

**“Innovare attraverso la formazione ,  
innovare nella formazione”**

## **La formazione al servizio dello sviluppo territoriale**



LIAISON ENTRE ACTIONS  
DE DÉVELOPPEMENT  
DE L'ÉCONOMIE RURALE  
LINKS BETWEEN ACTIONS  
FOR THE DEVELOPMENT  
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE  
DIRECTION GÉNÉRALE  
DE L'AGRICULTURE  
EUROPEAN COMMISSION  
DIRECTORATE -GENERAL  
AGRICULTURE

## LA FORMAZIONE AL SERVIZIO DELLO SVILUPPO TERRITORIALE

A prescindere dalle modalità con cui viene attuata, la “formazione”, fa parte degli strumenti di lavoro della maggior parte dei gruppi di azione locale LEADER (GAL).

Lo scopo della presente guida è fornire a tali gruppi, e a tutti coloro che sono coinvolti nello sviluppo territoriale, elementi di arricchimento e esempi di “buone pratiche” provenienti da tutta l'Europa rurale.

Il filo conduttore che accomuna le tipologie di formazione di cui tratteremo è la creazione di un collegamento strutturato fra:

- > le strategie di sviluppo territoriale,
- > l'attuazione di progetti e l'acquisizione di competenze che consentano alla popolazione o ai gruppi (professionali o sociali) di diventare veri protagonisti dello sviluppo, realizzando nel contempo i propri progetti personali.

Questa impostazione della formazione, che in Francia viene definita “formazione-sviluppo”, parte da precisi bisogni riguardanti gruppi ben definiti e volontari. La risposta “personalizzata”, “à la carte” o, se si preferisce, “su misura” guida il promotore del progetto nel proprio operato e induce cambiamenti comportamentali nell'ambiente, trasformando l'attendismo in azione e apertura all'innovazione.

In base a tale logica, i responsabili dei GAL svolgono un ruolo fondamentale che consiste nel dichiarare quello che si aspettano dalla formazione, alla luce di un progetto territoriale e di una diagnosi delle risorse umane che permetta di fare emergere i bisogni formativi.

Questi bisogni, spesso inespressi, sono potenzialmente importanti e riguardano 4 tipologie di pubblico:

- > **la popolazione locale** che deve essere coinvolta e sensibilizzata.
- > **le associazioni**, veri e propri serbatoi di iniziative collettive e testimoni delle preoccupazioni sociali.
- > **i promotori dei progetti** che devono essere qualificati e professionalizzati.
- > **i responsabili territoriali** (politici e tecnici) che necessitano di informazione per poter inquadrare, ideare e attuare progetti integrati di sviluppo.

La sfida per il mondo rurale consiste nell'inventare un nuovo tipo di sviluppo, basato sul dinamismo, l'innovazione e la flessibilità che caratterizzano il mondo urbano, sapendo che numerosi territori sono tuttora penalizzati da situazioni di crisi economica, squilibri demografici, lontananza dai centri decisionali dell'economia moderna. In un tale contesto, la formazione può portare un utile contributo:

- > l'evoluzione delle *mentalità* orienta l'espressione dei bisogni: far sì che le popolazioni facciano propria la cultura dello sviluppo e prendano coscienza delle opportunità, delle sfide e della necessità di posizionarsi nel contesto generale.
- > la mobilitazione delle popolazioni locali implica la capacità *di utilizzare le strategie di sviluppo*: insegnare a parlare con coraggio del proprio territorio ma anche passare da preoccupazioni puramente locali ad una visione più complessiva, che tenga conto delle esigenze di un'economia aperta.
- > *il difficile passaggio dalle preoccupazioni locali* (“ingresso nello sviluppo”) alle esigenze tecnico-economiche (necessità legate allo sviluppo e sfide legate all'apertura) può essere ampiamente facilitato attraverso la formazione.
- > *la realizzazione dei progetti* (formazione-azione) e l'integrazione di questi ultimi all'interno di un territorio o di un settore necessitano a loro volta di formazione.

Secondo questa impostazione della formazione, che si concentra sui bisogni derivanti dalle dinamiche di sviluppo, è necessario innovare sia “attraverso” che “nella” formazione:

- > Gli obiettivi e i contenuti dei programmi devono essere discussi singolarmente e rispecchiare le esigenze degli operatori locali all'interno di un territorio e di una determinata strategia di sviluppo. *In tal caso si parlerà di innovazione “attraverso” la formazione.*
- > Le modalità pratiche, l'impostazione didattica e la forma dei programmi devono adattarsi perfettamente al contenuto dell'insegnamento e alle esigenze del pubblico destinatario (cui la formazione si rivolge). *In questo caso si parlerà di innovazione “nella” formazione.*

La presente guida vuole essere uno strumento di lavoro che oltre a trasmettere esperienze e metodologie consolidate offra l'opportunità di approfondire le possibili strategie di formazione, inquadrare più precisamente i bisogni degli operatori locali e, in definitiva, favorire, attraverso gli strumenti formativi, l'evoluzione da una “**volontà di fare**” a una “**possibilità di fare**”.

## INNOVARE ATTRAVERSO LA FORMAZIONE

La valenza territoriale dello sviluppo verte su tre elementi fondamentali:

- > l'esistenza di uno spazio strutturato, caratterizzato da una forte identità ("le radici"), risorse sufficienti e gruppi sociali dinamici;
- > la presenza di attività molto diversificate, radicate nel territorio ed efficienti (aperte verso l'esterno);
- > l'esistenza di uomini e donne "cittadini/e", responsabili e competenti, in grado di portare avanti o sostenere i progetti, ma attenti altresì alla condivisione dei benefici.

Questi elementi sono alla base di:

- > un'**economia** di mercato, concorrenziale,
- > un **territorio** dinamico e attraente, aperto alle iniziative,
- > una **società** innovativa e una "governance" efficiente.

Innovare attraverso la formazione significa rispondere ai bisogni reali, ma soprattutto fare della formazione un catalizzatore:

- > per imprimere **slancio e dinamicità al territorio** e alle popolazioni locali;
- > per **sostenere le attività e l'occupazione**, dedicando un'attenzione particolare ad alcune categorie di pubblico, come i giovani e le donne;
- > per **sostenere la "go vernance"** (rappresentanti politici locali, tecnici, ecc.).

Queste tre tipologie di sostegno attraverso la formazione vengono affrontate all'interno di "schede strumento e metodo" e di "schede di esperienza".

Dalle esperienze raccolte in tutti i territori dell'Unione europea emergono caratteristiche comuni, malgrado la diversità delle situazioni concrete, e in particolare:

- > un contesto locale con problemi da risolvere e persone a cui fornire gli strumenti per farlo;
- > l'ideazione caso per caso di una risposta specifica che coinvolga trasversalità, cooperazione e partnership;
- > il cambiamento graduale delle mentalità, la pratica del lavoro in comune, l'anticipazione progressiva.

### INNOVARE NELLA FORMAZIONE

In materia di sviluppo, malgrado l'esistenza di bisogni formativi ingenti, questi si manifestano spesso con difficoltà e lentezza e coloro che li esprimono sono diversi e dispersi sul territorio.

Dal canto loro, le strutture formative, molto più concentrate sul territorio e preoccupate di rendere i propri "prodotti" redditizi, esercitano una certa pressione per generare una domanda adeguata alla loro offerta; in molti casi si constata pertanto:

- > che l'offerta è strutturata in base agli orientamenti e al know-how dei formatori, il che non corrisponde necessariamente alle esigenze degli operatori dello sviluppo;
- > i programmi sono generici e mancano di originalità a livello di metodi e modalità pratiche di attuazione;
- > i vincoli amministrativi e finanziari, spesso gravosi, costituiscono un freno all'utilizzo flessibile e innovativo della formazione. Tali vincoli possono spiegare, in alcuni paesi, lo scarso utilizzo dei fondi LEADERII che attingono al Fondo Sociale Europeo.

Capire le esigenze del territorio, individuare i progetti che necessitano di un adeguato sostegno formativo, formalizzare la domanda, concepire un piano di formazione e predisporre concretamente un programma formativo costituiscono le tappe di un processo che presuppone un lavoro creativo di analisi, riflessione e concertazione. In termini pratici, questo lavoro si riassume in: studio dei bisogni, ricerca della risposta più adeguata, lavoro sulla didattica e le modalità, valutazione.

E' intorno a questi temi che si "produce" l'innovazione "nella" formazione, condizione imprescindibile per l'innovazione "attraverso" la formazione.

## ISTRUZIONI PER L'USO

La presente guida propone un approccio alla definizione e alla realizzazione di iniziative di formazione, incentrato sui bisogni legati al processo di sviluppo. Essa può essere utilizzata per suggerire le modalità di progettazione e di attuazione dei percorsi formativi.

Inoltre, questa guida risponde ad una preoccupazione espressa sovente dai gruppi LEADER in questi termini: *“Noi sappiamo quanto la formazione sia importante e sappiamo come non sia possibile raggiungere uno sviluppo locale realmente efficiente e duraturo senza valorizzare le risorse umane del territorio. Tuttavia le nostre risorse sono limitate. Inoltre, non siamo un’agenzia specializzata nella formazione... Quale deve essere allora, in questo ambito, il nostro ruolo specifico di gruppo LEADER?”.*

### COME UTILIZZARE QUESTA GUIDA?

La presente guida vuole essere uno strumento pratico ed è strutturata a schede:

- > **12 schede “strumenti e metodo” (Schede M);**
- > **9 presentazioni di casi concreti o di esperienze (Schede E).**

Il sommario degli argomenti, con la relativa numerazione, è contenuto in una scheda sinottica all'inizio della presentazione.

### PERCHÉ QUESTA GUIDA?

- > Per valorizzare più adeguatamente le risorse umane del territorio.
- > Per sostenere attraverso la formazione i progetti di sviluppo territoriale .
- > Per garantire maggiore coerenza fra ideazione, pianificazione, realizzazione e valutazione dei prodotti formativi.
- > Per chiarire il ruolo e le possibilità dei GAL nel loro sforzo di comprensione e di negoziazione con i responsabili (ideatori e finanziatori) della formazione .

La presente guida è stata realizzata da **Malcolm Moseley** e **René Caspar**, in collaborazione con **Leo Baumfeld**, **Yves Champetier**, **Pirkko Eino**, **Michel Schlaifer** e **Catherine Leroy**. Essa trae ispirazione dagli insegnamenti emersi nel seminario transnazionale LEADER **“Innovare attraverso la formazione, innovare nella formazione”** organizzato a Muurevesi (zona LEADER Savo nord orientale, Finlandia) nell'ottobre del 1997. **Jean-Luc Janot** (Osservatorio europeo LEADER) ha preso parte alla stesura finale del documento. Responsabile della produzione: **Christine Charlier** (Osservatorio europeo LEADER).

- > **Malcolm Moseley** è ricercatore nello sviluppo rurale presso il Cheltenham & Gloucester College of Higher Education (Inghilterra, Regno Unito).
- > **René Caspar** è professore, ricercatore ed esperto nello sviluppo territoriale presso l'Ecole Supérieure d'Agriculture di Purpan (Tolosa, Midi-Pyrénées, Francia).
- > **Leo Baumfeld** è consulente presso la ÖAR Regionalberatung GesmbH, agenzia di sostegno allo sviluppo locale, con sede a Vienna (Austria).
- > **Yves Champetier** era direttore dell'Osservatorio europeo LEADER al momento della redazione della presente guida. Tra il 1981 e il 1988 è stato direttore dell'ADEPFO (Associazione di sviluppo dei Pirenei attraverso la formazione), prima organizzazione cosiddetta di “formazione e sviluppo”, creata in Francia su iniziativa del Fondo Sociale Europeo.
- > **Pirkko Eino** è membro del Centro universitario per i corsi serali di Turku (Finlandia).
- > **Catherine Le Roy** è segretaria generale della Fondazione rurale della Vallonia (Belgio).
- > **Michel Schlaifer** è formatore presso l'AFMR (Associazione per la formazione in ambito rurale) di Etcharry (Aquitania, Francia).

(c) dicembre 2000, Osservatorio europeo LEADER / AEIDL

## Osservatorio europeo LEADER

### AEIDL

Chaussée St-Pierre, 260

B-1040 Bruxelles

Tél: +32 2 736 49 60

Fax: +32 2 736 04 34

E-Mail: [leader@aeidl.be](mailto:leader@aeidl.be)

WWW: <http://www.rural-europe.aeidl.be>



Financé par la Commission européenne  
Financed by the European Commission

Responsabile dell'editoria: Rob Peters, Commissione europea, DG Agricoltura, Unità FII.3, 130 rue de la Loi, B-1040 Bruxelles

# INDICE

---

## SCHEDA “M”: STRUMENTI E METODO

- M1: “Innovare attraverso la formazione” – La formazione come leva al servizio dello sviluppo
- M2: Formazione e dinamica locale – Acquisire competenze
- M3: Formazione e “governance” locale – Fornire al territorio i propri strumenti di management
- M4: Formazione e creazione di attività – Imparare dalla pratica
- M5: Sostenere gli sforzi di professionalizzazione – Un’impostazione a tappe
- M6: La gestione previsionale dell’occupazione – Anticipare l’evoluzione dell’occupazione e delle attività
- M7: Formazione-sviluppo – Un nuovo approccio alla formazione
- M8: Definire una strategia di formazione – Un ruolo di spicco per la formazione
- M9: Analizzare i bisogni formativi – I molteplici input
- M10: Organizzare la formazione – Partnership, qualità e pragmatismo
- M11: Contenuti e didattica – Modalità pratiche
- M12: Valutare la formazione – Efficacia ed efficienza

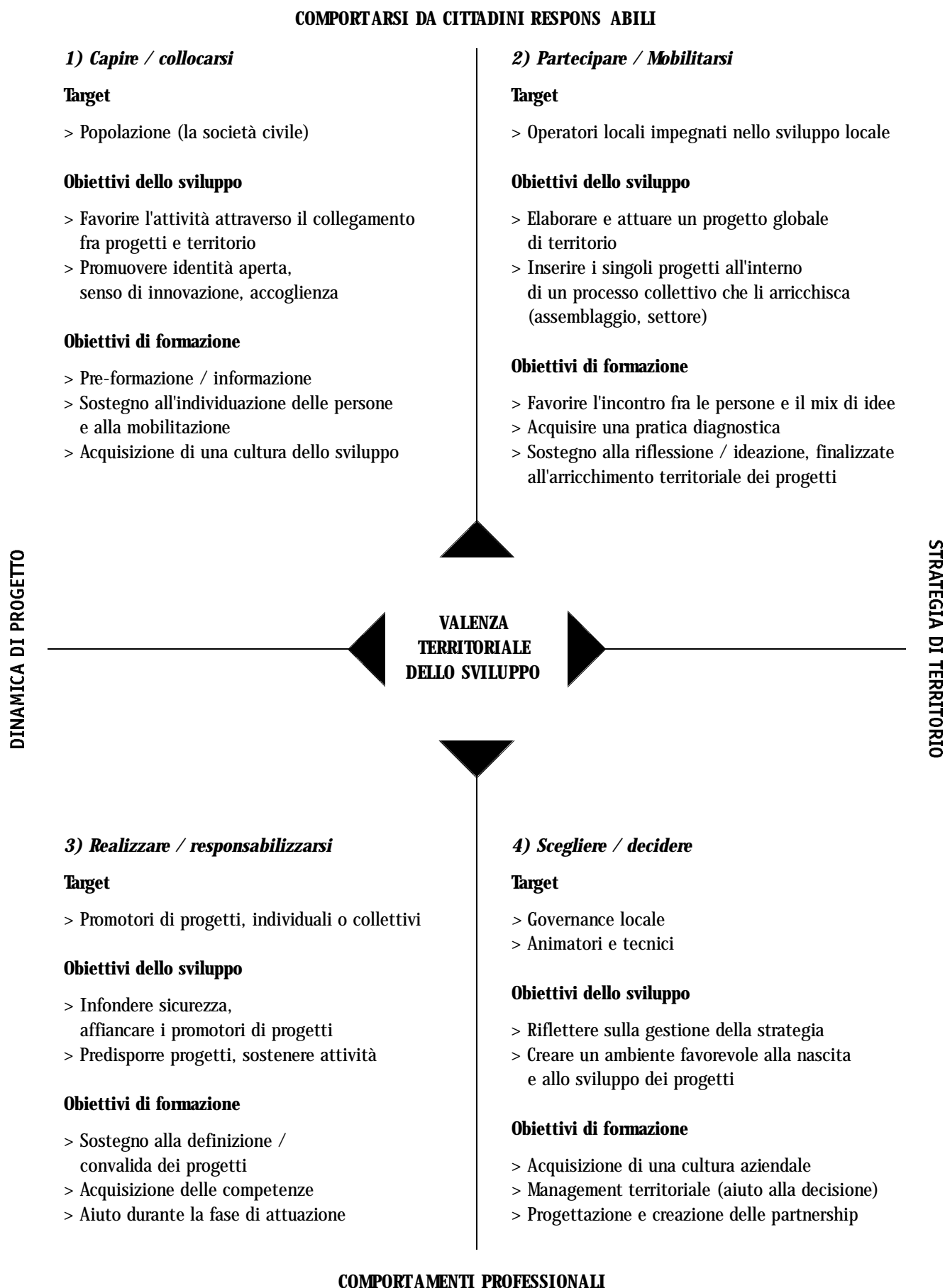
## SCHEDA “E”: CASI DI STUDIO

- E1: Mobilitare e accrescere le competenze della popolazione  
*Formare gli “sviluppatori” di villaggio (Satakunta settentrionale, Finlandia)*  
*Rafforzare la democrazia partecipativa attraverso i “circoli di studio” (Zona LEADER Mitt-i-Landet, Svezia)*
- E2: Formare gli agenti dello sviluppo – *L’esperienza della Fondazione Rurale della Vallonia (Belgio)*
- E3: Laurea in sviluppo rurale – *Un curriculum formativo proposto dall’Università di Galway (Irlanda)*
- E4: La formazione al servizio delle nuove produzioni locali  
*Il caso del vino prodotto con la frutta e le bacche nella zona LEADER Savo nord-orientale (Finlandia)*
- E5: Formazione-sviluppo – *L’esempio dell’ADEFPAT (Midi-Pyrénées, Francia)*
- E6: Pianificare la formazione a livello di un settore e di un territorio  
*Elaborazione di un piano pluriennale in ambito turistico – (Haute-Saône, Franca Contea, Francia)*
- E7: Formare a distanza  
*La formazione a distanza al servizio dello sviluppo rurale integrato (zone LEADER Western Isles, Scozia, Regno Unito)*
- E8: Valutare la formazione  
*4 proposte di questionari di valutazione*
  - > *Questionario Ente di Formazione*
  - > *Questionario di valutazione economica*
  - > *Questionario per il Partecipante*
  - > *Questionario di valutazione economica*
- E9: La formazione come strumento di accompagnamento di una politica di sviluppo territoriale  
*Tabella riassuntiva dei possibili obiettivi di una politica locale di formazione*



# “INNOVARE ATTRAVERSO LA FORMAZIONE”

## LA FORMAZIONE COME LEVA AL SERVIZIO DELLO SVILUPPO







# FORMAZIONE E DINAMICA LOCALE

## ACQUISIRE COMPETENZE

---

**Numerosi gruppi LEADER hanno cercato di sfruttare la leva della formazione per migliorare le competenze della popolazione e le capacità degli enti locali, spin - gendoli a svolgere un ruolo più incisivo nello sviluppo del territorio.**

**In questa sede** non intendiamo parlare della formazione dei professionisti dello sviluppo locale. La nostra attenzione si indirizza piuttosto ai **volontari, che lavorano per il bene della collettività nel tempo libero** (rappresentanti locali, membri di gruppi LEADER, responsabili economici e culturali, ecc.), nonché alla “gente comune” che vive sul territorio, con un’attenzione particolare a coloro che pensano, almeno all’inizio, di avere poco o nulla da offrire.

Nella maggior parte dei casi, i gruppi LEADER che hanno portato avanti azioni di questo tipo hanno percorso le tappe riportate qui di seguito.

### 1) Partendo dalla strategia globale del gruppo, l’analisi dei bisogni ha permesso di realizzare:

- > una rapida censimento di quello che già esiste nella zona, in termini di organizzazioni locali (cosa fanno, chi sono, il loro grado di conoscenza dello sviluppo, ecc.);
- > una diagnosi, realizzata soprattutto grazie all’aiuto dei responsabili locali, relativa ai gruppi non ancora o troppo poco coinvolti, ma che, adeguatamente stimolati, potrebbero svolgere un ruolo attivo.

La definizione dei bisogni formativi e delle priorità locali, attraverso un intervento di animazione specifico basato su numerose consultazioni, può essere inserita nel processo di dinamica locale e suscitare interesse per un programma formativo.

### 2) Sono stati definiti alcuni obiettivi di formazione , come ad esempio:

- > acquisire una percezione globale dei cambiamenti auspicabili sul territorio;
- > aumentare il numero di persone in grado di assumersi delle responsabilità;
- > favorire una migliore circolazione delle informazioni locali all’interno del territorio;
- > rilanciare o sostituire un certo numero di istituzioni o di organizzazioni inattive o fragili;
- > preparare i membri del gruppo LEADER a diventare “animatori del territorio”;
- > fare in modo che la popolazione locale elabori un “piano di sviluppo del territorio”.

Gli obiettivi di cui sopra hanno condotto alla preparazione di iniziative di formazione specifiche. Essi vengono utilizzati in seguito come riferimenti per le valutazioni successive.

### 3) È stata adottata una strategia e sono state fatte delle scelte organizzative.

L’analisi dei bisogni permette di elaborare una strategia finalizzata alla formazione di persone, gruppi e reti a livello locale, senza sprecare le risorse limitate del gruppo LEADER. L’attuazione disorganica ed episodica di iniziative come un corso di formazione sulla dinamica locale, o uno stage per i consiglieri comunali di un villaggio, ha scarse possibilità di essere efficace se queste iniziative non sono inserite in una visione più ampia.

Tale strategia viene definita previa consultazione dei rappresentanti dei gruppi destinatari, al fine di conoscere le loro priorità e di verificare la loro reale determinazione a svolgere un ruolo costruttivo. Essa indica le priorità, le risorse e i tempi da rispettare.

L’organizzazione di tali iniziative di formazione richiede una concertazione con almeno due tipologie di partner:

- > gli organismi/enti che hanno una certa esperienza nella dinamica locale;
- > gli organismi/enti che hanno una certa esperienza nella formazione finalizzata allo sviluppo locale.

Sulla base dei capitoli presentati dai responsabili del gruppo LEADER, questi ultimi possono essere invitati a proporre le soluzioni formative più adeguate e, ove necessario, incaricati di fornire alcuni contributi formativi intervenendo come promotori o come responsabili didattici.

### 4) Sono state operate scelte didattiche .

Numerosi sono gli “strumenti” formativi per promuovere la dinamica locale. La scelta dipende da diversi fattori, come la natura del gruppo target e i suoi bisogni, le caratteristiche specifiche del territorio, l’esperienza e le preferenze del formatore. Alcuni strumenti sono stati utilizzati con ottimi risultati e molto spesso vengono impiegati in modo complementare:

- > **La formazione continua.** Le sessioni formative si svolgono settimanalmente, la sera, ad esempio durante i mesi invernali. Si consiglia generalmente di creare molte occasioni di discussione e di condivisione delle esperienze fra i partecipanti. Inoltre, può rivelarsi utile prevedere la realizzazione di uno studio locale o di un progetto, al termine del ciclo formativo, in modo che la formazione abbia una finalità operativa.
- > **Imparare lavorando (la “formazione-azione”).** In base a questo approccio, si ritiene che l’apprendimento derivi spesso dall’attuazione di un progetto concreto, intrapreso in associazione con altre persone (portare a termine un’inchiesta sul territorio, pianificare e realizzare il restauro di un vecchio edificio destinato alla fruizione).

zione collettiva, ecc.). Per stimolare una vera dinamica di *formazione* è necessario avviare una riflessione collettiva e rigorosa in parallelo e durante lo svolgimento del progetto.

- > **Visite di studio.** Un terzo approccio consiste nell'organizzare per i partecipanti una visita presso un altro territorio – all'interno della stessa regione, ma anche in un'altra o, addirittura, all'estero – in modo da stimolare la riflessione sulle diverse modalità con cui sono stati affrontati problemi simili in altri territori.

Tali visite presuppongono un'adeguata preparazione e devono integrarsi in un lavoro organico che preveda una presentazione di apertura, un lavoro di follow-up e l'utilizzazione a posteriori dei dati e degli insegnamenti raccolti.

I partecipanti, selezionati in base alla motivazione (per evitare che l'iniziativa si trasformi in un viaggio turistico), ne traggono un ulteriore vantaggio: fare conoscenza con altre realtà, creando nuove relazioni. Questo agevolerà l'attuazione di futuri progetti collettivi.

#### **5) Si è passato in seguito alla realizzazione della formazione vera e propria.**

A prescindere dai metodi utilizzati, i **programmi formativi** vertono su una serie di elementi ritenuti necessari affinché i partecipanti ricoprano un vero ruolo di "attivi locali", come ad esempio:

1. *"Il territorio"*... la società, l'economia, la geografia. Le sfide legate allo sviluppo a cui esso deve far fronte.
2. *"Il contesto più ampio"*... le istituzioni, le politiche e le forze che hanno un'influenza sul territorio. E' possibile influenzarne gli orientamenti? Come lavorare in partnership?
3. *"Le competenze chiave"*... ad esempio, il lavoro in partnership, il lobbying e la creazione di reti, il coinvolgimento della popolazione locale, la raccolta di fondi, l'organizzazione di incontri, la gestione delle associazioni, la realizzazione di inchieste, ecc.

*In Inghilterra, nei Midlands, è stato attivato un corso di 10 settimane ("Ellesmere 2000") aperto a tutti gli abitanti interessati al futuro della loro cittadina. L'iniziativa, organizzata congiuntamente dal consiglio municipale della contea e dalla Workers Education Association (associazione per l'istruzione dei lavoratori), si è svolta nell'autunno del 1988 in dieci serate. Ogni incontro prevedeva l'intervento di un esperto e un dibattito animato dal formatore. Il programma formativo ha riguardato i seguenti temi: lo sviluppo rurale nel Regno Unito, le problematiche locali, il trasporto pubblico, la pianificazione e lo sviluppo (come sono prese le decisioni?), le piccole imprese in ambito rurale, i servizi locali (perché sono in declino? esistono delle alternative?) le risposte ai problemi di disoccupazione, il volontariato e la mutua assistenza, l'organizzazione di un audit territoriale (community appraisal). Al termine, è stato elaborato un resoconto del corso e sono emerse alcune proposte pratiche.*

#### **6) In seguito alla realizzazione del programma, si è passati alla valutazione delle diverse iniziative di formazione .**

La valutazione consiste essenzialmente nel confrontare il risultato conseguito con gli obiettivi di partenza. La valutazione è necessaria sia per il programma formativo nel suo complesso, scaglionato probabilmente su vari anni, che per ogni singolo intervento di formazione. Se, ad esempio, l'obiettivo era quello di migliorare l'efficienza di un'associazione locale o di incrementare il numero di persone disposte ad assumersi responsabilità all'interno della comunità, mediante un'opportuna valutazione sarà possibile verificare se esso è stato raggiunto e a quale prezzo. La partecipazione dei beneficiari all'attività di valutazione rientra nell'ambito della formazione.

**A prescindere dalla definizione data, il termine “governance” rinvia ad un’organizzazione dei poteri, con una pluralità di soggetti operanti a vari livelli e che devono essere coordinati in vista di un progetto comune.**

1) Gli agenti di sviluppo locale rappresentano l’elemento di raccordo fra il primo emergere dei bisogni e la loro soluzione. Essi si trovano pertanto in una posizione essenziale ma nel contempo delicata (“fra l’incudine e il martello”). Il problema della loro formazione si rivela dunque imprescindibile, tanto più che provengono da orizzonti molto diversi, con qualifiche altrettanto differenti.

Si tratta, nel nostro caso, di formazione riguardante agenti di sviluppo locali professionisti, ossia persone assunte da un organismo o un ente per portare a termine lo sviluppo “sul campo”.

Essi sono di solito giovani (in genere meno di 40 anni) e molto motivati. Alcuni hanno già un alto livello di formazione, nonché una buona conoscenza delle problematiche del contesto e dei processi di sviluppo locale in corso. Altri hanno un bagaglio molto diverso, avendo lavorato, ad esempio, nell’ambito dell’istruzione, dello sviluppo agricolo o delle attività socio-sanitarie. Pertanto, le esigenze formative di tali operatori possono essere molto diverse (anche all’interno di uno stesso ente/organismo) e riconducibili a bisogni individuali molto specifici, quali:

> una migliore **conoscenza e comprensione** del mondo rurale, dell’economia, dello sviluppo locale e di tutto quanto ne deriva;

> l’acquisizione di **competenze** indispensabili per avviare, sostenere e coordinare un processo di sviluppo locale.

2) In tale situazione, i bisogni formativi non sono facili da analizzare, sia per la grande diversità dei compiti che devono assolvere questi professionisti che per la complessità del quadro generale in cui le loro competenze si devono inserire. E’ dunque necessario che coloro che analizzano i bisogni facciano riferimento sia alle aspettative del “cliente”, ossia l’ente di sviluppo e/o l’utilizzatore, che a quelle dello stesso agente di sviluppo, la cui domanda corrisponde di fatto, al meno in parte, ad un bisogno di sicurezza generato da una situazione professionale spesso incerta (contratti a tempo determinato o indeterminato).

Sulla base dell’esperienza LEADER, proponiamo di seguito un quadro sintetico delle competenze utili e delle principali conoscenze necessarie, sapendo che queste possono variare da un territorio all’altro e nel tempo.

> L’agente di sviluppo deve poter (atteggiamenti, comportamenti):

- utilizzare l’informazione locale per definire forze, debolezze, opportunità e minacce che gravano sul territorio (analizzare);
- “interpretare” una particolare situazione locale e decidere come intervenire o come reagire (“farsi un’idea”);
- pensare in modo strategico, rimanendo aperto alle opportunità e pronto a far fronte ai problemi inattesi (prendere le distanze, avere una visione prospettica);
- comunicare l’informazione, gli argomenti e le idee in situazioni diverse e a interlocutori diversi (comunicare, trasferire);
- facilitare, motivare e aiutare gli altri a sviluppare i propri piani e ad attuarli (assistere al “parto” delle iniziative);
- mettere in rete, far circolare l’informazione fra gruppi di individui o organismi/enti (“interessare relazioni”);
- negoziare e portare le parti in disaccordo al consenso o a soluzioni di compromesso (avvicinare, negoziare);
- concepire, presentare e dirigere progetti che coinvolgano spesso varie parti (avviare progetti, facilitare la cooperazione);
- coinvolgere altri operatori la cui partecipazione è necessaria per ottenere il successo (federare).

> Deve conoscere e capire (sapere, conoscenze):

- la dinamica dei cambiamenti socio-economici del mondo rurale e le sfide che ne conseguono;
- l’impatto territoriale delle decisioni prese al di fuori di questo;
- la struttura amministrativa e politica del territorio e il ruolo dei vari operatori;
- i processi di sviluppo locali, come e perché avvengono. Cosa può stimolarli o intralciarli;
- le fonti di aiuto disponibili (locali, regionali, nazionali ed europee);
- gli elementi specifici utili nel contesto locale, come ad esempio il turismo rurale, i finanziamenti delle autorità locali, l’assistenza disponibile per alcuni gruppi sociali (ad esempio i giovani).

3) Sulla base di questo disciplinare professionale relativo al mestiere di animatore, verrà definito il programma di formazione concreto, tenendo conto delle circostanze locali. Riteniamo comunque utile precisare alcune modalità operative, riconducibili alle “buone pratiche” individuate sul campo:

**Affrontar e le problematiche del “sapere” (know) e del “saper-fare” (know-how) in modo integrato.** E' possibile, ad esempio, passare dal livello generale allo specifico attraverso sei moduli di 2 giorni, come nell'esempio seguente, relativo ai corsi di formazione per agenti di sviluppo organizzati dall'**AFMR Etcharry** nella regione francese del Paese basco:

- a) L'innovazione. Che cos'è? Perché è importante? Come riconoscere un'innovazione?
- b) Definire e predisporre progetti di sviluppo nel contesto di un piccolo territorio.
- c) Animare un gruppo di lavoro per un certo periodo.
- d) Capire il funzionamento del sistema finanziario di un ente locale.
- e) Introdurre una “dimensione sociale” in un progetto di sviluppo.
- f) Concepire un progetto specifico, nell'ambito di un gruppo di lavoro, rispettando criteri e obiettivi pre-stabiliti.

Porre in essere uno strumento didattico di **“formazione-azione”**, ossia definire una “cultura” e dei meccanismi cui i destinatari della formazione possano rifarsi utilizzandoli in seguito nella loro esperienza operativa. In tal caso, il formatore svolge un ruolo di consulente e per questo deve comprendere la situazione professionale del suo interlocutore.

Portare avanti una valutazione “a ciclo continuo”, coinvolgendo formatori e allievi nell'analisi del rapporto fra obiettivi e risultati.

Portare l'ente/datore di lavoro a riconoscere che migliorare le competenze di una persona significa anche fornirgli gli strumenti operativi per esercitarle, modificando, se occorre, l'organizzazione. Pertanto, se si vogliono raggiungere i migliori risultati possibili, non è sempre sufficiente che l'allievo cambi atteggiamento e si evolva ma occorre altresì che l'ente/datore di lavoro si adatti a sua volta alla nuova impostazione, in vista di una maggiore efficienza: **“...lo scopo è individuare la combinazione ottimale fra struttura organizzativa, iniziative di sviluppo che l'agenzia intende avviare e competenze/condizioni dell'agente di sviluppo locale. In altre parole, si tratta di creare le condizioni ideali...”** (Formazione AFMR Etcharry)

Se questa è l'ambiziosa finalità da perseguire, allora diventerà altrettanto necessario formare le persone che ricoprono cariche elettive e i responsabili dello sviluppo.

Questo “effetto di ricaduta” della formazione non si limita a coloro che detengono le leve della “governance” ma coinvolge anche i formatori, le cui pratiche andranno via via modificandosi a contatto con una realtà complessa che devono capire sempre meglio dall'interno. Pertanto, accade molto spesso che alcuni componenti di una struttura di formazione – o addirittura tutta la struttura stessa – diventino veri e propri “animatori dello sviluppo”, profondamente inseriti nel loro contesto locale.

## FORMAZIONE E CREAZIONE DI ATTIVITÀ' IMPARARE DALLA PRATICA

---

**Sensibilizzare e, preparare, accompagnare la creazione di nuove attività: è questa l'impostazione principale della maggior parte dei percorsi formativi attuati in ambito LEADER.**

- 1) Si incontrano solitamente due tipi di situazione:
- > Realizzazione di corsi di **formazione "standard"**, aperti a chiunque sia interessato. Ad esempio, il gruppo LEADER Galloway (Scozia, Regno Unito) organizza regolarmente corsi di formazione di 24 ore, di solito suddivisi in moduli di 4 ore, 1 giorno alla settimana per 6 settimane, finalizzati alla creazione di attività riguardanti tipologie di pubblico diverse: le donne ("Homebase"), gli agricoltori ("Farmbase") e i giovani ("Jumpstart").
  - > Realizzazione di corsi di formazione **"su misura"** che consentono di accompagnare progetti specifici riguardanti la creazione di attività. **La presente scheda si concentra essenzialmente su questo aspetto.** In tal caso i corsi non sono "aperti" a tutti e la formazione si rivolge solo alle persone direttamente coinvolte nel progetto di creazione di attività.

Da queste numerose esperienze è possibile trarre i seguenti insegnamenti, applicabili a molte situazioni diverse.

- 2) In entrambi i casi si tratta di **professionalizzare** le persone interessate, facilitando l'acquisizione da parte loro di competenze complementari necessarie al raggiungimento dell'obiettivo.

La formazione è strettamente collegata al **processo di assistenza tecnica** del progetto e **accompagna l'avvio della nuova attività**. Ad esempio, il gruppo Mendikoi (Paese Basco, Spagna) ha adottato la seguente formula: 4 mesi di formazione preliminare a tempo pieno, seguiti da un periodo di 2 anni, durante i quali gli allievi, inquadrati e soggetti a supervisione, portano a termine l'elaborazione di un "business plan", costituiscono una società ed effettuano un test di produzione (gestione congiunta di aziende).

Nella maggior parte dei casi, i percorsi formativi abbinano teoria e pratica e prevedono esperienza **"sul campo"**. Molti corsi finalizzati alla creazione aziendale includono l'apprendimento dei concetti base per la realizzazione di studi di mercato. Nell'ambito delle esercitazioni pratiche, se il progetto non è eccessivamente complesso, l'allievo sarà portato a realizzare, sotto la supervisione del formatore, una sua personale ricerca di mercato.

Una parte del corso si svolge **in azienda** e permette un confronto diretto con la realtà e con le esperienze altrui, consentendo inoltre di trarre vantaggio dal know-how di persone competenti che già lavorano.

Gli elementi comunemente riscontrati sono pertanto:

- > l'integrazione della formazione nell'ingegneria dello sviluppo, il che si traduce in una precisa articolazione fra formazione, animazione e assistenza tecnica;
- > l'alternarsi delle lezioni in aula con gli studi sul campo e le esercitazioni pratiche;
- > un'immersione nel mondo del lavoro e nel futuro ambiente professionale dell'allievo.

- 3) Per quanto riguarda **la formazione su misura** (secondo tipo di situazione):

- > I corsi rientrano all'interno di progetti di sviluppo preventivamente definiti (orientamento della formazione attraverso la leva dello sviluppo) e sostenuti dal gruppo LEADER.
- > Essi riguardano, insieme o singolarmente, tutte le persone che possono essere coinvolte nel progetto di sviluppo.
- > I corsi collettivi riuniscono tutte le persone interessate al progetto.
- > Alcuni corsi "su misura", per piccoli gruppi o "personalizzati", permettono di far fronte ai bisogni specifici di ognuno, in base all'esperienza pregressa e alle esigenze di qualifica complementari richieste dalla missione che svolgerà la persona all'interno del progetto.
- > Essi consistono in una sequenza che ricalca l'iter dello sviluppo:
  - in un primo tempo i corsi possono svolgere un compito di informazione e sensibilizzazione delle persone che potranno essere coinvolte in un progetto; si tratta di **avviare un processo** ;
  - la formazione può permettere in seguito di **approfondire la riflessione** sulle modalità di attuazione del progetto;
  - la formazione può consentire di capire meglio le aspettative di tutti, definendo le modalità relative al lavoro in comune e **organizzando collettivamente** gli operatori coinvolti nel progetto;
  - la formazione può consentire di acquisire o di rafforzare, come accade spesso in ambito LEADER, alcune competenze **tecniche** (aggiornamento del know-how, padronanza delle conoscenze complementari necessarie all'esercizio di un'attività);
  - I percorsi formativi includono l'acquisizione di competenze complementari indispensabili all'impianto e/o alla conduzione pratica di un'attività (nozioni di gestione, organizzazione, commercializzazione), attualmente necessarie nella maggior parte delle attività rurali.

#### 4) Alcuni esempi

*Nell'ambito di un progetto di commercializzazione di carni di qualità, il gruppo LEADER Pays de Gâtine (Poitou-Charentes, Francia) organizza corsi di formazione mirati, destinati agli allevatori (definizione di un capitolato, tecniche di produzione di qualità, qualifica degli allevamenti, ecc.), al personale che opera nei macelli (rispetto di alcune pratiche di macellazione, principi sanitari, ecc.), ai dettaglianti (taglio e valorizzazione dei pezzi, normativa, informazione del pubblico, regole di qualità). Inoltre, una formazione comune è destinata alla creazione di una rete informatica per garantire sicurezza e tracciabilità<sup>[1]</sup> dei prodotti.*

*Nella zona LEADER della Valle Bormida (Piemonte, Italia), per sensibilizzare gli agricoltori alla coltivazione delle piante medicinali sono stati organizzati una cinquantina di incontri nei villaggi della zona e sono state piantate quindici varietà di erbe medicinali. In seguito all'esperienza, 10 giovani agricoltori hanno deciso di destinare alle suddette colture alcuni appezzamenti e hanno creato la cooperativa "Agronatura"<sup>[2]</sup>.*

*Nella zona LEADER Vinschgau/Val Venosta (Trentino Alto Adige, Italia), è stata avviata un'azione dal titolo: "Il vecchio pane del monastero", in seguito ad un corso di formazione a cui hanno partecipato i 14 panettieri della valle. Da quel momento i partecipanti, che fino ad allora si consideravano puri concorrenti, hanno deciso di impegnarsi in un'azione collettiva<sup>[3]</sup>.*

[1] Vedere l'articolo di Jean-Luc Janot: "I Gatinauti", LEADER Magazine n° 19, inverno 1998-1999 (Osservatorio europeo LEADER)

[2] Vedere il repertorio "Azioni innovative nel campo dello sviluppo rurale" (Osservatorio europeo LEADER)

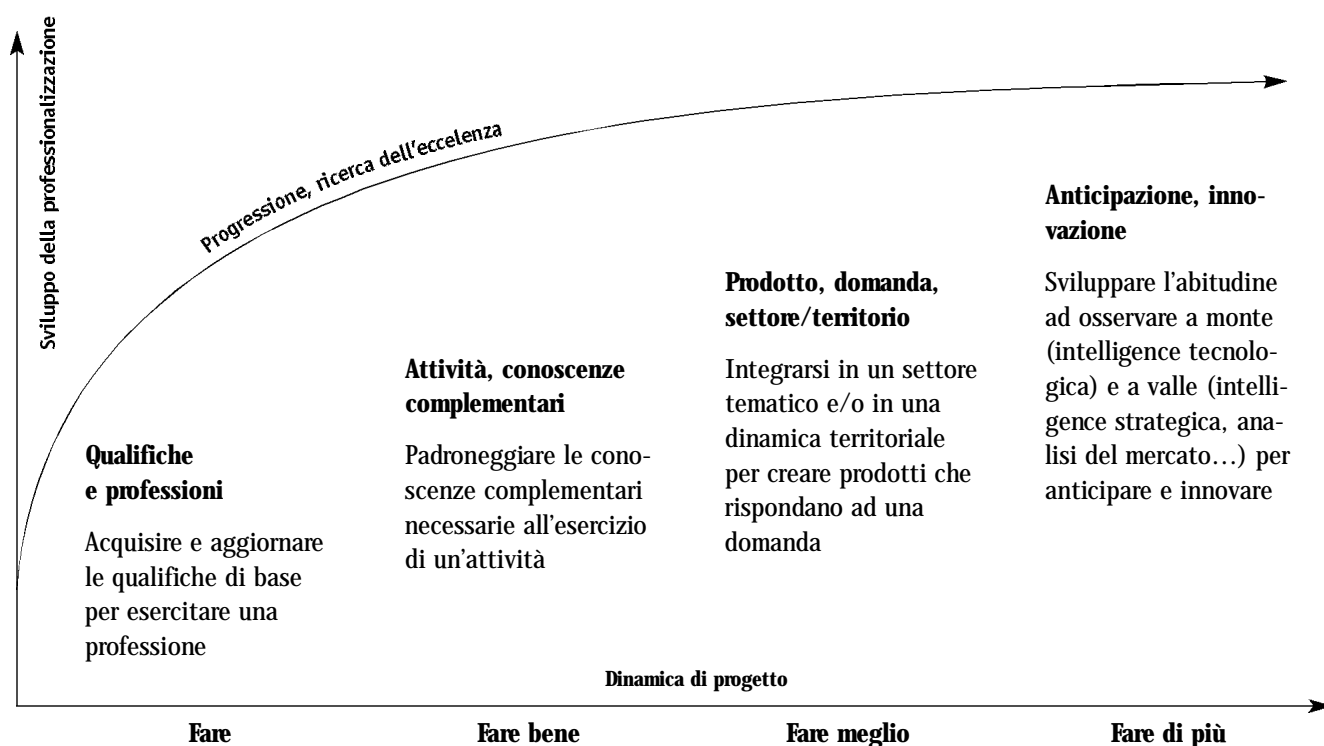
[3] Vedere il repertorio "Azioni innovative nel campo dello sviluppo rurale" (Osservatorio europeo LEADER)

# SOSTENERE GLI SFORZI DI PROFESSIONALIZZAZIONE

## UN'IMPOSTAZIONE A TAPPE

L'acquisizione di un alto livello di professionalità è una condizione necessaria per garantire il successo di qualsiasi progetto economico.

Le schema seguente illustra a grandi linee l'impostazione da seguire per accrescere la professionalità:



Tutte le impostazioni "professionalizzanti" poggiano su tre tappe preliminari:

- > la costituzione di un **disciplinare professionale** (che definisca la "professione", analizzi alcune situazioni professionali di riferimento, descriva le mansioni e le attività);
- > l'individuazione di **requisiti comportamentali** ("essere");
- > la definizione delle conoscenze da sfruttare ("**sapere**") e delle capacità da mettere in campo ("**know-how**").

La valutazione degli elementi carenti consente di definire i bisogni formativi, in un dato contesto e con determinati operatori, rispettando le tappe del percorso professionalizzante: è difficile (o illusorio) voler "fare di più" se il "fare", ossia le qualifiche di base, non è perfettamente sotto controllo.



La seguente tabella fornisce un esempio di valutazione rapida effettuata su di un territorio, per categorie di operatori, dei bisogni principali e delle evoluzioni auspicabili ai fini della professionalizzazione di un settore in ambito turistico.

	<b>Impostazione professionalizzante</b>	<b>Fare</b>	<b>Fare bene</b>	<b>Fare meglio</b>	<b>Fare di più</b>
Tipo di prestazioni	<b>CONTENUTO</b> → <b>TARGET</b> ↓	<b>Qualifica</b> (acquisizione delle competenze del know-how, svecchiamento)	<b>Diversificazione</b> (conoscenze collegate necessarie all'attività: accoglienza, gestione, vendita)	<b>Integrazione</b> Passare dalla prestazione al prodotto: (creazione del prodotto, arricchimento territoriale)	<b>Adattamento</b> Intelligence tecnologica e anticipazione, innovazione
Ricettività	Professioni del comparto alberghiero	✓ →	Bisognerebbe essere qui		
	Professioni della ristorazione	✓ →	Bisognerebbe essere qui		
	Professioni collegate all'accoglienza turistica locale (Pro loco, Uffici turistici, ecc.)	✓ →			Bisognerebbe essere qui
Svago	Professioni a valenza sportiva		✓ →	Bisognerebbe essere qui	
	Professioni a valenza culturale (e legate al patrimonio)		✓		
	Professioni legate al tempo libero e alle attività ricreative	✓ →		Bisognerebbe essere qui	
	Professioni legate allo spettacolo e all'allestimento di eventi			✓	
Vendita	Istituzionali				✓
	Agenzie viaggi e associazioni legali				✓
	Venditori singoli e tour operator			✓	
Ambiente	Tecnici di istituzioni pubbliche	✓			
	Rappresentanti professionali				✓
	Operatori delle pubbliche amministrazioni e istituti di formazione	✓			

# LA GESTIONE PREVISIONALE DELL' 'OCCUPAZIONE

## ANTICIPARE L'EVOLUZIONE DELL'OCCUPAZIONE E DELLE ATTIVITÀ

**Il termine “gestione previsionale dell'occupazione” ricorre solitamente in ambito aziendale, in particolare negli uffici direzione risorse umane. Nei territori rurali, la riflessione intorno a questo tema è piuttosto carente. Il più delle volte, quando esiste, è appannaggio dei sistemi/enti di formazione. Tuttavia, può essere interessante, in questa sede, affrontare questo tema in modo sintetico, illustrando la situazione dei team di tecnici che operano per un gruppo di azione locale.**

E' possibile pertanto fare una distinzione fra:

- > le occupazioni legate ad un'attività (es. l'animazione di un territorio), il cui esercizio coinvolge un insieme di conoscenze, competenze e comportamenti che si evolvono indipendentemente dalle persone;
- > le competenze ritenute necessarie in base alla strategia dell'ente che offre queste occupazioni (ad esempio, un GAL). La valutazione permette di misurare il divario esistente fra il livello richiesto e quello attuale delle persone che occupano quei posti (agenti di sviluppo).

A questo punto si possono misurare i bisogni formativi introducendo un terzo concetto, quello del posto di lavoro, ossia la situazione precisa e specifica del lavoro all'interno della struttura (animatore con mansioni generiche, animatore specializzato nella creazione di progetti, ecc.). La definizione del posto di lavoro descrive, in particolare, i vari compiti da svolgere, le responsabilità esercitate e il ruolo nell'organizzazione interna.

Si tratta pertanto di coniugare un know-how con un'organizzazione che legittima e definisce in modo preciso l'esercizio di quel know-how<sup>[1]</sup>.

La gestione delle competenze significa dunque:

- > intervenire sullo sviluppo delle conoscenze individuali (e sulla valorizzazione delle conoscenze acquisite);
- > agendo contemporaneamente sull'organizzazione del lavoro, che consente l'esercizio pratico di quelle conoscenze individuali.

La competenza è quindi, in definitiva, un “know-how operativo riconosciuto”:

- > “know-how”, significa capacità di realizzare,
- > “operativo”, significa attuazione pratica,
- > “riconosciuto”, significa che l'organizzazione di un'azienda o di un gruppo ne apprezza il valore aggiunto (ed è disposta a remunerarlo).

Il concetto di competenza contiene dunque in sé il germe di una forte dinamica di trasformazione delle organizzazioni. Esso conferisce un contenuto molto concreto al concetto di risorsa umana.

La gestione previsionale dell'occupazione permette di anticipare le evoluzioni relative al numero e al contenuto dei posti di lavoro, in base alla strategia e all'ambiente in cui opera la struttura (azienda, associazione, ente territoriale, ecc.).

Essa consente l'evoluzione delle persone e l'organizzazione del lavoro, dando così coerenza e senso alla gestione delle competenze.

Per riprendere l'esempio del personale di un GAL LEADER, è opportuno porsi alcune domande:

- > Oggi, a livello di singolo, una persona che occupa il posto di agente di sviluppo deve soddisfare determinati bisogni formativi per avere la padronanza della propria professionalità?
- > Complessivamente, a livello territoriale, le persone che occupano un posto di agente di sviluppo (generale, settoriale, ecc.) conoscono approfonditamente le esigenze connesse alla loro professionalità? E' possibile individuare bisogni collettivi di miglioramento delle competenze?
- > Alla luce del profilo personale di questi animatori (età, curriculum, ecc.) e delle loro oggettive capacità di miglioramento, cosa si può prevedere in termini di qualifiche e di opportunità al termine di un periodo di 5 anni (medio termine)?
- > La strategia del GAL e i bisogni del territorio consentono di prevedere la creazione di posti di lavoro futuri (ad esempio nella creazione di progetti per il settore agro-alimentare) che richiedono competenze indispensabili? Quali sono queste competenze?
- > Che cosa rivela l'analisi dei divari fra le possibilità di evoluzione a 5 anni del personale attuale e i bisogni emersi in seno alla strategia del GAL relativamente alle competenze necessarie?
- > E' ipotizzabile che i bisogni in termini di competenze, ad esempio a 5 anni, si traducano nella creazione di posti di lavoro futuri con un contenuto specifico di know-how che permetta il raggiungimento di obiettivi di formazione?
- > In particolare, fra gli attuali agenti di sviluppo, esistono delle persone che, qualora formate, potrebbero cambiare lavoro e accedere in futuro ad altre occupazioni?
- > Gli attuali agenti di sviluppo saranno, in definitiva, gli stessi che occuperanno i futuri posti di lavoro? Sono in grado di farlo? Lo vogliono? A quali condizioni? A quali costi? ecc. Ci troviamo, in questo caso, di fronte al problema delicato di giustificare l'investimento in una persona tenendo conto delle sue caratteristiche.

[1] Vedere a questo proposito lo schema di organizzazione del dossier “Organizzare la partnership locale”, pag. 43 (Osservatorio europeo LEADER, 1997)

- > Se la persona che attualmente occupa un posto di agente di sviluppo non può o non vuole adattarsi, quale soluzione, umanamente accettabile, proporgli all'interno o fuori dal GAL? In che modo la formazione può fornire una risposta costruttiva al problema?
- > Se è necessario assumere del personale per questi nuovi posti di lavoro, su che base procedere? Con quale formazione complementare, che consenta una migliore integrazione all'interno di un team già esistente?

Questi interrogativi, inseriti nel contesto dell'animazione territoriale, consentono di mettere in luce le basi di una politica di formazione e di classificare gli obiettivi in: breve termine (perfezionamento), medio termine (adeguamento, ristrutturazione, promozione) e lungo termine (nuova organizzazione, nuove missioni, ecc.).

**Finalità essenziale della “formazione-sviluppo” è riuscire a coniugare e portare avanti in modo organico due logiche:**

- > **il sostegno al progetto singolo, professionale, settoriale, economico, operativo;**
- > **il sostegno al progetto di sviluppo territoriale, caratterizzato da una valenza collettiva, multisettoriale, trasversale e da una dimensione strategica.**

In realtà, queste due logiche, spesso considerate antitetiche, sono collegate:

- > perché si arricchiscono reciprocamente di significato e dinamiche positive;
- > perché permettono nel contempo di rispondere alle esigenze a breve termine e di anticipare quelle a lungo termine;
- > perché sfruttano gli stessi metodi di management.

La formazione-sviluppo tende a creare una dinamica partecipativa mobilitando gli operatori.

Strumento di supporto allo sviluppo, la formazione-sviluppo interviene in via collaterale, integrandosi nelle varie fasi, coordinandosi con le attività di animazione e di consulenza tecnica e rispettando i punti seguenti:

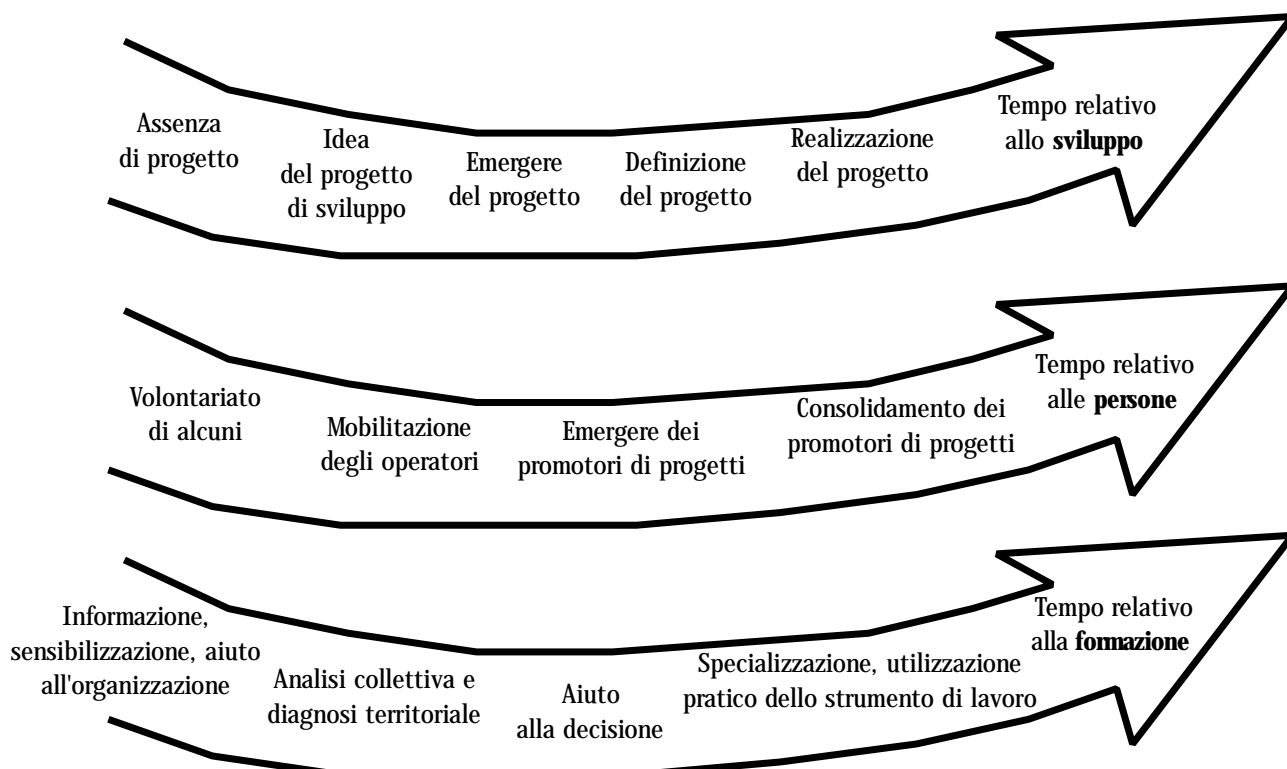
- > non è un sostitutivo – la formazione-sviluppo non sostituisce il supporto tecnico o l'animazione; è uno strumento che mira a rafforzare la politica di sviluppo in termini di acquisizione di conoscenze, know-how e competenze;
- > è flessibile – i contenuti e i ritmi si adattano al contesto e al grado di avanzamento dello sviluppo, sia durante la progettazione che in corso d'opera. Risulta

pertanto chiaro come non sia possibile riprodurre qui le stesse modalità che caratterizzano la realizzazione dei programmi formativi “classici”;

- > investe l'organizzazione – la formazione-sviluppo non è uno strumento magico e non può essere ricondotta interamente alla pura formazione. La costruzione di programmi formativi “di accompagnamento” presuppone infatti una analisi preventiva del processo in essere, delle tappe percorse, dei ritmi di sviluppo, ma richiede anche il sostegno di un comitato di orientamento accuratamente scelto, in grado di capire la dinamica in atto e di procedere alle correzioni necessarie;
- > richiede professionalità – a monte di tutto il processo, la realizzazione di programmi formativi di questo tipo presuppone il ricorso a numerosi strumenti ad alto contenuto tecnico (analisi dei bisogni, costruzioni di percorsi didattici, scelta di metodi pedagogici, ecc.);
- > richiede versatilità – costituzione di un sistema di risposta in tempo reale, su misura, flessibile e rigoroso (trasparente), pluriennale, valutabile, di partnership.

La formazione, l'animazione e il supporto tecnico non devono procedere né troppo velocemente né troppo piano ma coordinarsi e adeguarsi:

- > ai ritmi di sviluppo del progetto,
- > ai ritmi di assimilazione del cambiamento da parte delle persone. In tal modo, il percorso didattico si adatta in tempo reale al grado di avanzamento del progetto e dei suoi promotori, e non il contrario, come illustrato dallo schema seguente:



Le modalità concrete di attuazione dei programmi formativi rispecchiano principi di flessibilità, rigore (elaborazione di regole operative precise) e trasparenza (costituzione di un gruppo di orientamento che contenga al suo interno le diverse competenze necessarie sul campo).

Visti i tempi necessari allo sviluppo di un progetto (spesso da 3 a 7 anni), appare logico evitare il rischio di “tagliare i viveri” troppo presto. Il supporto tecnico e finanziario deve essere continuo, ma ridiscusso regolarmente in base ad un obiettivo di autonomia finanziaria progressiva.

La valutazione deve intervenire su due fronti. Essa deve infatti individuare quello che è stato realmente prodotto nell'ambito della formazione (evoluzione delle qualifiche, diplomi rilasciati, ecc.) ma deve, nel contempo, misurare gli effetti sullo sviluppo (trasformazione del progetto, nascita di sinergie, ecc.).

La collaborazione fattiva fra un capo progetto e una “guida educativa” (il cui ruolo è tradurre i bisogni nati dallo sviluppo in programma formativo) illustra la necessità di una partnership fra responsabili dello sviluppo (realizzatori e finanziatori) e responsabili della formazione (pianificatori, formatori ed ente pagatore).

La creazione di una partnership di questo tipo non può essere frutto dell'improvvisazione ma deve organizzarsi intorno a due poli:

> un gruppo di orientamento che dovrà:

- proporre i programmi formativi più adatti al contesto;
- ricordare i percorsi formativi con gli strumenti di accompagnamento (assistenza tecnica, consulenza di esperti, ecc.);
- coordinare l'insieme delle attività finalizzate alla realizzazione del progetto intorno alla figura dei promotori del progetto, creando intorno a lui un ambiente positivo.

Per svolgere questi compiti in modo efficiente, la composizione del gruppo locale di orientamento non può essere lasciata al caso o alla libera iniziativa ma deve riguardare esclusivamente le persone che concorrono alla realizzazione del progetto e che sono motivate in quella direzione;

> un team di tecnici che garantisca costantemente una buona sintonia fra il processo di sviluppo e il programma formativo. Costituita per l'appunto da “guide educative” (con il compito di tradurre in programmi formativi i bisogni di sviluppo), questa cellula deve:

- fornire il supporto tecnico al gruppo di orientamento;
- seguire la realizzazione dei corsi di formazione e partecipare alla valutazione;
- progettare programmi formativi adatti;
- guidare la loro realizzazione;
- effettuare la valutazione.

## DEFINIRE UNA STRATEGIA DI FORMAZIONE UN RUOLO DI SPICCO PER LA FORMAZIONE

---

**Definire una strategia significa stabilire con precisione degli orientamenti prioritari, delle modalità organizzative, dei principi, delle regole operative e delle tappe che consentono di raggiungere le finalità e gli obiettivi prefissati.**

La peculiarità dell'iniziativa comunitaria LEADER è quella di coniugare tre dimensioni:

- > Le aspirazioni, le capacità e il know-how delle donne e degli uomini di un territorio. LEADER è prima di tutto una scommessa sull'iniziativa delle popolazioni e sulla loro capacità di farsi carico del proprio futuro.
- > Le opportunità e i vincoli interni legati alle risorse, alla situazione geografica, alla storia del territorio.
- > Le opportunità e i vincoli esterni legati all'apertura del territorio e alla crescente esigenza di competitività.

Prendendo in debita considerazione queste tre dimensioni è possibile predisporre una strategia di sviluppo e attuare un **"progetto di territorio"**.

### STRATEGIA DI SVILUPPO E STRATEGIA DI FORMAZIONE

Il ruolo centrale che occupa la risorsa umana nello sviluppo locale fa della formazione un elemento imprescindibile che va ben oltre la dimensione classica di aggiornamento professionale e di consolidamento delle competenze tecniche. In quest'ottica, la formazione permette ad una popolazione e a dei gruppi di persone di imparare a gestire una situazione in tutte le sue variabili, per saper cogliere le opportunità e le evoluzioni in corso. Si tratta quindi di coinvolgere il maggior numero di individui e di affiancarli, aiutandoli a far fronte ai cambiamenti più profondi.

Posta in questa dimensione, la formazione, oltre ad accrescere le capacità e le competenze professionali, tende ad un ideale di "cittadinanza territoriale".

### DEFINIRE GLI ORIENTAMENTI PRIORITARI.

Nell'elaborare una strategia di formazione è necessario confrontare la diagnosi del territorio con quella relativa alle risorse umane, per far emergere il know-how esistente e non valorizzato, l'entità reale delle conoscenze di cui dispone la popolazione (riconoscimento del valore dei risultati già acquisiti) e le competenze, allo scopo di operare un raffronto fra il "capitale" preesistente e i "prerequisiti" necessari per ottenere un vero coinvolgimento della popolazione nel processo di sviluppo.

Si tratta, in altri termini, di sapere quali sono le forze, le debolezze ed i vincoli della popolazione locale dal momento che la si vuole coinvolgere nell'azione territo-

riale. Questo confronto fra una realtà umana perfezionabile e il bagaglio di know-how e di cultura e comportamenti necessari allo sviluppo del territorio permette di chiarire i bisogni e di definire esattamente l'impegno richiesto in termini di formazione.

Le riflessioni sviluppate nella **"Guida metodologica per l'analisi dei bisogni locali di innovazione"** (Osservatorio europeo LEADER, 1996) possono risultare di aiuto. In ognuno degli otto punti chiave proposti dalla guida emerge con forza la dimensione "risorsa umana", su cui è possibile agire attraverso la formazione, a condizione di porsi ogni volta due interrogativi:

- > In che modo la formazione può permettere di sfruttare vantaggiosamente le forze e le opportunità che emergono dalla diagnosi del territorio?
- > In che modo la formazione è in grado di intervenire sui punti deboli del territorio, proteggendolo dalle minacce che gravano su di esso?

Spesso, la strategia di formazione prevede anche un accompagnamento molto più concreto delle principali azioni previste dal GAL all'interno del "business plan". In tal caso si tratta prima di tutto di un "esercizio di accompagnamento".

### DEFINIRE IL RUOLO PRECISO DEL GRUPPO LEADER NELLA FORMAZIONE

La domanda che ci poniamo, in questa sede è la seguente: "quale può essere il **valore aggiunto** o il contributo specifico del gruppo LEADER nell'ambito della formazione? Che cosa potrà fare in più rispetto alle strutture specializzate e quindi come si dovrà posizionare di fronte agli altri organismi/enti coinvolti, più competenti e sperimentati nel campo della formazione?".

D'altro canto, il "modus operandi" è altrettanto importante quanto il contenuto e pertanto occorre aggiungere due domande specifiche:

- > Bisogna favorire la formazione di determinati gruppi sociali (ad esempio le mogli di agricoltori) o concentrarsi su alcuni settori di attività fondamentali (come ad esempio le tecnologie dell'informazione)? Oppure, occorre limitare il sostegno ad operazioni collettive specifiche per le quali si è individuato un determinato bisogno formativo (l'approccio "formazione-sviluppo", molto diffuso in Francia)?
- > E' necessario concentrarsi sulla **"acquisizione di competenze"**, ad esempio migliorando le **competenze generali** degli operatori locali affinché questi ultimi stimolino e favoriscano a loro volta lo sviluppo locale? Oppure bisogna tendere piuttosto a sviluppare capacità specifiche necessarie a gruppi particolari per operazioni mirate?

- > Occorre essere “**proattivi**” sul fronte della formazione, ossia prendere quelle iniziative ritenute necessarie per rimuovere alcuni vincoli che pesano sullo sviluppo? Oppure bisogna essere “**reattivi**”, ossia ascoltare le proposte degli enti locali, riservandosi il diritto di applicare determinati criteri?

Questi interrogativi, come molti altri, debbono essere affrontati fin dall'inizio all'interno dei gruppi LEADER e dibattuti con i vari operatori ed esperti.

Perché il dibattito si sviluppi nell'interesse del territorio esso deve articolarsi intorno alla filosofia e alla strategia generale di sviluppo e non rappresentare una semplice “appendice” o una riflessione “a posteriori”.

## VALUTARE E MOBILITARE LE RISORSE NECESSARIE

I gruppi LEADER stabiliscono l'entità delle risorse finanziarie che intendono devolvere alla formazione (solitamente queste figurano nel “business plan” del gruppo), nonché le “risorse esterne” utilizzabili.

L'utilizzo delle risorse esterne chiama in causa il problema della sensibilizzazione dei finanziatori e dei realizzatori (agenzie e strutture di formazione) e del loro coinvolgimento nel dibattito, prima che venga presa qualsiasi decisione.

Queste strutture devono spesso accettare, nell'interesse del territorio, di andare oltre le loro abituali regole di funzionamento o logiche di interesse, in modo tale da giungere alla costituzione di un solido rapporto fra sviluppo e formazione, assolvendo realmente ad una funzione di assistenza e di supporto.

D'altro canto, l'esigenza di coerenza e di risparmio spingono naturalmente ad evitare di portare avanti attività di formazione su scala ristretta, senza tenere conto di quanto accade intorno e senza cercare di portare “valore aggiunto” ai lavori altrui.

## ELABORARE IL PIANO DI FORMAZIONE

L'obiettivo di questo piano è quello di tradurre in pratica, attraverso determinate priorità, la strategia di formazione garantendone la coerenza con la strategia di sviluppo.

Questi obiettivi e priorità, definiti dai gruppi LEADER, possono riguardare, ad esempio:

- > l'aiuto alla creazione e alla crescita di piccole aziende in alcuni settori dell'economia locale;
- > l'“acquisizione di competenze” e il rafforzamento della dinamica locale;
- > il miglioramento del livello delle conoscenze e delle competenze del personale e/o dei membri del gruppo LEADER;

- > il miglioramento delle “infrastrutture di formazione” in taluni settori chiave in cui sono ritenute carenti;
- > il “reinserimento professionale” di alcune categorie sociali emarginate, come i disoccupati di lunga durata.

La scelta dipenderà fondamentalmente dal contesto locale.

Alcuni piani d'azione, più mirati rispetto alla strategia, permetteranno di definire degli obiettivi orientativi misurabili, quali il numero di aziende coinvolte, il numero di persone di un gruppo che hanno seguito una determinata formazione, ecc.

## DEFINIRE LE REGOLE DEL GIOCO

Il piano di formazione stabilisce le regole del gioco e fissa i principi che sottendono all'attuazione delle varie azioni formative, alla luce degli interrogativi menzionati precedentemente circa il ruolo e i compiti attribuiti ai gruppi LEADER. Un gruppo dovrà essere proattivo o reattivo? Si dovrà occupare direttamente della formazione oppure affiancare gli enti/organismi di formazione esistenti? Si limiterà ad “accompagnare” le nuove aziende o favorirà soprattutto le operazioni collettive? In ogni caso, **come** farà per fissare le priorità e scegliere fra le varie richieste presentate?

# ANALIZZARE I BISOGNI FORMATIVI I MOLTEPLICI INPUT

---

**L'apporto formativo nell'ambito locale di un programma LEADER si basa sull'individuazione e sull'analisi precisa dei bisogni presenti nel territorio. Tuttavia, se in ambito aziendale l'esperienza relativa all'individuazione dei bisogni formativi è considerevole, lo è molto meno a livello di un territorio geografico.**

Nel quadro di un programma LEADER è opportuno identificare i vincoli che sussistono in termini di risorse umane. Questi possono:

- > limitare lo sviluppo del territorio;
- > ma essere superati attraverso adeguati programmi di formazione.

In termini ancora più fattivi, è opportuno individuare i vincoli riguardanti le risorse umane che ostacolano sia lo sviluppo "in genere" che la strategia specifica di sviluppo elaborata per il territorio in ambito LEADER. Pertanto, l'individuazione e l'analisi dei bisogni formativi non possono mai essere disgiunti dalla strategia fondamentale che riguarda il programma di sviluppo.

1) Ai fini dell'analisi dei bisogni formativi in ambito LEADER possiamo esaminare **cinque input**:

- > **Porre l'accento sul territorio**. L'individuazione di un bisogno formativo rappresenta un elemento della diagnosi iniziale relativa al territorio. Nella maggior parte dei casi, questo esercizio permette di cogliere alcune problematiche precise che giustificano l'attuazione di programmi formativi specifici.

Si può trattare, ad esempio, dell'esistenza di una risorsa locale particolarmente sotto-utilizzata. O ancora del recente o imminente licenziamento di un alto numero di lavoratori con poche prospettive di reinserimento, date le loro competenze attuali.

La diagnosi permette altresì di raccogliere informazioni basilari sul territorio e sulle risorse umane, come ad esempio:

- Il tasso di disoccupazione (sia il dato globale che quello relativo al sesso, alle fasce di età, nonché l'andamento nel tempo, per delineare un'evoluzione tendenziale);
- Qualsiasi segnale di "sotto-occupazione" (solitamente espresso da bassi livelli di reddito e da un'insicurezza per quel che riguarda l'occupazione);
- La "percentuale di occupazione femminile" (ossia la proporzione di donne in età lavorativa occupate o impegnate nella ricerca attiva di un posto di lavoro);
- la "struttura occupazionale" (ossia un'indicazione sulle tipologie di lavoro della popolazione attiva);
- la "struttura economica" del territorio (che indica le tendenze passate e le prospettive future);
- il grado di formazione iniziale della popolazione.

- > **Porre l'accento sul settore**. In questo caso, l'obiettivo a cui si tende è un determinato settore economico che si trova in difficoltà oppure che, al contrario, possiede un potenziale di crescita ancora inutilizzato. Le competenze attuali vengono allora raffrontate a quelle che si presume siano necessarie in futuro.

- > **Porre l'accento sul gruppo target**. Questo approccio consiste nell'analizzare il bisogno formativo "per singolo gruppo", nel contesto di un programma preliminare di sviluppo territoriale. I gruppi target possono comprendere, ad esempio:

- **gli agenti di sviluppo**, persone impiegate presso l'agenzia di sviluppo o che collaborano con questa;
- **i gruppi di emarginati**, come i disoccupati di lunga durata o le donne con figli piccoli, nonché i **gruppi vulnerabili** quali i lavoratori occupati presso aziende in difficoltà e/o che subiscono l'effetto delle rapide evoluzioni tecnologiche;
- **i potenziali imprenditori**, qualora la reticenza ad assumere rischi legati alla creazione di una nuova azienda rappresenti un chiaro freno allo sviluppo.

- > **Porre l'accento su di un'impresa o un ente/organismo**. In tal caso, si esamina in termini generali l'evoluzione probabile di un'azienda e si fa una valutazione:

- In base alla situazione, quali sono le competenze e le conoscenze necessarie all'impresa;
- In che modo le competenze necessarie divergono da quelle attualmente possedute dalla mano d'opera.

Il "divario in termini di competenze" così identificato può riguardare competenze individuali ma anche modalità organizzative che consentono o meno l'esercizio delle competenze stesse. In tali circostanze, nell'elaborazione di una strategia di formazione, si dovrà tenere conto della necessaria evoluzione di tali modalità organizzative e operative dell'azienda.

- > **Porre l'accento su di un progetto specifico**. In tal caso l'attenzione si deve concentrare su tutte quelle competenze necessarie per ideare e portare a termine il progetto; la formazione potrà allora rivolgersi a tutti coloro che, a vari livelli, parteciperanno alla sua attuazione.

In ambito LEADER è forse auspicabile combinare fra di loro due o più input. Ad esempio, un "orientamento territoriale" in una prima fase e poi un "orientamento progetto o missione" una volta che sono stati individuati i progetti specifici da sostenere.



2) Partendo da uno o più input, e secondo la logica tipica dei gruppi LEADER, è interessante porsi i seguenti interrogativi:

- > **Domanda 1** – Quali competenze e know-how possono rivelarsi utili per attuare il programma LEADER nel suo complesso su quel territorio? Anticipazione strategica, audit di progetto, valutazione, messa in rete, gestione finanziaria, lavoro in partnership, ecc.?
- > **Domanda 2** – Chi ha bisogno di queste competenze e in che misura sono già presenti nelle persone interessate (membri del consiglio di amministrazione del GAL, dirigenti LEADER e persone che operano sul campo, partner delle diverse operazioni collettive, consulenti, promotori di progetti, ecc.)?
- > **Domanda 3** – Che formazione occorre per ridurre il divario fra il bisogno e l'apporto di competenze specifiche?

La risposta precisa ed operativa è rappresentata dal lavoro condotto in associazione con gli esperti della formazione, i committenti (clienti) e le persone da formare, al fine di passare dai bisogni agli obiettivi e dagli obiettivi ai programmi.

Il punto di vista di ognuno sulla formazione in un ambito specifico sarà senz'altro utile. La conoscenza e la condivisione dei vari punti di vista è generalmente preferibile alla scelta di dare assoluta fiducia ad uno o ad un altro.

D'altro canto:

- > per fissare degli obiettivi è opportuno trovare un equilibrio fra il soddisfacimento dei bisogni individuati e l'utilizzazione ragionata delle risorse disponibili;
- > è opportuno verificare che gli obiettivi corrispondano esattamente alla strategia seguita dall'insieme del programma LEADER sul territorio;
- > nei limiti del possibile, gli obiettivi sono a "tempo determinato" (ad esempio, "entro un periodo di due anni...") e possono essere misurati.

3) Indipendentemente dai metodi, la riflessione prospettica ha un suo ruolo specifico poiché, quasi sempre, è opportuno saper anticipare per posizionare il territorio e i suoi abitanti di fronte alle sfide future. La vera capacità di innovazione consiste proprio in questo. **Innovare non significa fare di più di quello che si fa ora ma far e qualcos'altro o farlo in modo diverso.**

# ORGANIZZARE LA FORMAZIONE

## PARTNERSHIP, QUALITÀ E PRAGMATISMO

---

### Come passare dalla strategia all'avvio di programmi o di iniziative di formazione specifiche?

L'organizzazione necessaria all'attuazione di piani formativi investe sia la dimensione strategica della politica di formazione del gruppo LEADER che ogni singolo progetto specifico. Tuttavia i principi da rispettare sono gli stessi:

- > assicurarsi che ogni progetto specifico si inserisca correttamente nella strategia di sviluppo del gruppo LEADER;
- > insistere sulla qualità della formazione, poiché non c'è nulla più demotivante per i partecipanti che essere obbligati a seguire corsi di qualità scadente;
- > coinvolgere il gruppo target, futuri beneficiari del progetto, nell'organizzazione stessa, in quanto da loro possono provenire ottimi suggerimenti; inoltre, attraverso la partecipazione si rafforza il senso di coesione e la motivazione;
- > fare del "partenariato" un elemento cardine del processo organizzativo, in quanto l'organizzazione e la realizzazione di una formazione sono quasi sempre frutto di un lavoro di squadra; a questo si aggiunge il fatto che la collaborazione fra vari operatori per organizzare un corso di formazione costituisce in sé un "esercizio di sviluppo".

E' altrettanto importante porsi alcune domande:

- > Che contributo può fornire LEADER ai programmi formativi già esistenti sul territorio?
- > Di converso, qual è il contributo che questi ultimi possono apportare a LEADER?
- > Quali sono le fonti di finanziamento che possono integrare il bilancio LEADER?
- > Quale deve essere il rapporto costo/efficacia delle attività inerenti al programma di formazione? Quale equilibrio trovare fra "mezzi" e "risultati"? In quale misura i risultati rispondono agli obiettivi?
- > Fra i programmi proposti, quali sono prioritari?

Dopo aver risposto a questi interrogativi, è necessario affrontare alcuni elementi dell'organizzazione che riguardano il lavoro del gruppo di orientamento, i formatori, il follow-up e la formazione.

### IL GRUPPO DI ORIENTAMENTO

Esso può essere composto, ad esempio, da:

- > un componente del GAL, preferibilmente molto interessato all'attività in oggetto,
- > un rappresentante dell'ente o dell'agenzia di formazione prescelta,
- > un rappresentante dei finanziatori,
- > un rappresentante del gruppo target,
- > un rappresentante di associazioni o di agenzie interessate al progetto, ecc.

Nel corso della sua prima riunione, il gruppo di orientamento definisce il proprio ruolo e le proprie modalità operative (numero di riunioni, ruolo specifico di ogni componente del gruppo). In seguito, il gruppo di orientamento dovrà molto spesso assolvere ai seguenti compiti:

- > determinazione degli obiettivi;
- > approvazione del contenuto della formazione, ossia delle competenze, conoscenze e comportamenti che i partecipanti dovranno acquisire, nonché delle modalità didattiche;
- > esame del bilancio destinato alla formazione;
- > selezione del/dei formatore/i più adatto/i;
- > se necessario, definizione dei metodi finalizzati a far conoscere la formazione, produrre il materiale promozionale necessario e portare a termine un'operazione di marketing;
- > definizione dei criteri di selezione dei partecipanti (va segnalato che in moltissimi casi non c'è selezione dei partecipanti. La formazione viene organizzata sulla base di un gruppo di persone impegnate in un progetto di sviluppo, le quali, per riuscire, devono rafforzare le proprie competenze).

### I FORMATORI

Sono qui necessarie **diversità** e concorrenza. Con questo si intende che la scelta deve riguardare deliberatamente diversi formatori e partner della formazione per far fronte a domande di vario tipo provenienti da contesti diversi.

Per il gruppo LEADER può essere utile creare una banca dati di formatori che esercitano sul territorio o al di fuori di esso, e che hanno comprovata esperienza in un determinato settore. In ogni caso, occorrerà scegliere fra:

- > formatori **locali**, più facili da coinvolgere e che, soprattutto, conoscono bene il territorio e le sue peculiari opportunità;
- > formatori che operano a livello regionale o nazionale e che possiedono competenze ed esperienza altamente qualificate in materia. L'importante è scegliere accuratamente, magari attraverso l'organizzazione di un bando ufficiale.

### LE MODALITÀ DELLA FORMAZIONE

Le modalità pratiche della formazione (numero di giorni, durata, periodicità, orari, costi, ecc.) possono influire sulla partecipazione ma anche sulla qualità dell'apprendimento. Ad esempio, se la formazione si svolge in una località troppo lontana, per molti sarà difficile frequentare il corso in modo regolare. A questa opzione si potrebbe preferire una formula combinata che comporti giornate di formazione nella "città principale", gruppi di lavoro decentrati sul territorio e moduli di insegnamento a distanza.

## IL FOLLOW-UP E LA VALUTAZIONE

Il follow-up ed il controllo sulla qualità della formazione sono importanti per garantire credibilità al gruppo LEADER e nell'interesse dei partecipanti, sia dal punto di vista strategico (è coinvolta la strategia LEADER) che a livello di ogni progetto specifico.

Il “follow-up”, ossia la verifica dello stato di avanzamento del programma in corso d'opera non va confusa con la “*valutazione ex-post*”, ossia la determinazione dell'efficacia del programma a posteriori.

Il follow-up e la valutazione presuppongono, inizialmente alcune scelte:

- > **Cosa** misurare? Ad esempio, la prestazione del formatore, la partnership, il numero di persone formate, l'emergenza di nuovi bisogni di formazione, i risultati in termini occupazionali, reddituali, di quote di mercato, ecc.
- > **Come e quando** valutare? Occorreranno procedure semplici per registrare e analizzare le informazioni interessanti, per fornire relazioni periodiche al gruppo di orientamento e, se necessario, al GAL, sullo stato di avanzamento delle attività del gruppo.

La presente scheda propone un elenco di domande e consigli che possono rivelarsi utili in sede di organizzazione di un corso di formazione.

### 1) conoscere i partecipanti, le loro aspettative e, quello che ci si aspetta da loro...

Chi sono i partecipanti? Quali sono le loro esperienze, aspettative, disponibilità, ecc.? (conoscere i “clienti” e sapere “da dove vengono”)

Si vuole porre l'accento sulla conoscenza, sulla competenza o sul comportamento? (orientamento generale del corso).

Che cosa devono sapere i partecipanti o che cosa devono essere capaci di fare? (obiettivo dell'esercizio formativo).

Quali sono le loro conoscenze attuali? (bilancio preventivo sul livello di partenza delle competenze e conoscenze).

Pertanto, che cosa devono imparare? (contenuto della formazione, programma di studi).

Quali sono le risorse disponibili, in particolare l'entità dei finanziamenti, i tempi di disponibilità del personale, gli altri strumenti di aiuto? (mezzi finanziari e risorse umane).

Quali sono i vincoli connessi allo svolgimento della formazione, compresa la disponibilità di tempo?

Alla luce di quanto detto precedentemente, qual è il miglior metodo di insegnamento per gli studenti? (metodi e didattica).

Che cosa proporre loro? (programmazione e contenuto della formazione).

Quali sono le tappe della formazione?

Come si garantisce la qualità delle prestazioni durante tutto il percorso formativo?

Come si misurano i progressi e la riuscita del corso? (test e valutazione).

Quali saranno le certificazioni ufficiali? (attestato, diplomi, ecc.).

Dedicando un'adeguata attenzione a questi interrogativi si potrà rispondere, in via provvisoria, a domande del tipo:

- > La formazione deve essere concepita su misura in vista di un determinato progetto e di un particolare gruppo di clienti oppure i partecipanti devono essere stimolati a trarre il massimo risultato da corsi “preconfezionati” già disponibili sul mercato?
- > Sarà necessario lavorare singolarmente con ogni studente oppure basterà l'attività didattica collettiva?
- > Il corso sarà riproducibile oppure si tratterà di un'attività episodica?
- > La formazione può esser fornita in un luogo centrale o saranno necessari incontri in luoghi diversi?

### 2) Rendere attraente la partecipazione al corso

A questo scopo, i formatori applicano vari metodi didattici, come ad esempio:

- > utilizzare un “linguaggio adeguato”, evitare l'uso, nella documentazione e nel materiale pubblicitario, del linguaggio tecnico relativo alla formazione;
- > sapersi rivolgere a persone con esperienze pregresse e retroterra culturali diversi;
- > tenere conto delle richieste dei partecipanti riguardanti gli orari e, ad esempio, i problemi di baby-sitting;
- > ascoltare le richieste e le aspettative dei partecipanti; tenere conto il più possibile delle loro esigenze personali;
- > utilizzare metodi in grado di motivarli e di coinvolgerli fin dall'inizio;
- > predisporre una vasta gamma di metodi di insegnamento e di apprendimento;
- > impegnarsi ad “aiutare i partecipanti ad imparare” piuttosto che “insegnare”;
- > “insegnare ad apprendere”;
- > ingaggiare i migliori formatori – un corso di alta qualità incrementa la motivazione.

### 3) Scegliere gli approcci formativi

Il formatore dispone di svariati strumenti didattici ed è poco probabile che un corso di formazione costituito da insegnamenti puramente teorici in aula sia l'approccio più efficace.

Un formatore professionista con una buona esperienza sarà in grado di proporre vari approcci. In tal modo, un corso potrà comportare:

- > *lezioni convenzionali*, con un gruppo di persone in aula che lavorano con una scansione del tempo ed un programma definito;
- > *corsi di formazione a distanza*, in cui le persone rimangono per lo più a casa propria, o sul posto di lavoro, o ancora presso un centro studi locale, e corrispondono con un “tutor”;
- > *corsi di formazione individuali*, spesso sul posto di lavoro dell'allievo;
- > *formazione sul posto di lavoro*. In questo caso l'obiettivo è quello di aiutare lo studente nella sua realtà lavorativa.
- > *stages pratici*. Per questa tipologia di insegnamento gli studenti devono svolgere un lavoro piuttosto impegnativo, singolarmente o a piccoli gruppi, per un periodo di alcune settimane o mesi. Il ruolo del formatore è quello di aiutare l'allievo a definire il proprio progetto, guidandolo e assistendolo durante lo studio. Spesso si rivela utile lo strumento del “laboratorio pratico”, che interviene periodicamente, durante il quale lo studente deve dimostrare quello che ha imparato durante il percorso formativo.

- > *il lavoro collettivo*. Si tratta in questo caso di mettere in comune e condividere i propri problemi e le soluzioni possibili. In tal modo, i partecipanti imparano sia **dentro** al gruppo che **dal** gruppo.
- > *gli scambi di esperienze* con persone che già lavorano all'interno dell'attività in oggetto. Questo può richiedere viaggi più o meno lunghi, a volte anche all'estero.

Naturalmente questi vari metodi sono sovrapponibili e possono combinarsi fra di loro.

#### **4) Associare la teoria alla pratica**

Infine, la maggior parte delle persone da formare avranno un “approccio operativo” e quindi disporranno di poco tempo per seguire un insegnamento di tipo tradizionale o per assimilare concetti teorici astratti. Esse prediligeranno piuttosto un'impostazione che permetta loro di “andare avanti” ottenendo risultati utili fin dalle prime tappe del percorso. In tal senso emerge con evidenza il vantaggio degli stage pratici, del lavoro di squadra e dell'apprendimento sul posto di lavoro.

# VALUTARE LA FORMAZIONE

## EFFICACIA ED EFFICIENZA

---

**Valutare significa misurare i risultati di qualcosa che ha resistito nel tempo. Il che significa lasciare che un'azione produca determinati effetti prima di poterne valutare l'efficacia (rapporto fra obiettivi e risultati) e l'efficienza (rapporto fra mezzi, risultati ed effetti).**

Le differenze fra le previsioni ed il risultato dell'azione possono trovare una spiegazione nello svolgimento delle operazioni ma anche, spesso, nella mancanza di coerenza (le azioni attuate corrispondevano veramente agli orientamenti prefissati?) e di pertinenza (gli obiettivi e le azioni erano adeguati alle finalità e agli scopi perseguiti?).

Tutte le misurazioni presuppongono una valutazione precisa allo stadio iniziale, nonché la creazione di indicatori quantitativi, ma soprattutto qualitativi, per misurare gli effetti immateriali e a lungo termine (cambiamenti di atteggiamento e di comportamento). Naturalmente tutti sappiamo come non esista quasi mai la possibilità di disporre di uno "stato zero" e come i risultati più interessanti siano raramente quelli più facili da misurare.

D'altro canto, è importante valutare **sia** i corsi di formazione individuale o le iniziative sostenute dal gruppo LEADER **che** l'insieme del programma formativo LEADER per la zona. Il che significa porsi domande del tipo: *"che effetto ha avuto il programma sullo sviluppo della zona LEADER?"*.

**1) Prima di iniziare la valutazione è opportuno affrontare quattro domande chiave.**

### CHE COSA BISOGNA VALUTARE?

Due sono i fenomeni da valutare: lo **svolgimento** della formazione e l'**impatto** della stessa.

- > Per valutare lo **svolgimento della formazione** (ossia il "processo" e non il "prodotto") occorre considerare quanto siano adeguati: il contenuto del corso, i metodi di insegnamento e di apprendimento, la qualità del lavoro fornito dagli allievi, i metodi utilizzati dal formatore per verificare e valutare i progressi degli studenti e i loro risultati, ecc. Il gruppo LEADER vorrà sapere altresì se ha scelto i partner più adatti, se ha sfruttato le risorse finanziarie locali o altre, se si era prefissato i giusti obiettivi per il programma e se aveva dato le direttive corrette al formatore o ai partner della formazione, ecc.
- > Per quanto concerne il grado e la natura **dell'impatto della formazione**, è opportuno considerare tre "target":
  - gli allievi e i gruppi di cui fanno parte;
  - i progetti, le aziende o le comunità degli allievi;
  - lo sviluppo della zona LEADER nel suo insieme.

### QUANDO VALUTARE?

Spesso, il **formatore** riterrà utile misurare i progressi in modo più o meno costante, tenendo conto delle reazioni degli studenti al fine di determinare il ritmo della formazione.

Tuttavia, per quel che riguarda la valutazione complessiva (che **non** compete al formatore) è opportuno intervenire in ognuna delle seguenti tappe:

- > a metà strada durante un corso od un programma, per decidere eventuali cambiamenti di direzione;
- > al termine del corso o del programma, per trarre conclusioni immediate;
- > un po' di tempo dopo (ad esempio, dopo un anno), per valutare gli effetti che richiedono più tempo per manifestarsi.

Questo terzo punto, troppo spesso trascurato, è importante e merita di essere preso in adeguata considerazione dai gruppi LEADER.

### CHI DEVE VALUTARE?

Come è già stato detto, il formatore deve fare una valutazione continua, affinché la formazione non si discosti dagli obiettivi e sia il più efficiente possibile.

Tuttavia, le valutazioni a metà percorso e a *posteriori* richiedono maggiore obiettività e presuppongono il ricorso ad una persona esterna e competente.

### COME VALUTARE?

La valutazione consiste fondamentalmente nel misurare la differenza fra la situazione iniziale e quella successiva. Si tratta altresì di cercare di stabilire una relazione fra i cambiamenti intervenuti. La valutazione comporta tre operazioni distinte e complementari:

- > misurare la differenza fra i risultati previsti e quelli effettivi;
- > misurare l'impatto dei risultati sui target, ossia sui destinatari dell'intervento;
- > misurare gli effetti, che possono essere:
  - diretti, cioè attesi dall'azione, immediatamente o più tardi (gli obiettivi sono stati raggiunti o no?),
  - indiretti, cioè fuori dal campo dell'azione, che si tratti di effetti previsti (come l'incontro fra le persone, il rafforzamento dell'identità territoriale, la modifica dei comportamenti, ecc.) o imprevisti;
  - trasversali, cioè indotti da tutta o da una parte dell'operazione, di cui la formazione rappresenta soltanto un aspetto: creazione di sinergie come il rafforzamento o la nascita di partnership; effetti moltiplicatori come la cooperazione, il piacere di imparare; modifica delle pratiche in uso fra i formatori e richiesta di maggiore professionalità ("formazione dei formatori").

## 2) La valutazione come strumento di miglioramento della qualità – l'esempio dell'ADEPFO (Francia).

L'ADEPFO, Associazione per lo sviluppo dei Pirenei attraverso la formazione, è un'associazione francese di formazione-sviluppo creata e finanziata in partnership dallo Stato, l'Unione europea e tre regioni del Sud-ovest della Francia. I suoi compiti sono analoghi a quelli dell'ADEF-PAT (*si veda la scheda E5*).

Fin dalle sue origini (1981), l'ADEPFO ha attribuito molta importanza alla valutazione come strumento di miglioramento qualitativo delle attività formative da essa sostenute. A tale scopo ha predisposto due tipi di questionari, che devono essere compilati al termine di ogni corso di formazione, nonché un questionario di valutazione economica da compilarsi dopo un certo periodo dalla fine della formazione:

### > al termine della formazione,

- gli allievi devono valutare l'importanza che attribuiscono alla formazione ricevuta e spiegare i benefici che ne hanno tratto;
- il formatore o l'agenzia di formazione deve giudicare l'obiettivo, i successi e le difficoltà dell'esercizio formativo, rispondendo altresì a domande precise riguardanti lo svolgimento del corso.

In entrambi i casi si attribuisce molta importanza alla valutazione del ruolo esercitato dal gruppo di orientamento e alla coerenza fra gli obiettivi di sviluppo dei partecipanti e il contenuto della formazione.

### > ad alcuni mesi dal termine della formazione viene condotta una valutazione economica, effettuata sia dal promotore del progetto che dagli enti/organismi coinvolti, che consente di analizzare l'impatto della formazione sul progetto di sviluppo.

- Il questionario economico del "promotore del progetto", oltre a prendere in considerazione la situazione di partenza e il settore professionale del promotore si interessa anche:
  - al concretizzarsi o meno del progetto e al raggiungimento dello scopo (creazione di posti di lavoro, di imprese, dinamica locale);
  - al ruolo della formazione e soprattutto del supporto tecnico fornito dalla formazione dispensata.
- Il questionario economico riguardante i componenti del gruppo di orientamento:
  - prevede le stesse domande sulla creazione di posti di lavoro, imprese e dinamica locale;
  - affronta il problema di un eventuale insuccesso e ne analizza le ragioni;
  - insiste sul supporto tecnico fornito o meno.

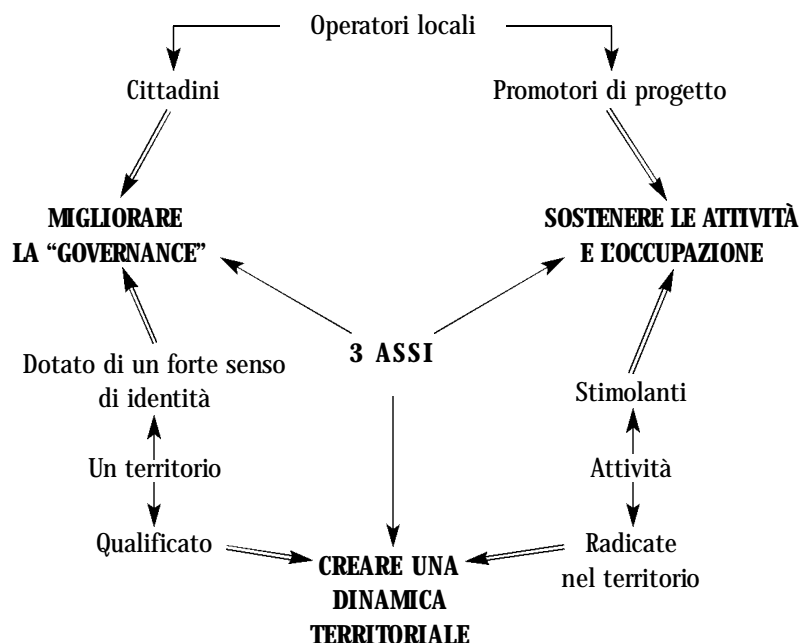
La raccolta di tutte queste informazioni permette di stabilire una diagnosi relativa all'impatto della formazione sul destinatario, il progetto o l'azienda coinvolta e, ove possibile, mira a definire nel modo più ampio possibile, il ruolo svolto dalla formazione nell'economia locale dei Pirenei.

*I 4 questionari sono proposti all'interno della scheda E8.*

## SCHEDA E

# “INNOVARE ATTRAVERSO LA FORMAZIONE, INNOVARE NELLA FORMAZIONE” ALCUNI CASI DI STUDIO

---



### 1° ASSE: CREARE UNA DINAMICA TERRITORIALE

- > Gli “sviluppatori” di villaggio (Finlandia)
- > Rafforzare la democrazia partecipativa attraverso i “circoli di studio” (Svezia)

### 2° ASSE: SOSTENERE LE ATTIVITÀ E L'OCCUPAZIONE

- > Sviluppo di una nuova produzione locale: il vino ottenuto con frutti e bacche (Finlandia)
- > Formazione-sviluppo: l'esempio dell'ADEFPAT (Midi-Pyrénées, Francia)
- > Elaborazione di un piano pluriennale di formazione in campo turistico (Franca Contea, Francia)

### 3° ASSE: MIGLIORARE LA “GOVERNANCE”

- > Formazione di agenti di sviluppo (Vallonia, Belgio)
- > Corso di laurea in sviluppo rurale (Irlanda)
- > Formazione a distanza (Scozia, Regno Unito)





L'idea alla base di questo programma formativo, avviato nell'ottobre del 1996, era quella di formare figure di “attivisti di base”, “sviluppatori” che avessero le conoscenze e competenze necessarie per intervenire incisivamente come agenti di cambiamento all'interno di un villaggio.

Il centro universitario di Turku ha predisposto un programma di corsi serali di formazione su richiesta, in collaborazione con il Consiglio regionale di Satakunta e l'“ombudsman di villaggio”, responsabile dello sviluppo di tutti i villaggi della provincia.

### **1. METODI E CONTENUTI**

L'iniziativa, attivata fra il 1996 e il '97, ha interessato una trentina di persone, tutte originarie di Satakunta. La metà provenivano dalla zona LEADER Satakunta settentrionale grazie al contributo del GAL, che è intervenuto sia a livello di selezione dei partecipanti che di accompagnamento. I metodi didattici utilizzati sono stati di vario tipo: visite di studio, lavori in piccoli gruppi, gestione di un progetto reale, apprendimento sul campo, ecc.

I partecipanti sono stati incentivati a lavorare su casi concreti: all'interno dei corsi, ad esempio, alcuni gruppi formati da due a quattro persone hanno progettato dei piani di sviluppo di villaggio o aziendali. Contestualmente, è stata creata una “rete di sviluppatori di villaggio” basata su rapporti di collaborazione fra decisori, esperti e “forze vive” del villaggio.

Il corso è stato condotto congiuntamente dal preside dell'università, dall'ombudsman di villaggio e da altri formatori intervenuti su tematiche particolari. Il programma formativo è durato sette mesi, durante i quali gli studenti hanno partecipato una volta al mese ad incontri intensivi di due giorni, mentre per il resto del tempo hanno lavorato da soli.

### **2. RISULTATI**

La valutazione effettuata al termine dei corsi ha rivelato che i partecipanti avevano acquisito una prospettiva più ampia dello sviluppo locale. Tant'è che nell'estate del '97 ognuno di loro ha avviato un progetto locale; nove di questi hanno riguardato la zona LEADER. Sono nati, inoltre, rapporti di partnership fra numerosi operatori dello sviluppo. La formazione ha rivelato altresì come talune associazioni di villaggio siano in grado di favorire l'imprenditoria locale e le iniziative economiche, oltre all'allestimento di eventi sociali.

# **RAFFORZARE LA DEMOCRAZIA PARTECIPATIVA ATTRAVERSO I “CIRCOLI DI STUDIO” (ZONA LEADER MITT-I-LANDET, SVEZIA)**

---

**Questa iniziativa di formazione-azione mirava ad incentivare gli abitanti di una valle ad adottare autonomamente alcuni provvedimenti per risolvere determinati problemi locali.**

## **1. CONTESTO INIZIALE E OBIETTIVI**

La valle di Svågadalen (comune di Hudiksvall) raggruppa sei villaggi per un totale di 700 abitanti. Questo territorio presenta un tasso di disoccupazione alto e una forte tendenza allo spopolamento.

In primo luogo è stato necessario ridare fiducia agli abitanti e promuovere lo spirito di iniziativa e la cooperazione. L'obiettivo del programma era infatti quello di incentivare la democrazia partecipativa e, nel contempo, lo sviluppo dell'economia locale.

E' stata adottata una strategia “ascendente” (bottom up). Si trattava di predisporre piani di sviluppo per ogni villaggio, da proporre in seguito all'amministrazione comunale di Svågadalen, incaricata dell'attuazione di un programma di sviluppo per tutta la valle.

## **2. METODI E CONTENUTI**

Il programma formativo si è svolto in 3 tappe:

- > secondo una formula molto diffusa in Svezia nell'ambito della formazione continua, sono stati costituiti in ogni villaggio dei “circoli di studio”, con il compito di conoscere le esigenze degli abitanti, le loro risorse e le loro idee in materia di sviluppo;
- > partendo dai risultati delle inchieste, i circoli di studio hanno preso in esame alcuni progetti potenziali presentati nel corso delle riunioni pubbliche dai partecipanti;
- > è stato così predisposto un piano di lavoro, che è stato presentato al Consiglio comunale.

Il gruppo LEADER ha svolto un ruolo fondamentale nell'agevolare i contatti fra le comunità locali e gli enti esterni. Esso ha contribuito altresì al finanziamento di alcuni progetti.

## **3. RISULTATI**

La formazione è diventata una sorta di “prodotto derivato” dell'esercizio di consultazione e di definizione di programma. Tuttavia, l'obiettivo costituito dalla “acquisizione di competenze” o dal miglioramento delle risorse umane è sempre stato considerato altrettanto importante quanto il risultato concreto dell'iniziativa, ossia il programma di sviluppo vero e proprio.

Un sondaggio condotto in un villaggio ha rivelato, ad esempio, che la popolazione era profondamente dispiaciuta a causa della chiusura di una piccola biblioteca. Su iniziativa del gruppo LEADER si è tenuta una riunione nel corso della quale 20 persone hanno dato la loro disponibilità per gestire come volontari la biblioteca, la cui sede è stata trasferita presso la scuola del villaggio, con accesso gratuito e dotazione di un fondo per l'acquisto regolare dei libri. Questa azione rientra contemporaneamente nell'ambito della formazione e della dinamica locale.

**Principale ente di assistenza tecnica allo sviluppo rurale per il Belgio francofono, la "Fondation Rurale de Wallonie" utilizza diversi strumenti per formare e perfezionare gli agenti e gli operatori dello sviluppo.**

## **1. CONTESTO INIZIALE E OBIETTIVI**

Dal 1978 la FRW (Fondazione Rurale della Vallonia) fornisce ai comuni rurali della Vallonia che lo richiedano una assistenza tecnica nell'ambito dello sviluppo locale.

I comuni che hanno avviato un processo partecipativo ed elaborato un programma di sviluppo rurale possono attingere ad ulteriori fonti di finanziamento per l'attuazione dei loro progetti. I comuni interessati possono eventualmente avvalersi della collaborazione di animatori-agenti dello sviluppo facenti capo all'ente.

Gli agenti dello sviluppo sono uomini e donne che operano "sul campo" e che devono mettersi all'ascolto delle popolazioni locali, indipendentemente dal luogo e dal gruppo di persone con cui si trovano ad interagire, suscitando e portando a termine iniziative locali. Essi sono anche formatori.

I team di agenti dello sviluppo facenti capo alla FRW sono formati da persone con esperienze e curricula diversi e complementari, dove ognuno può portare il proprio know-how in situazioni e ambiti molto vari.

Dal momento che in Belgio non esistono scuole o università che formino questa figura professionale, appare evidente la necessità di creare percorsi formativi di questo tipo. Gli agenti di sviluppo necessitano di una formazione iniziale e continua che consenta loro di portare a termine i diversi compiti affrontando e risolvendo le nuove problematiche che emergono via via. E' per questa ragione che la FRW si è impegnata, fin dalle origini, ad organizzare corsi di formazione per i propri agenti. Si tratta di un pacchetto di giornate di formazione che integrano il lavoro personale, in quanto ognuno deve farsi carico dei propri bisogni e gestirli. L'offerta riguarda: giornate di formazione interna presso la FRW, giornate all'esterno, ricerca di informazioni e di documentazione, incontri, discussioni, ecc. Il concetto è che ognuno deve ricercare gli strumenti e gli elementi che ritiene interessanti o necessari e richiederli in modo autonomo.

In termini di obiettivi, i corsi organizzati dalla FRW per gli agenti di sviluppo mirano ad approfondire la comprensione delle problematiche legate allo sviluppo rurale e a fornire metodi e tecniche che consentono di gestire meglio le relazioni umane (comunicazione, animazione, negoziazione, ecc.).

Attraverso tali strumenti la FRW vuole creare team di agenti di sviluppo efficienti, competenti e polivalenti.

A integrazione dell'attività degli animatori e affinché le loro pratiche si diffondano sul territorio, la FRW propone anche corsi di formazione destinati agli operatori locali, con l'obiettivo di incrementare il loro coinvolgimento diretto nello sviluppo del loro comune e della loro regione. Gli operatori provengono dai contesti più diversi; possono essere amministratori locali, semplici cittadini, operatori socio-economici di ogni categoria e livello, accomunati da un unico denominatore: il desiderio di partecipare attivamente allo sviluppo locale.

## **2. METODI E CONTENUTI**

### **Focalizzarsi sugli interventi**

La formazione degli agenti di sviluppo si articola intorno a 2 moduli:

- > il modulo "nuovi agenti";
- > il modulo "agenti di sviluppo già esperti".
  - Il primo è costituito da corsi di formazione di base, indispensabili alla pratica lavorativa dell'agente di sviluppo: conoscenza del contesto politico belga, valdone ed europeo; conoscenza dei testi giuridici relativi allo sviluppo rurale, ecc. A questo si aggiunge una formazione continua, sul campo, per permettere ai giovani agenti di acquisire – all'interno del team e attraverso la pratica – le conoscenze necessarie alla professione nella sua dimensione reale.
  - Il modulo "agenti di sviluppo già esperti" prevede alcune giornate o mezze giornate di formazione per permettere ai partecipanti di acquisire o perfezionare alcune tecniche fondamentali per il loro mestiere (come condurre una riunione, una mediazione, tecniche di comunicazione, ecc.), approfondendo altresì alcuni argomenti all'interno di materie fondamentali (pianificazione e gestione del territorio, economia locale, ricerca di finanziamenti, ecc.).

I corsi di formazione che si rivolgono agli "operatori locali" sono organizzati in giornate, mezze giornate o serate, a cui partecipano, in qualità di docenti, esperti esterni o interni della FRW. I momenti formativi comportano dibattiti e talvolta visite sul campo. Il pubblico destinatario può essere costituito dai membri delle "Commissioni locali di sviluppo rurale", da alcuni gruppi di lavoro o dalla popolazione di uno, più o tutti i comuni rurali della Vallonia.

### **Definire i bisogni**

In base ai bisogni individuati dagli agenti di sviluppo nella loro pratica professionale e all'evoluzione delle problematiche incontrate, viene elaborato annualmente un programma didattico. I corsi vengono proposti a tutti gli agenti di sviluppo ma non tutti i team partecipano ad ognuno di essi. Di norma, partecipano ad uno stesso corso di formazione un massimo di 3 agenti di sviluppo facenti parte di uno stesso team.

Alcuni corsi sono ritenuti indispensabili per tutti gli agenti di sviluppo (come esprimersi in pubblico, condurre una riunione, ecc.) e pertanto vengono ripetuti in modo che tutti possano parteciparvi.

I corsi destinati agli operatori locali vengono proposti in base alle esigenze individuate dagli agenti di sviluppo durante le riunioni e gli incontri con la popolazione e gli amministratori locali nei comuni interessati.

### **Una didattica di “cantiere”**

La formazione di nuovi agenti di sviluppo inizia dall'apporto esterno di informazioni, dati, concetti, ecc., intervallati da momenti di domande e risposte. Poi una grossa parte del lavoro formativo si svolge sul campo, all'interno del team cui è stato assegnato l'agente. Partecipando alle attività con gli agenti già esperti, intervenendo nella preparazione delle riunioni e degli incontri con gli operatori locali, documentandosi e discutendo con i colleghi, il nuovo agente di sviluppo acquisisce poco a poco gli elementi necessari al corretto funzionamento del proprio lavoro.

Una parte dei corsi di formazione per gli agenti di sviluppo già esperti viene tenuta da esperti esterni o da formatori interni dell'istituzione, specializzati nella materia. Solitamente si tratta di giornate in cui si alternano momenti teorici e dibattiti che coinvolgono la partecipazione attiva degli agenti. Di norma viene fornito un compendio ai partecipanti, i quali sono poi invitati a trasferire le nuove conoscenze ai loro colleghi, affinché tutto il team, come ogni singolo componente, tragga dalla formazione il massimo di insegnamenti utili da applicare rapidamente nel proprio lavoro quotidiano.

I corsi di formazione della FRW non si limitano però soltanto agli aspetti teorici ma dedicano anche molto spazio alle visite sul campo, finalizzate ad illustrare o confrontare la “teoria” con la realtà quotidiana. Talvolta i corsi si svolgono in forma di giornate di scambio, in cui gli agenti di sviluppo mettono a confronto le loro pratiche metodologiche, con un obiettivo di valutazione e di perfezionamento. Durante queste sessioni ognuno mette in comune i propri successi e insuccessi. Poco a poco, dal lavoro in comune emergono metodi originali, “fatti in casa”, sul modo di consultare la popolazione e progettare i programmi di sviluppo.

### **3. VALUTAZIONE**

Ogni modulo di formazione viene sottoposto ad una valutazione “a caldo”, attraverso un questionario che i partecipanti devono compilare al termine di ogni giornata. In seguito viene richiesto ad ognuno di fornire una valutazione “a mente fredda” al termine del semestre e a fine anno. L'obiettivo di tali valutazioni, che possono essere singole o di gruppo, è quello di individuare i miglioramenti concreti apportati dalla formazione nel lavoro quotidiano.

A loro volta, gli operatori locali sono invitati a valutare lo svolgimento e il contenuto della formazione a cui hanno preso parte attraverso un questionario distribuito al termine della sessione.

L'Università di Galway, situata in un'area marcata - mente rurale dell'Irlanda occidentale, ha attivato da alcuni anni un programma di formazione universitaria in "sviluppo rurale". Il corso si rivolge agli animatori degli enti locali, agli amministratori e agli agenti di sviluppo. I candidati devono aver maturato un'esperienza minima di tre anni in un settore connesso con lo sviluppo.

Le lezioni si tengono dal venerdì (ore 14) al sabato (ore 13) durante tutto l'anno accademico (30 settimane). Inoltre gli studenti devono studiare da soli una media di 20 ore alla settimana. Il corso può durare un anno (per conseguire il diploma) o due (per ottenere la laurea).

### 1. CONTESTO INIZIALE E OBIETTIVI

Lo scopo del corso di laurea è quello di formare gli allievi su aspetti generali e specifici dello sviluppo locale. Si tratta di migliorare il coordinamento e la partecipazione alle iniziative di tipo "ascendente" (bottom up), fornendo nello stesso tempo gli strumenti per gestire e controllare l'applicazione delle politiche "discendenti" (top down). In tal modo si mira a integrare e consolidare gli approcci "discendente" e "ascendente", con l'intento di valorizzare l'ambiente economico, sociale, culturale, ecc. delle comunità rurali.

### 2. METODI E CONTENUTI

Il primo anno è dedicato fondamentalmente allo studio delle teorie e delle pratiche connesse allo sviluppo rurale, nonché alle tecniche di analisi utili agli attori dello sviluppo locale (elaborazione di inchieste, analisi degli atti decisionali, redazione di relazioni, preparazione di progetti, ecc.).

Il secondo anno comporta un certo numero di moduli, ossia:

- > Gestione aziendale e sviluppo;
- > Pubblica amministrazione e sviluppo;
- > Pianificazione territoriale e sviluppo;
- > Aspetti legali dello sviluppo;
- > Sviluppo locale;
- > Le cooperative e lo sviluppo;
- > I servizi sociali nello sviluppo rurale;
- > Risorse rurali e sviluppo.

A latere, gli studenti devono preparare una tesi riguardante un aspetto del loro lavoro di sviluppo e mantenere contatti stretti con un gruppo o un'associazione di sviluppo locale durante tutta la durata della formazione.

### 3. RISULTATI

In seguito all'iniziativa si è instaurata una stretta collaborazione con i gruppi LEADER irlandesi, i quali sostengono l'iniziativa e ne traggono vantaggio, così come per altri corsi proposti dall'Università di Galway. A titolo di esempio, il gruppo LEADER Offaly ha istituito presso i propri locali un "centro risorse", aperto alle persone che frequentano i corsi stessi. Inoltre ha incoraggiato i responsabili locali ad intervenire in qualità di "tutor" a part-time, o a contribuire in altro modo al programma formativo. Gli studenti traggono vantaggio dal corso nella realizzazione del loro progetto sul territorio e in cambio partecipano alla redazione del bollettino di informazione del gruppo LEADER. Lo stesso gruppo ha sostenuto finanziariamente la partecipazione di un certo numero di operatori locali ad alcuni corsi sullo sviluppo rurale/locale di Galway, finalizzati all'approfondimento generale delle competenze nel campo dello sviluppo territoriale.



## LA FORMAZIONE AL SERVIZIO DELLE NUOVE PRODUZIONI LOCALI

### IL CASO DEL VINO PRODOTTO CON LA FRUTTA E LE BACCHE NELLA ZONA LEADER SAVO NORD - ORIENTALE (FINLANDIA)

---

Nel 1993, l'Istituto di Agricoltura e orticoltura di Muurevesi, in Finlandia centrale, ha avviato un programma di formazione per i piccoli produttori di vino ottenuto da frutta e bacche. Lo scopo dell'iniziativa era quello di favorire la nascita di una nuova attività in Finlandia. Infatti, gli organizzatori avevano anticipato un provvedimento legislativo destinato ad autorizzare la produzione di vino nelle aziende agricole.

#### 1. CONTESTO INIZIALE E OBIETTIVI

Il progetto ha preso il via grazie ad un certo numero di fattori:

- > La latitudine della Finlandia e l'elevato numero di ore di sole in estate sono ideali per la crescita di frutta e bacche di qualità;
- > All'inizio degli anni 90 sono stati avviati in Finlandia diversi progetti di sviluppo regionale e locale. Lo scopo era la creazione di nuove imprese per sfruttare alcune risorse del paese;
- > Da parecchio tempo l'istituto di Muurevesi aveva attivato corsi di produzione di vino su scala familiare. Questo ha consentito di valutare il potenziale di eventuali produzioni commerciali presso le aziende agricole;
- > In seguito a viaggi effettuati in alcuni paesi dell'Europa occidentale, il preside dell'istituto aveva assunto una certa familiarità con le tecniche di produzione vinicola ed era convinto della possibilità di sviluppare questo tipo di produzione nelle aziende agricole finlandesi;
- > L'istituto possedeva già una certa esperienza nel settore e disponeva di svariati contatti internazionali necessari per acquisire il necessario know-how.

#### 2. METODI E CONTENUTI

La formazione prevede corsi teorici e pratici presso l'istituto, progetti realizzati presso la propria azienda dai partecipanti stessi, tirocini all'estero, nonché la partecipazione a fiere commerciali in Europa.

La formazione di base dura un anno, per un totale di 700 ore, di cui 40 giorni presso l'istituto o in attività di tirocinio in altre aziende, nelle fiere, ecc. L'istituto propone inoltre una formazione aggiuntiva sotto forma di corsi durante il week-end, nonché un servizio di consulenza per i produttori di vino e le aziende partner. La formazione si svolge al di fuori del periodo dedicato alla raccolta, per permettere ai partecipanti di continuare a lavorare a tempo pieno.

Le tasse di iscrizione ai corsi sono molto moderate; in compenso gli studenti devono farsi carico delle spese per l'alloggio e gli spostamenti. La maggior parte dei finanziamenti provengono dalla Contea di Kuopio e dal Ministero della Pubblica Istruzione.

La formazione ha fornito una preparazione generale sui processi di produzione artigianale di vino da frutta e bacche. Essa ha permesso nel contempo di aprire interessanti sbocchi commerciali. Il primo gruppo di partecipanti era composto da agricoltori che già producevano questo tipo di vino, ma anche da nuovi imprenditori agricoli.

#### 3. RISULTATI

##### Risultati diretti

All'inizio del 1998, 33 produttori di vino da frutta e bacche hanno ottenuto la licenza per produrre e commercializzare il proprio prodotto. In tutto, hanno ricevuto una formazione presso l'istituto di Muurevesi 38 persone, occupate presso le suddette aziende. La stessa scuola ha assunto sette persone per insegnare o dirigere le attività di formazione. Altre tre sono state impiegate presso il vicino centro di ricerca e sviluppo (*vedi sotto*).

##### Risultati indiretti

- > A questa sono seguite *altre iniziative di formazione*. A Muurevesi, nel 1997, è stato creato un corso di formazione professionale in produzione vinicola; su richiesta di alcuni produttori e di altri operatori del settore sono stati attivati altri corsi di specializzazione; sono nati rapporti di collaborazione con altri tre istituti professionali in Finlandia settentrionale (a Ilomantsi, Kuusamo e in Lapponia occidentale) per l'organizzazione di corsi pratici di formazione.
- > Nel 1995 è nato, all'interno dell'istituto, il "*Centro Finlandese di Ricerca e Informazione sui Vini da Frutta*". Vi lavorano tre persone che operano all'interno di un laboratorio costruito appositamente. Il centro lavora nel campo della ricerca su particolari varietà di bacche e conduce un progetto riguardante la fabbricazione di prodotti a basso contenuto alcolico.
- > Con il tempo è venuta a crearsi intorno all'iniziativa una *rete di esperti finlandesi e esteri* costituita da istituti di formazione, cooperative di produttori vinicoli, importatori di attrezzature per la produzione di vino e altri operatori.
- > La produzione vinicola favorisce altresì il *turismo rurale* nella regione di Savo.



### **Progetti futuri**

- > l'intento è quello di "esportare" alcuni moduli di formazione in altri paesi europei attraverso partnership internazionali: formazione sui vini da frutta e bacche per il personale addetto alla ristorazione; formazione dei consulenti delle nuove aziende del settore;
- > in materia di ricerca e sviluppo di prodotti, sono previsti lavori complementari su processi di fermentazione e sul potenziale di vinificazione di alcune varietà di bacche; si pensa attualmente alla possibilità di noleggiare agli agricoltori apparecchiature e impianti per lo sviluppo di prodotti in azienda;
- > la speranza è di istituire rapporti di cooperazione transnazionali con altri istituti europei e con aziende estere produttrici di vino e frutta.

### **4. CONCLUSIONE**

- > La formazione ha avuto un ruolo determinante nel favorire la nascita di una nuova attività basata su risorse locali fino a quel momento scarsamente utilizzate. Da questa iniziativa devono prendere il via altri progetti e attività produttive e commerciali. La collaborazione fra l'istituto, le autorità locali, gli agricoltori e gli altri imprenditori è stata notevole, così come la rapida presa di coscienza della necessità di importare alcuni tipi di know-how dall'estero.
- > Questo progetto formativo è stato ideato prima dell'avvio del programma LEADERII nella zona. Quest'ultimo fornisce attualmente un ulteriore sostegno ai nuovi produttori di vino e incentiva lo sviluppo di altre attività, in particolare in ambito turistico.

**Secondo l'Associazione per lo Sviluppo attraverso la Formazione dei dipartimenti dell' Aveyron e del Tarn, "l'obiettivo della formazione-sviluppo è quello di fornire agli abitanti delle zone rurali le competenze, gli strumenti e i metodi operativi necessari per l'idea e l'attuazione dei loro progetti. In tal modo la popolazione diventerà protagonista responsabile dello sviluppo sul proprio territorio".**

## 1. CONTESTO INIZIALE E OBIETTIVI

Le associazioni per la formazione e lo sviluppo sono nate in Francia in seguito ad una duplice constatazione:

- > da un canto, le attività di sostegno all'occupazione e alla creazione di attività in un ambito rurale difficile sfuggono agli approcci classici di assistenza tecnica e di formazione, spesso inadeguati rispetto ai problemi da risolvere;
- > dall'altro il dinamismo locale, introdotto concretamente fin dagli anni 70 attraverso la creazione di associazioni per lo sviluppo, riusciva a superare difficilmente i numerosi ostacoli imposti da una gestione tecnica e amministrativa settoriale, chiusa e di tipo "discendente".

Queste constatazioni, condivise da tutti gli "attivisti" dell'azione locale, hanno spinto questi ultimi a sfruttare i posti di responsabilità da essi occupati per progettare e attuare un sistema di risposta alla domanda basato sulla costituzione di partnership e su una concezione allargata della formazione. Oltre a fornire le qualifiche necessarie alla realizzazione dei progetti, si trattava di contribuire all'individuazione e al coinvolgimento di promotori di progetti, di favorire il riconoscimento del valore tecnico-economico di tali iniziative, di seguire e dinamizzare le varie fasi di progettazione.

L'ADEFPAT (Associazione per lo sviluppo attraverso la formazione dei dipartimenti dell'Aveyron e del Tarn – sud-ovest della Francia) è nata nel 1992 nell'ambito dei programmi sperimentali di sostegno allo sviluppo territoriale promossi a quell'epoca dal Fondo Sociale Europeo.

## 2. METODI E CONTENUTI

### Regole del gioco esplicite

La flessibilità richiesta e la garanzia dei risultati impongono un'impostazione molto rigorosa. Infatti, affinché l'ADEFPAT accetti di intervenire con un programma di aiuto alla formazione, devono essere rispettati un certo numero di criteri.

- > Il progetto deve essere sottoposto all'associazione attraverso un'agenzia di sviluppo, un'amministrazione comunale o un ente simile. Esso deve essere integrato all'interno di una strategia di sviluppo locale più ampia. I promotori del progetto non possono contattare diret-

tamente l'ADEFPAT per richiedere aiuti alla formazione.

- > L'agenzia di sviluppo deve essere disposta a creare e dirigere un "gruppo di aiuto al progetto", allo scopo di fornire un ausilio continuativo e di vasta portata al progetto (e non soltanto una formazione specializzata).
- > Il promotore del progetto deve essere molto motivato e accettare quanto gli viene richiesto in base all'approccio "formazione-sviluppo".
- > I partecipanti devono essere chiaramente individuati e devono accettare anche loro le "regole del gioco".

### Un attento esame dei bisogni

L'ADEFPAT opera attualmente in Francia in quattro dipartimenti del Sud-ovest ed è in relazione con una quarantina di associazioni di sviluppo locale. Queste individuano i promotori di progetti che hanno bisogno di maturare fiducia in loro stessi o di sviluppare tecniche di lavoro più efficaci per far progredire i loro progetti. A questo livello, i promotori di progetti, più che un vero e proprio bisogno di "formazione", esprimono le loro difficoltà.

L'ente di sviluppo identifica queste esigenze implicite e contatta un consulente dell'ADEFPAT nell'ambito della formazione, il quale organizza un colloquio con il promotore del progetto (un individuo o un gruppo) allo scopo di determinare quali sono i veri problemi e cosa occorre fare per portare avanti il progetto. Ove necessario, il consulente propone un progetto di "affiancamento attraverso la formazione". Il fatto stesso di predisporre questo "affiancamento" costituisce già un'attività formativa per il promotore del progetto.

Il carattere originale della "formazione-sviluppo" dipende dal fatto che essa non prende origine da "bisogni formativi", il che porterebbe a fornire una risposta formativa di tipo classico. Si parte invece dai problemi manifestati dai promotori dei progetti (problemi finanziari, di credibilità, dovuti alla mancanza di tempo o a metodi di lavoro inadeguati). Dopo svariati colloqui si giunge ad individuare una serie di "bisogni in termini di competenze", le quali possono essere acquisite attraverso la conoscenza delle esperienze altrui.

### Un metodo di intervento responsabilizzante

Tenendo conto delle differenze, più o meno grandi, legate al contesto locale, la successione delle azioni è la seguente:

- > L'ente di sviluppo propone all'ADEFPAT di immaginare un programma formativo per sostenere un'impresa o un progetto particolare che la interessi. Un consulente in formazione studia la situazione per assicurarsi che la risposta al problema rispecchi l'esistenza di un "bisogno" e non si ponga come "offerta".

- > In caso di risposta favorevole, l'agente di sviluppo istituisce con l'ADEFPAT un "gruppo di aiuto al progetto". Quest'ultimo è costituito da persone che "portano" qualcosa di concreto al promotore del progetto.
- > Il consulente in formazione dell'ADEFPAT prende contatti con un formatore che abbia le adeguate caratteristiche, in accordo con il promotore del progetto. Il formatore può essere sia un dipendente di un ente specializzato nella formazione che un consulente privato; deve trattarsi di una figura che, oltre alle competenze in un settore preciso, possieda tutte le caratteristiche di un formatore. Insieme, questi due elaborano un piano di formazione, dedicando un'attenzione particolare al metodo, al contenuto, agli strumenti didattici e di apprendimento, all'orario, ai criteri di valutazione, ecc. Il consulente in formazione si occupa degli aspetti contrattuali del rapporto.
- > Il "gruppo di aiuto al progetto" si incontra per dare il proprio assenso al programma di formazione proposto e per verificare che questo sia compatibile con altri tipi di sostegno offerti.
- > Poi inizia la formazione, che si svolge, "sul posto", nel senso che è il formatore a spostarsi. I corsi teorici e le esercitazioni pratiche sono organizzati in modo tale che il promotore del progetto e il suo team possano applicare gradualmente la teoria al loro lavoro. Solitamente la formazione dura uno o due anni, in base agli impegni e alle esigenze del promotore del progetto. Di tanto in tanto, il gruppo di aiuto al progetto fa il punto della situazione e suggerisce eventuali cambiamenti nel programma di formazione.
- > Infine, viene realizzata una **valutazione**, sulla base degli obiettivi prefissati in partenza dal gruppo di aiuto al progetto. Questa si suddivide solitamente in tre parti:
  - didattica – questa parte riguarda il livello delle competenze raggiunto e i cambiamenti in termini di comportamenti;
  - economia – riguarda gli effetti sul fatturato dell'azienda, sull'occupazione, ecc.;
  - sviluppo – riguarda gli effetti sulla "dinamica" locale.

Il metodo di valutazione impiegato è molto empirico. Esso consiste nel raffrontare la situazione "prima" e "dopo" la formazione. A questo esercizio prendono parte sia il formatore che i partecipanti.

# PIANIFICARE LA FORMAZIONE A LIVELLO DI UN SETTORE E DI UN TERRITORIO

## ELABORAZIONE DI UN PIANO PLURIENNALE IN AMBITO TURISTICO

### (HAUTE-SAÔNE, FRANCA CONTEA, FRANCIA)

---

Avviata dal dipartimento della Haute-Saône, questa azione aveva come obiettivo la professionalizzazione, attraverso la formazione, di vari operatori turistici di questa regione nord-orientale della Francia.

#### 1. CONTESTO INIZIALE E OBIETTIVI

L'offerta formativa esistente non era adeguata a rispondere alle esigenze degli operatori del settore turistico della regione. È emersa così la necessità di tenere conto delle specificità di questo settore di attività:

- > diversità delle situazioni professionali dei fornitori di prodotti turistici;
- > molteplicità e frammentazione delle organizzazioni professionali e territoriali coinvolte nelle attività turistiche;
- > difficoltà di coinvolgere le piccole aziende, attaccate ai valori tradizionali dell'apprendimento "sul campo";
- > molteplicità e complessità delle fonti di finanziamento della formazione professionale.

#### 2. METODI E CONTENUTI

Per portare a termine questa iniziativa in un'ottica partecipativa, sono stati creati tre poli di produzione, concertazione e verifica:

- > **i gruppi di lavoro**, costituiti in particolare dagli operatori in campo turistico, hanno consentito di raccogliere tutto il materiale necessario alla stesura del piano di formazione (strategia di sviluppo, inventario dei bisogni formativi, ecc.);
- > **un comitato tecnico**, costituito da tecnici/agenti di sviluppo in attività o filiere turistiche, che hanno animato i gruppi di lavoro e che partecipano all'elaborazione del piano pluriennale di formazione;
- > **un comitato di orientamento**, costituito da decisori o finanziatori, che hanno seguito l'operazione nel suo complesso.

L'iniziativa si è svolta in varie fasi.

#### Diagnosi e definizione di obiettivi e azioni del piano di formazione

##### Diagnosi

Questa tappa ha permesso di:

- > raccogliere e analizzare i dati relativi alla clientela, all'offerta turistica (alloggi, ristorazione, attrezzature, attività) e alla commercializzazione/promozione. I lavori si sono svolti secondo l'impostazione dello sviluppo turistico della Haute-Saône: filiera, tema turistico, territorio;
- > definire gli obiettivi di sviluppo, individuare i punti forti e deboli delle varie strategie di sviluppo.

#### Definizione degli obiettivi del piano di formazione

Sulla base della diagnosi effettuata, i gruppi di lavoro e il comitato tecnico si sono adoperati per individuare le linee di formazione prioritarie e definire gli obiettivi del piano di formazione. Il principio applicato è quello secondo cui la formazione che affianca lo sviluppo è in grado di consolidare i punti forti e ridurre i punti deboli attraverso l'acquisizione di competenze ben individuate.

#### Definizione delle azioni di formazione

Questa tappa si è concretizzata attraverso la classificazione delle azioni formative. Ogni azione è stata oggetto di un capitolato specifico, che descrive:

- > il contesto e i risultati attesi;
- > gli obiettivi della formazione;
- > il contenuto di massima;
- > il pubblico target;
- > le modalità organizzative (tempi, ritmo, luogo, metodo didattico, ecc.).

In questa prima fase di diagnosi ed elaborazione degli obiettivi e delle azioni del piano di formazione sono state coinvolte 123 persone, di cui 73 operatori turistici presenti in tutto il dipartimento.

#### Programmazione e bilancio preventivo

Alla luce dei risultati dell'analisi dei bisogni formativi, della disponibilità del pubblico destinatario, dei finanziamenti disponibili e prevedibili, la programmazione del piano ha previsto 3 sessioni annue di formazione.

#### Bando di gara aperto agli enti di formazione

Questa fase si è svolta nel modo seguente:

- > ricerca dei partecipanti potenziali;
- > invio del capitolato;
- > analisi delle proposte e realizzazione di una prima selezione;
- > incontro con gli enti di formazione preselezionati;
- > scelta dell'ente di formazione;
- > elaborazione di un programma definitivo con l'ente selezionato;
- > definizione di un calendario di intervento e degli aspetti contrattuali.

## **Presentazione del piano di azione**

**Obiettivo n°1: consolidare l'esistente** (effetto a breve termine) attraverso il perfezionamento individuale e collettivo:

- > formazione degli addetti all'accoglienza e alle informazioni di utilità immediata;
- > perfezionamento professionale di base degli operatori (albergatori, ristoratori, commercianti, ecc.);
- > formazione finalizzata alla conoscenza delle attività locali (destinate a tutti gli operatori dei servizi in ambito turistico)

**Obiettivo n°2: affiancare e facilitare i cambiamenti** (effetti a medio termine)

- > favorire la nascita di progetti individuali e collettivi ("formazione-sviluppo");
- > affiancare e sviluppare i progetti dei singoli e quelli collettivi attraverso attività di formazione-azione per:
  - gli operatori del prodotto "escursione";
  - gli operatori in altre tipologie di prodotti;
- > professionalizzare le altre figure che intervengono nel settore turistico: assessori e segretari comunali, addetti comunali, guide locali, gestori di piccole strutture ricettive rurali e di appartamenti ammobiliati, albergatori (strutture con oltre 25 camere);
- > favorire l'insediamento di operatori turistici attraverso la creazione di una struttura di accoglienza, formazione e follow-up per i promotori di progetti;

**Obiettivo n°3: preparare il futuro** (effetti a lungo termine) attraverso la modifica dei comportamenti degli operatori attuali e futuri in ambito turistico:

- > azioni di comunicazione interna (un seminario annuale per il dipartimento, diffusione sui media delle attività formative implementate, newsletter, ecc.);
- > organizzazione di viaggi studio per amministratori di enti pubblici, tecnici, operatori dei servizi turistici;
- > azioni di formazione ed istruzione presso le scuole, gli istituti di scuola media superiore e i licei (studi condotti sul campo, modulo "cultura turistica").

## **3. RISULTATI E INSEGNAMENTI**

- > Al programma hanno preso parte 507 persone, con una progressione fra il primo e il terzo anno.
- > La maggioranza del pubblico è stata femminile (63% dei partecipanti), di età compresa fra i 25 e i 40 anni e oltre i 60 anni.
- > Il 51% dei partecipanti lavorava (in maggioranza dipendenti: quadri, livelli superiori, impiegati, operai), mentre il 34% aveva interrotto la propria attività.
- > In termini generali le attività di formazione hanno permesso:
  - di innescare una dinamica fra operatori di uno stesso settore o prodotto, di uno stesso territorio o di territori diversi;
  - di favorire la nascita di reti di operatori nei servizi turistici e lo scambio di esperienze;
  - di sviluppare accordi di partnership;
  - di valutare i limiti del proprio progetto e di rivederlo o modificarlo;
  - di individuare soluzioni a problemi pratici;
  - di migliorare o di riesaminare la qualità (accoglienza, prodotti, prestazioni offerte);
  - di fare emergere progetti individuali e collettivi e di realizzarli;
  - di effettuare una diagnosi delle risorse turistiche a livello di un territorio;
  - di acquisire una cultura turistica;
  - di passare da una logica di "produzione" ad una logica "marketing" e di introdurre ragionamenti economici e commerciali.

## FORMARE A DISTANZA

### LA FORMAZIONE A DISTANZA AL SERVIZIO DELLO SVILUPPO RURALE INTEGRATO (ZONE LEADER WESTERN ISLES, SCOZIA, REGNO UNITO)

---

Nel 1993, grazie al sostegno di LEADERI, è stato ideato per le Isole Ebridi (Scozia orientale) un programma di formazione finalizzato allo sviluppo rurale, basato su un approccio integrato e multidisciplinare. I corsi sono organizzati in moduli flessibili e abbinano contenuti teorici ad esperienze "sul campo". Dato il successo riscosso, il programma è stato esteso a numerose zone rurali scozzesi attraverso l'Università delle Highlands & Islands e grazie, soprattutto, all'impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

#### 1. CONTESTO INIZIALE E OBIETTIVI

Nel 1993, diversi operatori socio-economici di spicco delle Isole Ebridi – e in particolare, il Direttore del Lews Castle College(\*), l'Agenzia per lo sviluppo della lingua gaelica e la Scottish Crofters Union (unione scozzese dei piccoli agricoltori) – si sono mobilitati intorno ad uno stesso progetto: ideare un programma formativo di sviluppo rurale in rottura con la visione settoriale e specialistica dell'approccio tradizionale utilizzato in questo campo di studi. L'obiettivo era quello di trasmettere agli studenti una visione globale dello sviluppo rurale, in grado di superare, ad esempio, gli antagonismi esistenti talvolta fra attività economica, tutela dell'ambiente e sviluppo locale.

#### 2. METODI E CONTENUTI

Con il sostegno di LEADERI viene progettato un curriculum formativo dal titolo "Intraprendere lo sviluppo rurale", che prevede 3 corsi specifici in aggiunta ai 9 corsi già esistenti in materia di management, sviluppo (economico, sociale, culturale) e gestione dell'ambiente. Complessivamente il programma formativo dura un anno ("Higher National Certificate").

Nel 1993 viene organizzata una prima sessione presso il Lews Castle College. Infatti, per l'isolamento geografico che lo caratterizza, il luogo possiede le condizioni ideali per abbinare l'insegnamento "accademico" all'osservazione di progetti "operativi" sul campo. Questa prima esperienza si rivela un successo.

Per determinare i bisogni locali di formazione, viene avviato uno studio di fattibilità dal Lews Castle College, che si avvale di un consulente esterno, nonché del sostegno finanziario di Highlands & Islands Enterprise, l'agenzia di sviluppo degli altipiani e delle isole scozzesi. Questo processo richiede un'ampia consultazione locale che coinvolge scuole, associazioni, imprenditori privati ed enti interessati allo sviluppo. I potenziali datori di lavoro (qualsiasi ente operante nello sviluppo rurale) manife-

stano un vivo interesse per questo programma, la cui formula a durata variabile (1, 2 e 3 anni), esisteva soltanto per studenti già laureati. In questo caso infatti si vuole favorire la partecipazione di studenti con caratteristiche diverse e diversi gradi di istruzione. Pertanto, il programma di un anno viene prolungato e nel 1995 vengono introdotti il biennio ("Higher National Diploma") e il triennio (Degree).

Oggetto dello studio era altresì la redditività dei progetti e l'accessibilità di un programma di quel tipo in una zona caratterizzata da scarsa densità demografica (9 ab./ km<sup>2</sup>, in alcune isole) e spostamenti difficili. Viene così messa a punto una strategia di rete, che permette di riprodurre le lezioni presso le scuole molto isolate, nonché presso i centri telematici installati in alcune località insulari.

L'impiego delle tecnologie per la formazione a distanza risponde al bisogno di soddisfare le esigenze di tutti coloro che non possono spostarsi a causa delle grandi distanze, per mancanza di disponibilità, di risorse finanziarie, ecc. Il corso, ideato sotto forma di moduli flessibili, può essere seguito a tempo pieno o a part-time.

Il contenuto della formazione è molto vario e viene costantemente migliorato ed aggiornato. Oltre al supporto cartaceo, la formazione a distanza utilizza l'affiancamento telefonico, la posta elettronica, Internet (è così per il corso "Intraprendere lo sviluppo rurale") e le videoconferenze. Tutti questi strumenti hanno permesso di estendere agevolmente il corso ad altre zone rurali scozzesi.

Il progetto si iscrive nell'ambito, unico nel proprio genere, dell'Università delle Highlands & Islands (UHI), università "diffusa", che collega 13 "college" (\*) e centri di ricerca sparsi sugli altipiani e le isole scozzesi, fra cui il Lews Castle College.

La fase sperimentale (preparazione del programma dei corsi, allestimento dei siti di tutorship a distanza, ecc.) si concluderà nel 2001. Nel 1998 la formazione è stata avviata in quattro college. I programmi annuale e biennale hanno già ricevuto la certificazione dalle autorità competenti e il programma triennale dall'Università di Aberdeen; tuttavia, l'UHI potrà rilasciare i propri diplomi non appena sarà definitivamente approvata la sua carta universitaria.

Il costo per la realizzazione della ricerca e l'elaborazione dei 3 nuovi corsi è stato pari a 6000 ECU (escluse le parcelle dei professionisti), finanziati da LEADERI. I costi relativi ai corsi sono coperti dagli studenti attraverso una retta di 100 ECU per modulo (15 ECU per i disoccupati).

### 3. RISULTATI

Nel corso dell'anno accademico 1997/98 hanno seguito la formazione 35 studenti a tempo pieno e 12 a distanza. La maggior parte è costituita da adulti (21-50 anni) che possedevano già una certa esperienza (professionale o a titolo di volontariato) presso enti od organizzazioni di sviluppo. Si tratta in maggioranza di donne. Riteniamo utile segnalare che nel 1998 si sono iscritti ai corsi anche studenti di altri paesi europei (Austria, Irlanda e Finlandia).

Data la multisetorialità del contenuto formativo è stato possibile attivare un processo di cooperazione fra istituti di insegnamento e operatori socio-economici, il che non sarebbe stato possibile con un approccio settoriale classico. D'altro canto, questa formula ha stimolato nuove idee e suscitato l'interesse dei media, degli imprenditori locali, delle agenzie di sviluppo e degli studenti. Diverse istituzioni e aziende offrono infatti al proprio personale l'opportunità di effettuare stage pratici.

Durante lo svolgimento del programma formativo è emerso chiaramente come l'approccio multisetoriale e multidisciplinare induca un atteggiamento positivo e professionale nell'ambito dello sviluppo rurale. Parecchi studenti hanno infatti trovato lavoro presso le agenzie di sviluppo.

L'impiego delle tecnologie dell'informazione permette di fornire un insegnamento assai personalizzato (corsi accessibili da casa o dal posto di lavoro, risposte specifiche a fronte di esigenze particolari) e facilita l'accesso alla formazione per gli studenti impossibilitati a spostarsi. La difficoltà principale in alcuni villaggi è la scarsa disponibilità di Internet e di attrezzature per la videoconferenza.

L'introduzione di questo programma formativo presso 6 diversi istituti di insegnamento in ambito rurale isolato ha consentito di ridurre la migrazione delle risorse umane locali verso centri di formazione situati in zone urbane (è stato così per circa 40 persone dall'inizio dell'operazione).

*(\*) Nel Regno Unito, i "college" equivalgono ad istituti di insegnamento tecnico universitario e/o di formazione continua.*

**Riportiamo di seguito i 4 questionari utilizzati dall'ADEPFO <sup>[1]</sup> (Associazione per lo sviluppo dei Pirenei attraverso la formazione) per valutare le azioni formative organizzate e finanziate dalla stessa per sostenere i programmi locali di sviluppo nei Pirenei. Si tratta di un centinaio di corsi di formazione, organizzati ogni anno, di durata molto variabile (da 3 giorni a vari mesi) e riguardanti qualsiasi tipologia di pubblico.**

**Association de développement des Pyrénées par la formation (ADEPFO)**

Toulouse 2000 – 2, Esplanade Compans-Caffarelli – B.P. 812 – 31080 Toulouse CEDEX 6

Tel: 05 61 11 03 11 – Fax: 05 61 11 03 10

*(1) Da momento che possono intervenire variazioni fra il programma iniziale e la sua realizzazione, si prega di indicare il programma effettivamente realizzato.*





# QUESTIONARIO ENTE DI FORMAZIONE

---

**TITOLO DEL CORSO** .....

**Data di inizio:** ..... **Data fine:** .....

**Nome del responsabile della formazione:** .....

**Funzione:** .....

**Ente:** .....

**Indirizzo:** .....

**Telefono:** ..... **Fax:** .....

**Numero di partecipanti:** .....  
previsti inizialmente ..... che hanno partecipato effettivamente alla formazione

## SVOLGIMENTO DELLA FORMAZIONE E PERSONE INTERVENUTE

- 1 Persona intervenuta .....
- 2 Persona intervenuta .....
- 3 Persona intervenuta .....
- 4 Persona intervenuta .....
- 5 Persona intervenuta .....
- 6 Persona intervenuta .....
- 7 Persona intervenuta .....
- 8 Persona intervenuta .....
- 9 Persona intervenuta .....
- 10 Persona intervenuta .....

## IL PROGETTO DI SVILUPPO

### Obiettivo generale del progetto di sviluppo

- |                                                                                                       |                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> riflessione sui problemi di sviluppo locale<br>e/o di un settore di attività | <input type="checkbox"/> creazione di occupazione                                |
| <input type="checkbox"/> formazione di agenti di sviluppo                                             | <input type="checkbox"/> creazione di una o più aziende                          |
| <input type="checkbox"/> formazione finalizzata all'intraprendere                                     | <input type="checkbox"/> creazione di attività complementari e/o a part time     |
| <input type="checkbox"/> sensibilizzazione allo sviluppo                                              | <input type="checkbox"/> consolidamento delle attività esistenti                 |
|                                                                                                       | <input type="checkbox"/> valorizzazione e trasformazione delle produzioni locali |

### Secondo lei, la formazione permetterà di rispondere all'obiettivo...

- ☐ completamente   ☐ in parte   ☐ per nulla

**eventuali precisazioni:** .....

## LA FORMAZIONE

### Valutazione complessiva

Dal suo punto di vista, la formazione si è svolta in conformità con quanto deciso inizialmente (secondo il programma contenuto nella scheda-progetto autorizzata dall'ADPFO)?

☐ SÌ ☐ NO

Quali sono le difficoltà da lei incontrate?

- |                                                                                                          |                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> obiettivi imprecisi                                                             | <input type="checkbox"/> imperfetta selezione dei partecipanti                        |
| <input type="checkbox"/> durata troppo breve o troppo lunga<br>(cancellare il termine che non interessa) | <input type="checkbox"/> scelta delle persone intervenute contestata dai partecipanti |
| <input type="checkbox"/> ritmo / periodicità inadeguati                                                  | <input type="checkbox"/> scelta della/delle sedi della formazione                     |
|                                                                                                          | <input type="checkbox"/> accoglienza presso la/le sedi della formazione               |

Osservazioni o suggerimenti su uno di questi punti:

.....

Suddivisione del tempo dedicato alla formazione (da valutare in %):

teoria:

..... % docenti  
..... % lavoro di gruppo  
..... % studio autonomo  
..... % lavoro sul progetto

pratica:

..... % presso le sedi della futura attività  
..... % altro:

Osservazioni:

.....

Sede/i della formazione:

- |                                                       |                                                               |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> locali dell'ente di sviluppo | <input type="checkbox"/> presso le sedi della futura attività |
| <input type="checkbox"/> sul campo                    | <input type="checkbox"/> altro                                |

Osservazioni:

.....

Ritiene che una formazione complementare possa essere utile per i partecipanti?

☐ SÌ ☐ NO

Se sì, di che tipo?

.....

Quali sono stati i suoi partner durante la preparazione di questo programma formativo?

- ☐ la guida educativa ☐ il/i promotore/i del progetto ☐ il gruppo di orientamento ☐ altro (precisare)

Quali sono stati i suoi partner durante lo svolgimento della formazione? (associazione territoriale, camera consolare, altri o...):

.....

La formazione ha portato a modificare gli obiettivi iniziali del progetto di sviluppo?

☐ SÌ ☐ NO

Se sì, quali?

.....

Una volta conclusa la formazione, che tipo di relazione manterrà con i partecipanti?

- ☐ nessuna ☐ follow-up/sostegno tecnico ☐ Altro (precisare):

## IL GRUPPO DI ORIENTAMENTO

Il gruppo di orientamento è stato coinvolto durante le fasi di preparazione del programma formativo?

☐ SÌ ☐ NO

Precisi il numero di riunioni: .....

Durante la formazione, il gruppo di orientamento si è riunito?

☐ SÌ ☐ NO

Precisi il numero di riunioni: .....

con la sua partecipazione

☐ SÌ ☐ NO

in presenza dei partecipanti

☐ SÌ ☐ NO

Che lei sappia, sono previste altre riunioni dopo la formazione?

☐ SÌ ☐ NO

Le sembra che l'azione del gruppo di orientamento sia sufficientemente conosciuta dai partecipanti?

☐ SÌ ☐ NO

All'inizio della formazione, è stata spiegato ai partecipanti il compito del gruppo di orientamento?

☐ SÌ ☐ NO

Ritiene che sia utile rafforzare l'azione del gruppo di orientamento?

☐ SÌ ☐ NO

Come?

☐ Partnership rafforzata con l'ente di formazione

☐ Maggior coinvolgimento dei partecipanti

☐ Altro suggerimento: .....

.....



# QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE ECONOMICA

(riservato agli enti di formazione e agli agenti di sviluppo locale)

*Si prega di compilare attentamente il presente questionario.*

TITOLO DEL CORSO .....

Dal suo punto di vista, la formazione ha permesso di concretizzare il progetto di sviluppo? ☐ SÌ ☐ NO

## IMPATTO ECONOMICO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGETTO

### Il progetto porta a:

- ☐ creazione di posti di lavoro ☐ direttamente ☐ indirettamente  
☐ consolidamento dei posti di lavoro (precisare il numero) .....  
☐ consolidamento di un'azienda ☐ consolidamento di un'azienda agricola  
☐ creazione di una o più aziende ☐ creazione di un'associazione o di una azienda agricola

### Settore di attività dell'azienda o dell'associazione creata:

- ☐ agricoltura ☐ turismo ☐ agro-alimentare ☐ agriturismo  
☐ industria ☐ artigianato ☐ commercio ☐ servizi

nome e indirizzo .....

e eventuali progetti (ampliamenti, assunzioni, ecc.) .....

### Precisare e ventuali altri effetti sullo sviluppo economico del territorio:

- ☐ creazione di altri redditi  
☐ creazione o strutturazione di un settore di attività o di una rete di produttori  
☐ mantenimento o miglioramento delle strutture pubbliche o private, servizi, esercizi commerciali  
☐ incremento del flusso turistico  
☐ stabilizzazione della popolazione sul posto e rivitalizzazione dello spazio rurale  
☐ valorizzazione e promozione dell'immagine del territorio  
☐ altre conseguenze (precisare)

### Durante la preparazione del progetto, in seguito alla formazione, il promotore del progetto ha ricevuto un sostegno tecnico?

- ☐ ADEPFO ☐ Gruppo di orientamento ☐ Ente di formazione ☐ Rappresentanti eletti

☐ Amministrazione (precisare) .....

☐ Struttura locale di sviluppo (precisare) .....

Enti camerali: ☐ Camera di commercio e industria ☐ Camera dell'agricoltura ☐ Camera dei mestieri

Altro sostegno (precisare) .....

### Se il progetto non è andato in porto, qual è la ragione?

- ☐ programma inadeguato ☐ imperfetta selezione dei partecipanti ☐ altra ragione (precisare)

N° di telefono a cui contattarla per ottenere ulteriori informazioni .....



# QUESTIONARIO PER IL PARTECIPANTE

(Articolo 6 della convenzione)

TITOLO DEL CORSO .....

Data di inizio: ..... Date fine: .....

Nome del responsabile della formazione: .....

Cognome e nome: .....

Età: .....

Indirizzo: .....

Comune: ..... Dipartimento: .....

Telefono: .....

## ATTUALE SITUAZIONE LAV ORATIVA

Situazione attuale .....

### Settore professionale

- |                                                                           |                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> in cerca di prima occupazione                    | <input type="checkbox"/> agricoltura e attività connesse                                               |
| <input type="checkbox"/> in cerca di occupazione, già stato occupato      | <input type="checkbox"/> attività forestale, settore legno                                             |
| <input type="checkbox"/> agricoltore                                      | <input type="checkbox"/> turismo e animazione turistica                                                |
| <input type="checkbox"/> collaboratrice domestica                         | <input type="checkbox"/> artigianato, piccola industria                                                |
| <input type="checkbox"/> quadro                                           | <input type="checkbox"/> commercio                                                                     |
| <input type="checkbox"/> addetto a un servizio pubblico, impiegato        | <input type="checkbox"/> servizi                                                                       |
| <input type="checkbox"/> coniuge di agricoltore, artigiano o commerciante | <input type="checkbox"/> amministratore pubblico eletto, agente di sviluppo,<br>membro di associazione |
| <input type="checkbox"/> studente, apprendista o tirocinante              | <input type="checkbox"/> senza professione                                                             |
| <input type="checkbox"/> altra da precisare                               |                                                                                                        |

## IL PROGETTO DI SVILUPPO

Il progetto di sviluppo a cui sta partecipando o al quale è stato associato ha come obiettivo/i:

- |                                                        |                                                                    |                                         |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Creare occupazione            | <input type="checkbox"/> Consolidare l'occupazione                 | <input type="checkbox"/> Creare aziende |
| <input type="checkbox"/> Consolidare aziende esistenti | <input type="checkbox"/> Valorizzare/trasformare produzioni locali |                                         |

## LA FORMAZIONE

### Valutazione complessiva

La formazione seguita ha soddisfatto le sue aspettative? ☐ SÌ ☐ NO

La formazione ha modificato il progetto di sviluppo in termini di:

- |                                             |                                                                   |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Obiettivo iniziale | <input type="checkbox"/> Calendario di realizzazione del progetto |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|

Su quali punto ha delle critiche da fare? .....

.....

.....



**Durata complessiva (cancellare il termine che non interessa)**

**teoria:** insufficiente / troppo lunga

**pratica:** insufficiente / troppo lunga

**Ritmo / periodicità inadeguata**

Precisare in quale parte della formazione:

- |                                                          |                                                          |                                            |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> formatori                       | <input type="checkbox"/> sul luogo della futura attività | <input type="checkbox"/> sul campo         |
| <input type="checkbox"/> lavoro sul progetto di sviluppo | <input type="checkbox"/> lavoro di gruppo                | <input type="checkbox"/> formazione-azione |

**Numero di formatori:** eccessivo / insufficiente

**Selezione dei formatori**

- |                                                           |                                               |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rispetto al progetto di sviluppo | <input type="checkbox"/> competenza didattica |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|

**Argomenti trattati riguardanti il progetto**

**Ritiene di aver bisogno di una formazione complementare?**

☐ SÌ ☐ NO

**Precisi in quale ambito:**

- |                                                                                               |                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> approfondire alcuni degli argomenti affrontati durante la formazione |                                                                     |
| <input type="checkbox"/> trattare argomenti più adeguati alle mie esigenze                    | <input type="checkbox"/> mettere in pratica le conoscenze acquisite |
| <input type="checkbox"/> predisporre il progetto di sviluppo                                  | <input type="checkbox"/> altro (precisare): .....                   |

**L'azione formativa si è ormai conclusa. Auspica mantenere i contatti con l'ADEPFO?**

☐ SÌ ☐ NO

**Le piacerebbe ricevere "OBJECTIF", bollettino dell'ADEPFO?**

☐ SÌ ☐ NO

**Il gruppo di orientamento**

**E' stato/a coinvolto/a nell'azione del gruppo di orientamento:**

☐ SÌ ☐ NO

**Come?**

- |                                                          |                                                         |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> contatto prima della formazione | <input type="checkbox"/> contatto durante la formazione |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|

**Quale ruolo ha svolto il gruppo di orientamento nella definizione del suo progetto di sviluppo?**

- |                                  |                                            |                                              |
|----------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> nessuno | <input type="checkbox"/> un ruolo limitato | <input type="checkbox"/> un ruolo importante |
|----------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------|

**Precisi, e eventualmente, che tipo di aiuto ha fornito:** .....

.....  
.....

**Secondo lei, è necessario rafforzare l'azione del gruppo di orientamento?**

☐ SÌ ☐ NO

**se sì, come?**

- |                                                                                                                             |                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> composizione più estesa                                                                            | <input type="checkbox"/> contatti più frequenti con i partecipanti |
| <input type="checkbox"/> presenza effettiva durante la formazione                                                           | <input type="checkbox"/> maggior numero di riunioni                |
| <input type="checkbox"/> mantenimento dei contatti dopo la formazione, nella fase di realizzazione del progetto di sviluppo |                                                                    |

# QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE ECONOMICA

(Le informazioni richieste di seguito devono essere fornite dal promotore del progetto)

*Si prega di compilare attentamente il presente questionario.*

TITOLO DEL CORSO .....

Data di inizio del corso: .....

Ente di formazione: .....

Il corso di formazione a cui ha partecipato le ha permesso di concretizzare il suo progetto? ☐ SÌ ☐ NO

## CONSEGUENZE DELLA FORMAZIONE SULLA SUA SITUAZIONE PROFESSIONALE

☐ Cambiamento di status. Precisare .....

(esempio: cercava un'occupazione ed ha trovato un lavoro come dipendente, oppure è diventato imprenditore o agricoltore)

- |                                                                                    |                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Incremento del reddito personale o familiare              | <input type="checkbox"/> Diversificazione della sua attività |
| <input type="checkbox"/> Creazione di impresa o di azienda agricola (vedere retro) |                                                              |

## IMPATTO ECONOMICO DELL'AZIENDA O DELL'ASSOCIAZIONE DEL PROGETTO

### Il progetto porta a:

- |                                                                                         |                                                                         |                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> creazione di posti di lavoro                                   | <input type="checkbox"/> direttamente                                   | <input type="checkbox"/> indirettamente |
| <input type="checkbox"/> consolidamento dei posti di lavoro (precisare il numero) ..... |                                                                         |                                         |
| <input type="checkbox"/> consolidamento di un'azienda                                   | <input type="checkbox"/> consolidamento di un'azienda agricola          |                                         |
| <input type="checkbox"/> creazione di una o più aziende                                 | <input type="checkbox"/> creazione di un'associazione o di un consorzio |                                         |

### Settore di attività dell'azienda o dell'associazione creata:

- |                                      |                                      |                                          |                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> agricoltura | <input type="checkbox"/> turismo     | <input type="checkbox"/> agro-alimentare | <input type="checkbox"/> agriturismo |
| <input type="checkbox"/> industria   | <input type="checkbox"/> artigianato | <input type="checkbox"/> commercio       | <input type="checkbox"/> servizi     |

nome e indirizzo .....

e eventuali progetti (ampliamenti, assunzioni, ecc.) .....

### Precisare e ventuali altri effetti sullo sviluppo economico del territorio:

- ☐ creazione di altri redditi
- ☐ creazione o strutturazione di un settore di attività o di una rete di produttori
- ☐ mantenimento o miglioramento delle strutture pubbliche o private, servizi, esercizi commerciali
- ☐ incremento del flusso turistico
- ☐ stabilizzazione della popolazione sul posto e rivitalizzazione dello spazio rurale
- ☐ valorizzazione e promozione dell'immagine del territorio
- ☐ altre conseguenze (precisare)

**Durante la preparazione del progetto, in seguito alla formazione, il promotore del progetto ha ricevuto un sostegno tecnico?**

☐ ADEPFO                      ☐ Gruppo di orientamento                      ☐ Ente di formazione                      ☐ Rappresentanti eletti

☐ Amministrazione (precisare) .....

☐ Struttura locale di sviluppo (precisare) .....

Enti camerali: ☐ Camera di commercio e industria                      ☐ Camera dell'agricoltura                      ☐ Camera dei mestieri

Altro sostegno (precisare) .....

**Se la formazione, dal suo punto di vista, non si è svolta come avrebbe desiderato e non ha consentito la realizzazione del progetto iniziale, qual è il motivo?**

☐ Durata insufficiente                      ☐ contenuto della formazione

Altro motivo (precisare) .....

.....

## LA FORMAZIONE COME STRUMENTO DI ACCOMPAGNAMENTO DI UNA POLITICA DI SVILUPPO TERRITORIALE

TABELLA RIASSUNTIVA DEI POSSIBILI OBIETTIVI DI UNA POLITICA LOCALE DI FORMAZIONE

La tabella riportata di seguito intende sintetizzare i possibili obiettivi di una politica territoriale di formazione, in base alle diverse tappe dello sviluppo e dei potenziali target prioritari.

Le diverse tappe dello sviluppo		Fase 1 Situare Coinvolgere Fare nascere	Fase 2 Riflettere Analizzare Proporre	Fase 3 Riconoscere la validità Predisporre Programmare	Fase 4 Realizzare Monitorare Valutare	Obiettivi comuni a tutte le tappe
Popolazione target e funzioni						
<b>I rappresen- tanti eletti</b>	<i>Controllare Scegliere Decidere</i>	Sensibilizza- zione	Riflessione collettiva – Prospettive sul futuro del territorio	Aiuto alla decisione	Aiuto in termini di follow-up e di gestione delle competenze	Strategia di sviluppo e gestione delle competenze
<b>I principali “leaders” locali</b>	<i>Promuovere Stimolare Assistere Condurre</i>	Modellizzare Informare	Capacità di analisi	Rudimenti economici	Aiuto in sede di follow-up e di valuta- zione	Cultura azien- dale e cono- scenza degli operatori Management territoriale
<b>L'assistenza tecnica</b>	<i>Animare Trasmettere Sollecitare Rivedere Organizzare</i>	Capacità di diagnosi e di analisi strategica		Analisi economica Analisi di progetto	Padronanza delle proce- dure e della valutazione	Management territoriale
<b>Le istituzioni</b>	<i>Fornire i mezzi Sostenere Istruire pratiche</i>		Conoscenza e pratica dello sviluppo		Apprendi- mento del processo	Sensibilizza- zione / coin- volgimento nei processi locali
<b>La popolazione</b>	<i>Riflettere Proporre Affiancare</i>	Dare la parola	Presa di coscienza del proprio ruolo nello sviluppo		Apprendi- mento del lavoro fatto	Sensibilizza- zione Formazione- azione
<b>I promotori di progetti, individuali e collettivi</b>	<i>Impegnarsi Realizzare Gestire Anticipare Realizzare un fatturato</i>	Motivare	Analisi del progetto Pratica di lavoro in comune	Professiona- lizzare	Impiantare	Formazione professionale qualificante Formazione imprendito- riale
<b>Gruppi di pubblico</b>	<i>Coinvolgere – cooperare</i>	Pre- formazione Informazione	Aiuto alla diagnosi	Partecipa- zione alla riflessione collettiva	Partecipazione ai progetti Apprendimen- to / valuta- zione dei progetti	Creatività e rilancio della dinamica