>
<b>Analisi dei bisogni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CPF provinciali</li> <li>• Enti di formazione delle Associazioni e CCIAA</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>A CHI?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>imprenditori</i></li> <li>• <i>dipendenti</i></li> <li>• <i>disoccupati</i></li> <li>• <i>studenti</i></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>TIPOLOGIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Obbligatori</i></li> <li>• <i>Marketing</i></li> <li>• <i>Lingue</i></li> <li>• <i>Scuole per: panettieri, pasticceri, enologi</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Formazione e innovazione per la filiera produttiva vitivinicola”</i></li> <li>• <i>“Turismo e prodotti tipici: qualità e valorizzazione del bacino del Piave” (TV Tecnologia)</i></li> </ul>

# Rappresentazioni del sistema della formazione nel Trevigiano

<b>Chi finanzia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Europa</li><li>•Regione</li><li>•Provincia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•FSE (troppo burocratico)</li><li>•PSR (Piano di Sviluppo Rurale)</li><li>•Regione (L. R. 10/90)</li><li>•Provincia: 1/6 del bilancio è per la formazione</li></ul> <p>Sottoutilizzo dei finanziamenti disponibili (carenza di domanda)</p>
<b>Chi eroga i corsi</b>	Enti di formazione	////



# ***Rappresentazioni del sistema della formazione nel Trevigiano***

<b>Sistema formazione</b>	<b>Attore</b>	<b>Come</b>
<b>Chi valuta</b>	Enti di formazione	• <i>Questionario soddisfazione</i>

<b>Prospettive future</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La formazione continua nel settore agricolo e rurale deve creare una nuova classe imprenditoriale</li><li>• Puntare sugli Istituti tecnici</li><li>• Puntare sul prodotto tipico legato al territorio.</li><li>• Valutare gli impatti e i ritorni degli OGM</li></ul>	
---------------------------	---	--

# *Punti di forza e criticità rilevate nel Trevigiano*

## Punti di forza:

- Volontà di puntare sul marchio territoriale
- Interesse a puntare sul marketing territoriale
- Tentativo di creare rete tra i diversi imprenditori al fine di individuare i punti critici, per rimanere sul mercato

## Criticità:

- Distonia tra domanda e offerta formativa
- Insufficiente capacità di valutazione
- Difficoltà organizzative nei corsi, legate alla limitata disponibilità di orario dei partecipanti (corsi serali)
- Piccola dimensione delle imprese, che rende più difficile l'attivazione dei corsi e la competitività del mercato
- Pressione concorrenziale internazionale
- Il settore agricolo è quello che spende ed investe meno in formazione.



# ***Obiettivi futuri per la formazione nel Trevigiano***

- *Monitorare le attività locali al fine di individuare gli elementi caratterizzanti il territorio*
- *Puntare sull'efficienza e l'efficacia dei corsi, per renderli concisi e direttamente applicabili all'attività pratica*
- *Creare reti tra le imprese che mirino all'aggregazione e alla promozione di politiche formative, con lo scopo di formare e tras-formare il territorio*



## Contesto territoriale: il Vicentino

<b>Contesto demografico</b>	<b>Vicenza</b>	Veneto	Italia
Popolazione residente (2007)	<b>852.442</b>	4.832.340	59.619.290
Densità demografica (ab./kmq) (2007)	<b>313,01</b>	262,75	197,85
Concentrazione nel comune capoluogo (2007)	<b>13,39%</b>	/	/

<b>Contesto sociale</b>	<b>Vicenza</b>	Veneto	Italia
Tasso di occupazione (2007)	<b>65,60%</b>	65,80%	58,70%
Tasso di occupazione femminile (2007)	<b>54,60%</b>	54,00%	46,60%
Incidenza popolazione straniera (2006)	<b>8,96%</b>	7,34%	4,97%
Crescita popolazione (2001 – 2007)	<b>+ 7,29%</b>	+ 6,73%	+ 4,63%
% di persone in possesso di diploma (2001)	<b>22,54%</b>	23,22%	23,55%
% di persone in possesso di laurea (2001)	<b>5,15%</b>	5,84%	6,84%

<b>Contesto economico</b>	<b>Vicenza</b>	Veneto	Italia
Reddito pro – capite (2007)	<b>30.576</b>	30.622	25.862
% occupati nell' agricoltura (2007)	<b>3,09%</b>	3,47%	3,97%
% occupati nell'industria (2007)	<b>45,71%</b>	38,90%	30,16%
% occupati in altre attività (2007)	<b>52,20%</b>	57,63%	60,37%

Fonte dei dati: Istituto G. Tagliacarne (in collaborazione con UNIONCAMERE) e Istat.

# Ambito di ricerca: il manifatturiero nel Vicentino

<b>Manifatturiero</b>	<b>Vicenza</b>	Veneto	Italia
% Imprese attive in attività manifatturiere (2007)	<b>18,93%</b>	14,31%	12,14%
% di unità locali industriali con meno di 10 addetti (2005)	<b>84,75%</b>	87,57%	88,44%
% occupati manifatturiero (2007)	<b>45,71%</b>	38,90%	35,89%
% valore aggiunto delle imprese manifatturiere (2006)	<b>37,65%</b>	27,64%	20,47%

*Fonte dei dati: Istituto G. Tagliacarne (in collaborazione con UNIONCAMERE) e Istat.*

**Attività manifatturiere prevalenti:** conciaria (Arzignano), meccanica (Schio), mobili d'arte (Bassano del Grappa), orafa e mecatronica (Vicenza), tessile – abbigliamento (Thiene).

# Rappresentazioni del sistema della formazione nel Vicentino (1)

<p><b>1. Caratteristiche della formazione</b> (obiettivi e tipologie)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tutti gli attori concordano sull'importanza della formazione (ruolo strategico per l'innovazione)</li><li>• Mercato della formazione "non in crisi" (finanziamenti)</li><li>• Valenza sociale della formazione (anche per disoccupati, CIG...)</li><li>• Difficoltà a percepire il valore della formazione in azienda, anche se con la crisi qualcosa sta cambiando.</li></ul>
<p><b>2. Analisi dei bisogni</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Non c'è una rilevazione dei bisogni formativi (anche perché le imprese spesso non li esplicitano)</li><li>• Se viene effettuata, è solo a livello informale</li><li>• "Lettura dei bisogni dall'alto" (in funzione dell'offerta)</li><li>• Manca un'offerta formativa per gli imprenditori sulla cultura di gestione dell'impresa.</li></ul>





# Rappresentazioni del sistema della formazione nel Vicentino (2)

<b>3. L'offerta formativa prevalente e le fonti di finanziamento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formazione prevalentemente a catalogo, poco orientata all'innovazione;</li><li>• Le fonti di finanziamento principali variano a seconda dell'Ente di formazione;</li><li>• In generale, si nota una prevalenza dei fondi pubblici (Voucher, FSE, fondi regionali ecc...) ma, per l'eccessiva burocrazia, si preferisce ricorrere ai Fondi Interprofessionali.</li></ul>
<b>4. Valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manca la cultura della valutazione: effettuata solo sull'output e internamente all'Ente.</li></ul>



# Rappresentazioni del sistema della formazione nel Vicentino (3)

## 5. Attese per il futuro

- Alimentazione della cultura della formazione come risorsa strategica per l'innovazione (maggiore consapevolezza di PMI, associazioni di categoria e liberi professionisti);
- Auspicio di riuscire a “far rete” con un ruolo di regia e coordinamento più incisivo degli Enti pubblici (Provincia e Regione);
- Utilizzo ottimale dei Fondi Interprofessionali.



# Punti di forza e criticità rilevate nel Vicentino

## Punti di forza

- Informalità delle reti di relazioni;
- Crescente consapevolezza verso l'importanza della formazione;
- Tendenza a dipendere meno dai finanziamenti "pubblici".

## Criticità

- Formazione in prevalenza per gli occupati;
- Poco orientata all'innovazione di processo e a strategie di marketing di sistema;
- Insufficiente capacità di analizzare i bisogni e di valutare;
- Mancato riconoscimento dei ruoli di regia.



# Obiettivi futuri per la formazione nel Vicentino

- Necessità di formare la classe dirigente
- Stimolare le imprese a esplicitare i propri fabbisogni formativi
- Rilevazione sistematica dei fabbisogni “dal basso”
- Individuare e legittimare una cabina di regia orientata strutturalmente all’innovazione



# Panel degli attori intervistati nel terziario:

Associazioni di rappresentanza	Pubbliche Amministrazioni
<p><b>UPA Padova</b> (Unione Provinciale Artigiani) <i>Associazione di rappresentanza degli artigiani</i></p>	<p><b>Regione Veneto</b> <i>Ente pubblico dotato di autonomia legislativa</i></p>
<p><b>ASCOM Padova</b> <i>Associazione di rappresentanza dei commercianti iscritti a Confcommercio</i></p>	<p><b>Provincia di Padova</b> <i>Ente territoriale locale avente competenza su comuni contigui</i></p>
<p><b>ACRIB</b> (Associazione Calzaturieri della Riviera del Brenta) <i>Associazione di categoria dei calzaturieri</i></p>	<p><b>Comune di Padova</b> <i>Ente territoriale locale</i></p>
<p><b>CGIL – Camera del Lavoro Padova</b> <i>Sindacato dei lavoratori</i></p>	<p><b>Università di Padova</b> (Facoltà di Scienze Politiche) <i>Ente di alta formazione</i></p>
<p><b>AGFORM Srl</b> <i>Ente di consulenza e formazione</i></p>	<p><b>Camera di Commercio</b> <i>Ente pubblico autonomo locale non territoriale</i></p>
<p><b>Confindustria Padova – Foréma</b> <i>Associazione di rappresentanza degli industriali Ente di consulenza e formazione</i></p>	<p><b>Unione dei Comuni del Camposampierese</b> <i>Ente territoriale locale</i></p>
<p><b>Confservizi Veneto</b> <i>Confederazione nazionale che rappresenta le aziende e gli enti che gestiscono i Servizi Pubblici Locali</i></p>	

## Contesto territoriale: il Padovano

<b>Contesto demografico</b>	<b>Padova</b>	Veneto	Italia
Popolazione residente (2007)	<b>909.775</b>	4.832.340	59.619.290
Densità demografica (ab./kmq) (2007)	<b>424,81</b>	262,75	197,85
Concentrazione nel comune capoluogo (2007)	<b>23,10 %</b>	/	/

<b>Contesto sociale</b>	<b>Padova</b>	Veneto	Italia
Tasso di occupazione (2007)	<b>65,90 %</b>	65,80%	58,70%
Tasso di occupazione femminile (2007)	<b>53,30%</b>	54,00%	46,60%
Incidenza popolazione straniera (2006)	<b>6,51 %</b>	7,34%	4,97%
Crescita popolazione (2001 – 2007)	<b>+ 7,05 %</b>	+ 6,73%	+ 4,63%
% di persone in possesso di diploma (2001)	<b>24,45%</b>	23,22%	23,55%
% di persone in possesso di laurea (2001)	<b>7,44%</b>	5,84%	6,84%

<b>Contesto economico</b>	<b>Padova</b>	Veneto	Italia
Reddito pro – capite (2007)	<b>32.074</b>	30.622	25.862
% occupati nell' agricoltura (2007)	<b>2,54 %</b>	3,47%	3,97%
% occupati nell'industria (2007)	<b>39,82 %</b>	38,90%	30,16%
% occupati in altre attività (2007)	<b>57,65 %</b>	57,63%	60,37%

Fonte dei dati: Istituto G. Tagliacarne (in collaborazione con UNIONCAMERE) e Istat.

# Ambito di ricerca: il terziario nel Padovano (1)

Terziario	Padova	Veneto	Italia
% Imprese attive in attività di servizi (2006)	<b>71,9%</b>	70,6%	nd
% occupati in attività di servizi (2007)	<b>57,7%</b>	57,6%	65,9%
% valore aggiunto delle imprese di servizi (2006)	<b>66,26 %</b>	63,67 %	71,40 %
% reddito lordo prodotto imprese di servizi (2006)	<b>63,9 %</b>		

*Fonti dei dati: Istituto G. Tagliacarne (in collaborazione con UNIONCAMERE) e Istat; Elaborazione CCIAA Padova*

**Alcuni distretti produttivi di interesse nel territorio padovano:** Termale euganeo, Biomedicale veneto, Calzaturiero, Metadistretto dell'ambiente per lo sviluppo sostenibile METAS, Aerospaziale e dell'Astrofisica Sky-D, Condizionamento e refrigerazione industriale, Mobile classico, Sistemi per l'illuminazione

## Ambito di ricerca: il terziario nel Padovano (2)

### Occupati nella Pubblica Amministrazione

Provincia di Padova (2008)	500
Comune di Padova (2007)	1.939
ULSS 16 (2006)	2.241
Azienda Ospedaliera (2006)	4.754
CCIAA (2008)	127
Università degli Studi (2007)	4.712
Scuole Pubbliche	176 Scuole medie e superiori 22 CFP

Fonti: Provincia di Padova - Bilancio sociale del Comune di Padova - Documenti online di bilancio di ULSS , Azienda Ospedaliera, Università - Ufficio Risorse Umane CCIAA Padova



# Rappresentazioni del sistema della formazione nel terziario privato - pubblico del Padovano (1)

Sistema formazione	Evidenze nel terziario privato	Evidenze nel terziario pubblico
<b>Caratteristiche della formazione</b> (obiettivi e tipologie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obiettivo: aumento della competitività aziendale</li> <li>• formazione del personale su committenza aziendale</li> <li>• richiesta di consulenza nella stesura dei piani formativi</li> <li>• formazione come adempimento normativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumentare la qualità e la produttività dei servizi</li> <li>• migliorare la competitività del territorio (qualità dei servizi)</li> <li>• formazione dei dirigenti e “a cascata” dei collaboratori</li> <li>• formazione del personale finalizzate alla carriera</li> </ul>
<b>Analisi dei bisogni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tavoli di progettazione/accordo (fondi interprofessionali)</li> <li>• formativi a catalogo</li> <li>• conoscenza informale dei bisogni formativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• non è sempre presente</li> <li>• a. per ruolo del funzionario</li> <li>• a. per settore strategico</li> <li>• dipende dai rapporti informali</li> </ul>



# Rappresentazioni del sistema della formazione nel terziario privato - pubblico del Padovano (2)

Sistema formazione	Evidenze nel terziario privato	Evidenze nel terziario pubblico
<b>Finanziamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fondi interprofessionali</li> <li>• fondi regionali (voucher)</li> <li>• fondi comunitari (FSE)</li> <li>• a pagamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fondi propri a bilancio (1% del monte salari)</li> <li>• utilizzo delle risorse interne</li> <li>• quote di partecipazione (altri enti)</li> </ul>
<b>Valutazione risultati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sistema di accreditamento (<i>redemption</i> sugli outcome)</li> <li>• controllo formale sugli <i>output</i></li> <li>• indagine di <i>customer satisfaction</i></li> <li>• logiche distributive basate sullo storico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rendicontazione al Ministero</li> <li>• controllo attraverso referenti di settore</li> <li>• controllo qualità</li> <li>• analisi statistiche</li> </ul>



# Rappresentazioni del sistema della formazione nel terziario privato pubblico del Padovano (3)

Sistema formazione	Evidenze nel terziario privato	Evidenze nel terziario pubblico
<b>Prospettive future</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• necessaria una cabina di regia che coordini gli sforzi di tutti gli Enti sul territorio</li><li>• formazione dei dirigenti come leva del cambiamento</li><li>• formare per valorizzare il lavoro di squadra (innovazione di processo)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• alta formazione flessibile alle situazioni lavorative per rispondere ai bisogni mutevoli</li><li>• insegnare ad apprendere di continuo (deutero-apprendimento)</li><li>• implementazione delle tecnologie di rete</li></ul>

# Punti di forza e criticità rilevate nel Padovano

## Punti di forza

- Esiste una generale tendenza in crescita a realizzare percorsi formativi che sviluppino competenze per aumentare la competitività (l'esterno) e la produttività (l'interno)
- Buona conoscenza e capacità di gestione degli strumenti di finanziamento per la formazione
- La formazione è intesa come politica re-distributiva, ovvero coerente con gli obiettivi strategici dell'ente
- La valutazione positiva della formazione è legata al ruolo, alle competenze e alla "elevazione culturale" delle risorse umane

## Criticità

- Mancanza di un orientamento comune sul ruolo della formazione nel terziario (adeguata agli obiettivi)
- La maggior parte della formazione si concentra molto sugli obblighi di legge per la difficoltà di effettuare un'analisi dei bisogni che usi dei criteri scientifici
- Mancanza di un rapporto diretto tra enti formativi e realtà produttive presenti sul territorio
- Eccessivo sviluppo di una valutazione burocratica sui risultati e assenza di una valutazione d'impatto sul medio e lungo termine



# Obiettivi per la formazione nel Padovano

- Puntare su livelli di eccellenza per far diventare Padova polo del terziario avanzato.
- Creare un sistema di alta formazione flessibile, che risponda ai bisogni dei diversi attori che operano sul territorio (Unipd).
- Costruire le premesse per una *governance* della formazione, correlata alle altre politiche di sviluppo del territorio



# Conclusioni



## Tratti **comuni** ai tre casi studio *(nonostante le differenze)*

- Consapevolezza che le politiche per la formazione vadano ripensate.
- Necessità di definire obiettivi strategici di sviluppo condivisi dagli stakeholders locali
- Peso crescente attribuito ai fondi interprofessionali rispetto alle altre forme di finanziamento

# Elementi **distintivi** dei tre casi studio (*nonostante le somiglianze*)

## •Trevigiano

presenza di:  
un attore  
regolatore,  
di obiettivi  
strategici chiari  
e  
valorizzazione  
del territorio.

## •Vicentino

percezione  
della mancanza  
di una  
*governance*,  
assenza di un  
progetto  
strategico  
condiviso

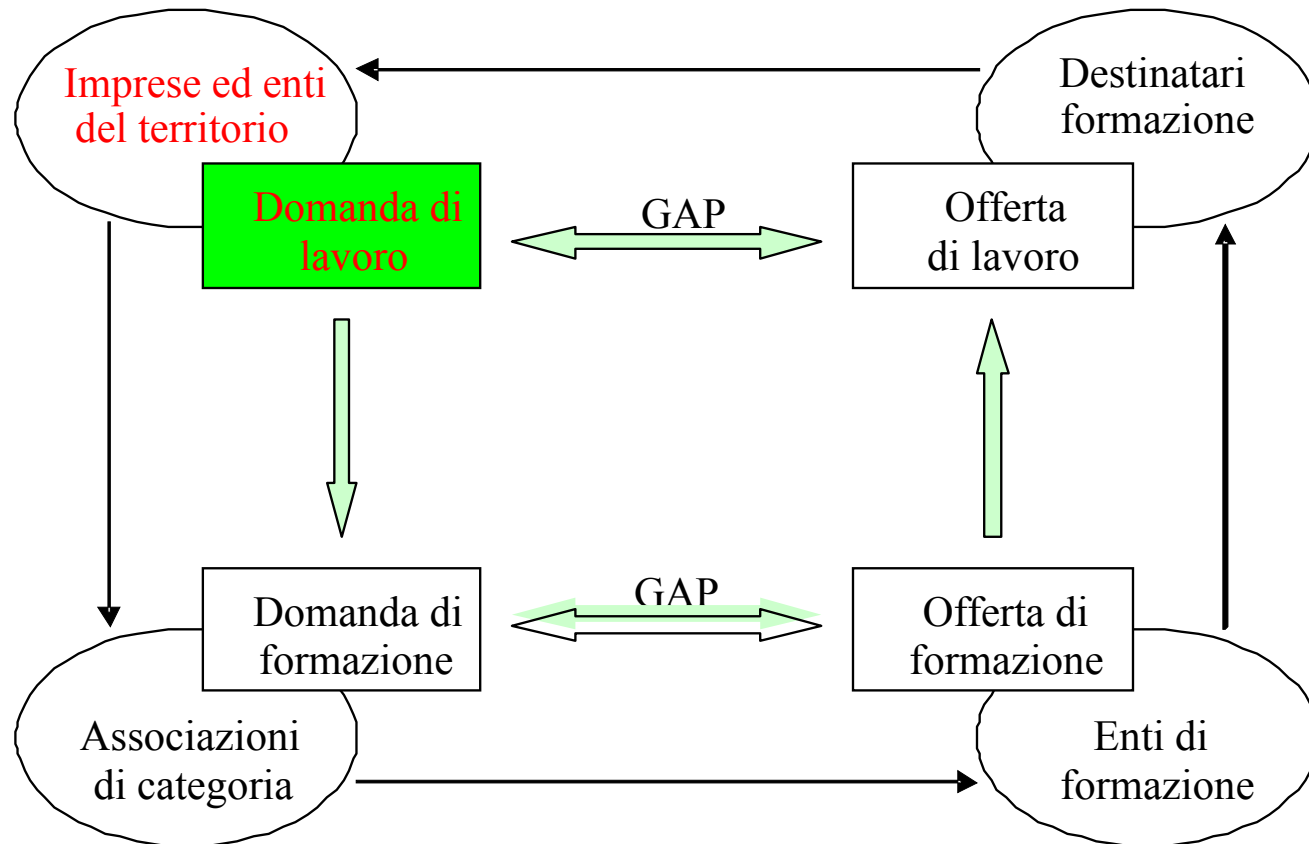
## •Padovano

multiformità ed  
eterogeneità del  
terziario, difficoltà  
a costituire la  
“massa critica”  
per l’innovazione  
strutturale, in  
assenza di un  
coordinamento  
regionale



# Politica della formazione orientata alla domanda

## Come dovrebbe essere: una politica regolativa



# Politica della formazione orientata alla domanda

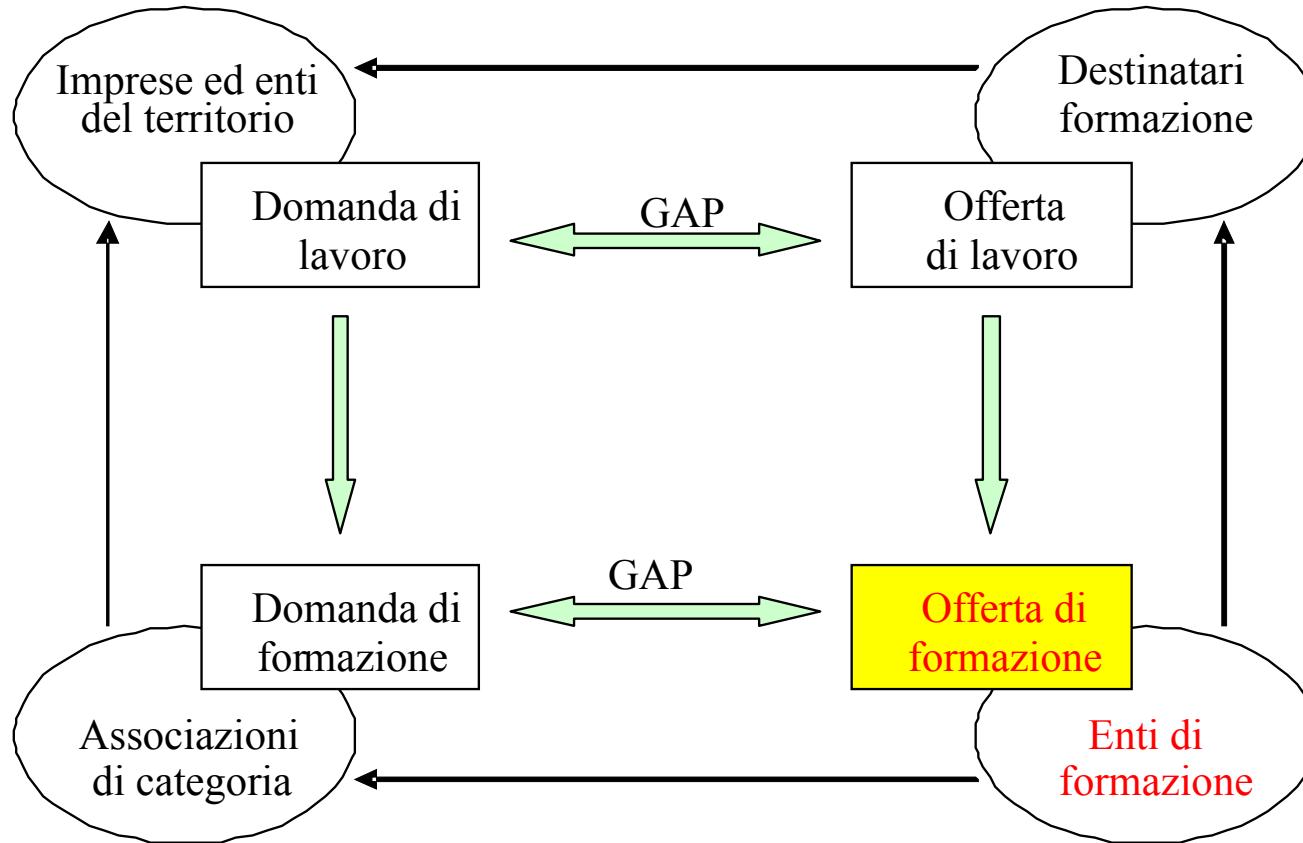
## Come dovrebbe essere: una politica regolativa

### Punto di partenza: la domanda di lavoro

- Le imprese e gli enti del territorio esprimono una nuova domanda di lavoro, che le associazioni di categoria devono saper leggere e tradurre in domanda di formazione.
- Gli enti di formazione, in particolare quelli legati alle associazioni, recepiscono questa domanda, cercando di adeguare l'offerta di formazione alla domanda e di ridurre il gap.
- L'offerta di formazione punta ad adeguare l'offerta di lavoro alla domanda, riducendo il gap qualitativo e quantitativo nel mercato del lavoro.
- In questo quadro la Regione e le Province dovrebbero avere un ruolo di regolazione ed incentivazione selettiva dell'offerta formativa legata allo sviluppo del territorio.



# Com'è oggi: una politica distributiva



# ... Cosa dice la Regione Veneto

- “L’economia va sempre più veloce della politica”, quindi la Regione non può attivare politiche innovative se non sostenendo i casi di eccellenza.
- Centralizzazione regionale delle politiche per la formazione: la Regione Veneto non delega alle Province competenze in materia di formazione perché non hanno risorse umane e organizzative adeguate.
- Le “maggiori agenzie di formazione” vengono considerate in grado di “interpretare” i bisogni formativi delle imprese e quindi sono il principale vettore della Regione per implementare le politiche per la formazione professionale.
- La valutazione è essenzialmente di tipo amministrativo sui fondi erogati alle agenzie formative.
- Prevalere ancora una visione settoriale delle politiche per la formazione (manifatturiero)



# ... dinamiche di una politica distributiva

## Punto di partenza: l'offerta di formazione

- La Regione distribuisce fondi agli Enti di formazione esistenti, secondo il criterio della spesa storica, in relazione al loro peso politico e alla loro capacità di *lobbying* e agli esiti della valutazione amministrativa.
- Gli enti di formazione “dipendono dalle risorse” erogate dalla Regione e adeguano di conseguenza l'offerta formativa.
- Le associazioni hanno convenienza ad assecondare il gioco, perché in questo modo possono offrire formazione semi-gratuita ai loro associati (che spesso non la chiedono).
- Nessuno fa analisi dei bisogni formativi. L'offerta è tendenzialmente autoreferenziale e di conseguenza il gap fra domanda e offerta è destinato ad aumentare.



# Politiche per la formazione: quale innovazione?

- In questo scenario le politiche per la formazione *non possono produrre innovazione*, ma tendono a piuttosto riprodurre i medesimi equilibri :
  - Nella composizione del personale docente delle agenzie formative
  - Nei contenuti e tipologia di corsi “ a catalogo”
  - Nel modo di sviluppo tradizionale, scarsamente innovativo
- I finanziamenti sono cospicui, ma inefficaci, rivolti all’offerta (agenzie) e non alla domanda (lavoratori),  
Questo può spiegare perché, con la crisi, tali finanziamenti vengano utilizzati oggi con una funzione di ammortizzatore sociale .... penalizzando “alla fonte” l’innovazione.



# Quale formazione orientata all'innovazione?

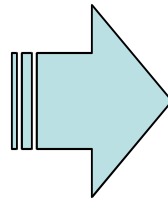
- Fare emergere i nuovi bisogni formativi
- Innovazione organizzativa interna alle strutture di rappresentanza delle Parti sociali
- Innovazione delle agenzie formative
- Attivare un circuito virtuoso tra la domanda formativa espressa dal territorio e le agenzie formative, compresa l'Università.



# Quale formazione? Focus

- Come favorire un cambio di prospettiva rispetto all'efficacia della formazione

Dall'investimento sul  
lavoratore  
pensando che la realtà  
domani sarà come  
oggi



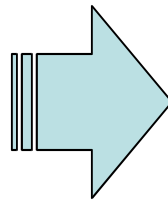
...alla crescita della  
persona  
elemento chiave per dar  
vita ad una discontinuità  
e abilitare la competitività  
dei sistemi aperti di  
innovazione



# Quale formazione? Temi

- Su quali aspetti centrare la formazione, alla luce delle difficoltà di svecchiamento del sistema:

Dalla formazione prevalentemente professionale, che sviluppa le competenze tecniche

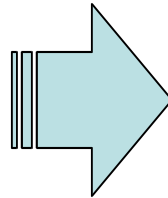


...alla formazione economico-organizzativa, che agisce sulle competenze relazionali e gestionali

# Quale formazione? Metodi

- Come innovare, attraverso la formazione, le organizzazioni nei tre ambiti indagati

Dalla tecnologia  
come “scatola nera”,  
accettata  
passivamente o  
utilizzata  
inconsapevolmente

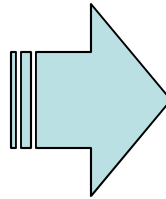


...ad un ruolo centrale  
delle tecnologie di rete  
(web 2.0),  
che alimentano  
comunità di interesse /  
di pratica, con una base  
di conoscenza comune

# Quale formazione? Riflessi org.vi

- Come agire sui contesti organizzativi con la leva della formazione-accompagnamento, alimentando una prospettiva di cambiamento

Da strutture tradizionali gerarchico-funzionali, rigide e impostate secondo logiche apicali (piramide)

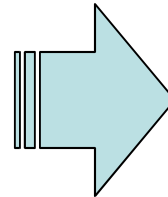


...a strutture orizzontali, orientate alla collaborazione, attraverso gruppi di progetto trasversali che diano vita ad una articolazione per processi (reti)

# Quale formazione? Contesto

- A quale livello operare con la formazione, in modo da impattare sui sistemi produttivi locali

Da una concezione atomistica della formazione,  
su temi dati, pensati con orizzonti di breve termine



...ad una azione strutturale sulla competitività del sistema, fondata sulle risorse e gli elementi caratterizzanti il territorio  
pianificandola secondo prospettive selettive, coerenti e mirate

# Formare per Tras-formare ...

**“La conoscenza, intesa come un *sistema aperto in evoluzione*, è un complesso di interdipendenze e implica delle relazioni tra le proprie parti. Si tratta di un sapere come rete di informazioni, o meglio *rete di idee*”  
(G. Bateson 1976)**

**“La qualità è per eccellenza una proprietà sistemica. Essa risulta dalla *capacità di cooperazione tra attori dell'impresa (...)* più che dalla cura messa nell'esecuzione di mansioni isolate” (P.Veltz 1993)**

**“Non importa ciò che abbiamo appreso: ma *ciò che possiamo fare con quanto appreso*” (Bruner 1973)**