

IL PROGETTO RAP 100 MOLISE

Un caso di formazione-intervento applicata ad un contesto regionale

1 - Premessa

RAP 100 - “Rete di Assistenza Professionale agli attori dello sviluppo locale” - è un Programma del Dipartimento della Funzione Pubblica che interviene con azioni di formazione, assistenza e consulenza in 100 realtà del Mezzogiorno e delle aree Obiettivo 2 e Obiettivo 5/b dei Fondi strutturali.

Approvato con delibera CIPE del 29/8/97 il Programma RAP 100 è finalizzato alla realizzazione di progetti e attività di assistenza alle Pubbliche amministrazioni chiamate a esercitare nuove competenze per la promozione e il sostegno dei processi di sviluppo.

La Convenzione del 24/9/1998 tra il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) e il Foromez ha affidato a quest'ultimo il coordinamento operativo e la progettazione esecutiva delle attività del Programma RAP 100. Il Programma punta:

- ad un migliore utilizzo delle risorse pubbliche (comunitarie, nazionali, regionali) destinate allo sviluppo, e alla maggiore efficienza nella loro gestione da parte delle pubbliche amministrazioni locali, da perseguire attraverso azioni di affiancamento e assistenza tecnico-consulenziale alle amministrazioni interessate;
- ad un potenziamento strutturale della capacità della pubblica amministrazione locale di programmare, progettare, gestire, monitorare e valutare interventi finalizzati a suscitare nuove opportunità di sviluppo e di occupazione, da perseguire attraverso la riqualificazione delle risorse umane, il riassetto organizzativo e gestionale degli strumenti, lo sviluppo di nuove competenze, la formazione e l'inserimento di nuove figure professionali;
- alla crescita dei sistemi locali, attraverso l'innalzamento diffuso delle competenze necessarie per:

(a) elaborare e gestire programmi di sviluppo territoriale in grado di valorizzare le risorse umane, culturali e ambientali di ciascuna area;

(b) promuovere e sviluppare reti di scambi e di cooperazione;

- alla promozione di forme di intesa e coesione amministrativa, allo scambio di esperienze, alla diffusione delle migliori pratiche adottate in materia di promozione e accompagnamento dello sviluppo socio-economico locale.

2 - Il Progetto Rap 100 in Molise

Il Formez aveva avuto già modo di operare in Molise realizzando, per conto del Ministero della Pubblica Istruzione, la formazione alla dirigenza dei Capi di Istituto di tutte le scuole della regione (un centinaio circa). In tale occasione era stata utilizzata una specifica metodologia: la formazione-intervento, che aveva consentito ai capi di Istituto di rilevare in modo diffusivo e “dal basso” i bisogni di competenze del territorio al fine di definire in autonomia, sulla base delle esigenze locali, percorsi educativi / formativi alternativi.

Per realizzare il Progetto Rap 100 Molise si è voluto sperimentare un’applicazione del metodo all’intero territorio regionale. Il Molise offriva le condizioni ideali: territorio geografico molto contenuto; popolazione che non supera i 350.000 abitanti; sistema di relazioni ben strutturato; una classe dirigente a livello regionale (allora vi era una Giunta di centro sinistra guidata da Giovanni Di Stasi che, a seguito di un ricorso accolto dal TAR e da nuove elezioni regionali, è stata sostituita da una Giunta di centro destra guidata da Michele Iorio) orientata al cambiamento e all’innovazione.

La scelta di fondo che ha caratterizzato il progetto Rap 100 Molise è stato il tentativo di costruire una struttura diffusa, fatta di persone che risiedono sul territorio e animano le organizzazioni sia pubbliche che private che vi operano, capace di “usare la conoscenza e le relazioni” e di “progettare lo sviluppo” condividendone le traiettorie strategiche e sposando la logica della cooperazione della rete per assicurare la sua realizzazione.

Ciò ha significato formalizzare e condividere, a monte, sia con i vertici politici della regione, che con la dirigenza degli enti territoriali coinvolti, che con i partecipanti, alcuni principi di fondo:

- 1 - la progettazione del miglioramento è la struttura portante del programma di intervento e la condizione migliore di apprendimento;
- 2 - la progettazione è al servizio di una strategia condivisa dagli attori del territorio;
- 3 - l’apprendimento non è la condizione propedeutica per l’azione, ma è connesso all’azione e viceversa, secondo la logica della formazione-intervento;
- 4 - i partecipanti alle iniziative Rap 100 Molise costituiscono gli elementi propulsori del miglioramento e, al tempo stesso, i beneficiari dell’azione;
- 5 - la comunicazione è uno strumento che rafforza il processo di cambiamento, lo racconta e lo difende;
- 6 - la conoscenza non si accumula gerarchicamente, ma si alimenta e si sviluppa in rete.

Sulla base di questa impostazione è stato redatto un documento programmatico che

consentisse di impiegare le risorse finanziarie rese disponibili per attuare il progetto e illustrasse le finalità e le modalità d'intervento, il numero delle risorse che si intendeva coinvolgere, l'articolazione del programma didattico, le strutture di coordinamento previste. Tale documento è stato presentato al Comitato Regione-Enti Locali costituito dal Presidente della Regione Molise, Prof. Giovanni Di Stasi, e da esso approvato.

Il progetto è stato successivamente illustrato al contesto locale attraverso una serie di riunioni predisposte e organizzate presso ciascuna delle due Province (Campobasso e Isernia), presso i Comuni maggiori (Campobasso, Isernia, Venafro e Termoli) e, attraverso le Comunità Montane, anche ai Comuni più piccoli che, in Molise, rappresentano la stragrande maggioranza delle realtà locali.

Con la Regione che, nell'alveo della filosofia Rap 100, è stata identificata come ente pubblico di riferimento, è stata predisposta un'apposita riunione per illustrare alla struttura manageriale dell'ente il programma di intervento formativo che il vertice politico aveva deciso di attuare e raccogliere il consenso a rendersi promotrice del processo di integrazione intersettoriale.

Stessa cosa è avvenuta nel corso degli incontri avuti con i vertici politici e manageriali di parte delle amministrazioni locali molisane: è stato illustrato il programma e le sue finalità, è stata indicata la tipologia delle risorse che avrebbero dovuto essere coinvolte ed è stato distribuito un modulo, costruito ad hoc, per facilitare la presentazione dei curricula professionali dei candidati scelti in rappresentanza delle rispettive istituzioni.

Una volta esaurita la fase laboriosa dell'individuazione delle candidature, dell'esame dei curricula e della composizione delle aule sulla base delle competenze in gioco e delle rappresentanze istituzionali (i partecipanti all'iniziativa sono stati 117 tra dirigenti e funzionari degli enti locali molisani), è stata effettuata una prima riunione generale per la presentazione del programma di dettaglio e del calendario dei corsi.

La riunione è stata tenuta il 24 gennaio del 2001 presso la sede dell'ERSAM di Campobasso. Propedeuticamente si era tenuta una riunione del Comitato Regione-Enti Locali per condividere le partecipazioni, le rappresentanze istituzionali e, soprattutto, il contenuto di un piano strategico di sviluppo del territorio molisano da sottoporre al vaglio del management degli enti coinvolti, management che avrebbe partecipato al programma di formazione-intervento dando vita al gruppo di "condivisione strategica".

Il documento di sviluppo strategico del Molise - una volta condiviso dal management degli enti coinvolti riunito nel gruppo di condivisione strategica - ha successivamente costituito la base per l'identificazione delle aree progettuali nell'ambito delle quali hanno poi lavorato, ciascuno per la propria competenza, i dirigenti e i funzionari degli enti locali riuniti rispettivamente - secondo le relative competenze e sulla base del principio di interistituzionalità - nei gruppi dei ricercatori, dei progettisti di sviluppo locale e dei comunicatori.

3 - La metodologia didattica

Come si è detto, per la realizzazione dell'iniziativa si è scelto di utilizzare la metodologia della formazione-intervento. Ciò ha significato adottare il sistema di alternanza tra momenti di aula e momenti di project work e affiancamento consulenziale secondo lo schema di *figura 1*.

Le giornate metodologiche (*milestones*) sono state quattro per ogni gruppo di lavoro. Nell'intervallo tra la prima e la seconda i gruppi di lavoro hanno effettuato l'analisi della situazione in essere rispetto all'area tematica assegnata. Valga un esempio per tutti. Il gruppo dei progettisti che ha affrontato il tema "sportello unico per le attività produttive" in questo periodo ha rilevato quanti comuni avessero già attivato uno sportello, quali fossero le tecnologie informatiche a disposizione, quali fossero le competenze pro-

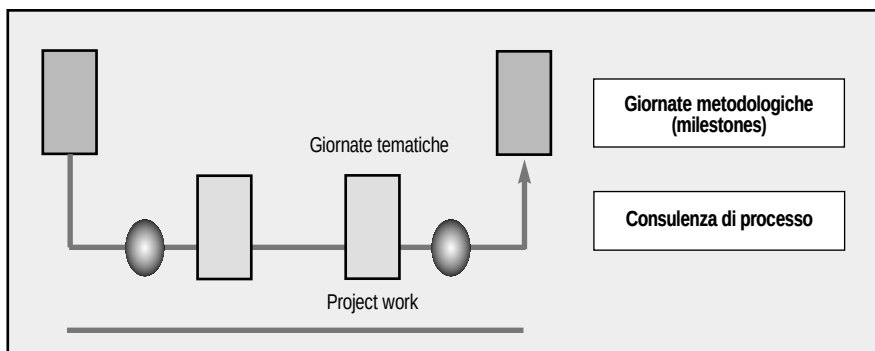


Figura 1

fessionali necessarie per l'istituzione di questo nuovo servizio, quale fosse lo stato dei finanziamenti disponibili, quali gli accordi tra comuni per sviluppare una sinergia per agevolarne la realizzazione, ecc.

Nell'intervallo tra la seconda e la terza *milestone* i gruppi hanno effettuato un approfondimento dell'analisi e hanno cominciato a individuare alcune prime ipotesi di soluzione. Questa fase è stata definita: *preprogettazione*. Ad esempio, il gruppo dei comunicatori che si è interessato della costruzione della *brochure* istituzionale di territorio ha cominciato a identificare la fattura e i contenuti di massima della nuova *brochure*, le strutture che potevano produrla, il tipo di costi da valutare, le fonti di finanziamento a cui pensare ad accedere, e così via.

Nell'intervallo tra la terza e la quarta *milestone* i gruppi hanno consolidato e perfezionato la loro ipotesi progettuale e hanno definito la soluzione che avrebbero presentato al management riunito nel gruppo di condivisione strategica. Il gruppo dei ricercatori, ad esempio, che si è interessato della costruzione del sistema di rilevazione dei fabbisogni degli investitori sul territorio molisano, ha messo a punto una serie di modalità e strumenti di rilevazione che vanno dall'uso della rete internet per collegarsi con le strut-

ture estere delle Camere di Commercio e con la rete dell'ICE, alle tradizionali e ricorrenti iniziative pubbliche utili ad animare un dibattito strutturato il cui fine fosse l'accrescimento della consapevolezza degli attori del territorio molisano nei confronti del problema dei fabbisogni di possibili investitori. Questa fase è stata definita di *progettazione*.

Infine, tutti i gruppi di lavoro hanno formalizzato il risultato della loro progettazione predisponendo una presentazione del loro lavoro da illustrare al gruppo di condivisione strategica che aveva seguito il loro percorso formativo. Per questa occasione, che si è poi realizzata a conclusione di Rap 100 Molise, il 28 giugno del 2001, i gruppi hanno disposto una relazione che illustrava la proposta finale e tutto l'itinerario che era stato seguito per arrivare a formularla e a sostenerne la validità. Per facilitare la presentazione, i gruppi hanno poi prodotto una versione della relazione su uno schema di *power-point* opportunamente personalizzato da ciascuno di essi.

I progetti di ciascun gruppo sono contenuti in un CD edito dal Formez che riporta il percorso progettuale seguito ed i risultati ottenuti.

In sintesi, i gruppi hanno avuto tre tipi di supporto:

- 1 - docenza metodologica all'interno delle quattro giornate denominate "milestones",
- 2 - docenza tematica all'interno delle cinque giornate tematiche
- 3 - consulenza di processo nelle cinque giornate rese disponibili ai gruppi durante lo svolgimento dei loro *project work*.

Ad ognuno dei gruppi è stato poi affidato un tutor specifico che ha avuto il compito di garantire il "filo rosso" tra i diversi contributi didattici e il raccordo costante tra l'insieme delle persone di ogni gruppo e la struttura didattica generale.

Il tutor ha anche attivato tutte quelle azioni di interlocuzione operativa con le Organizzazioni presso le quali lavoravano i partecipanti per assicurarsi della loro presenza e per interloquire con i responsabili in caso di difficoltà nel lavoro di *project work*.

Le persone appartenenti alle diverse strutture territoriali (Regione, Province, Comunità montane e Comuni), scelte dai rispettivi vertici politici e manageriali sono state (come si è detto, ma giova ripeterlo) aggregate in quattro gruppi e in particolare in quello:

- della *condivisione strategica* costituito dal management degli enti coinvolti che, in seguito alla crisi istituzionale che, nel giro di pochi mesi, ha condotto il Molise a nuove elezioni regionali, ha di fatto assunto anche il ruolo di Comitato Guida;
- della *ricerca*;
- dello *sviluppo locale*;
- della *comunicazione*.

Il primo gruppo di persone, che doveva verificare e arricchire il contenuto del piano strategico definito e assecondare il lavoro dei colleghi di livello gerarchico inferiore, ha seguito un percorso articolato in quattro giornate di carattere più metodologico e cinque giornate di carattere più tematico.

Gli altri tre gruppi di risorse: "ricercatori", "progettisti" e "comunicatori", hanno seguito un percorso simile, alternando giornate metodologiche con giornate tematiche.

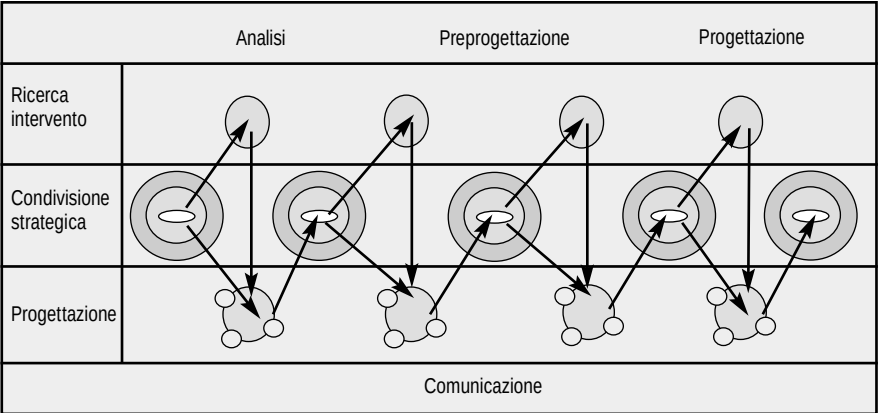


Figura 2

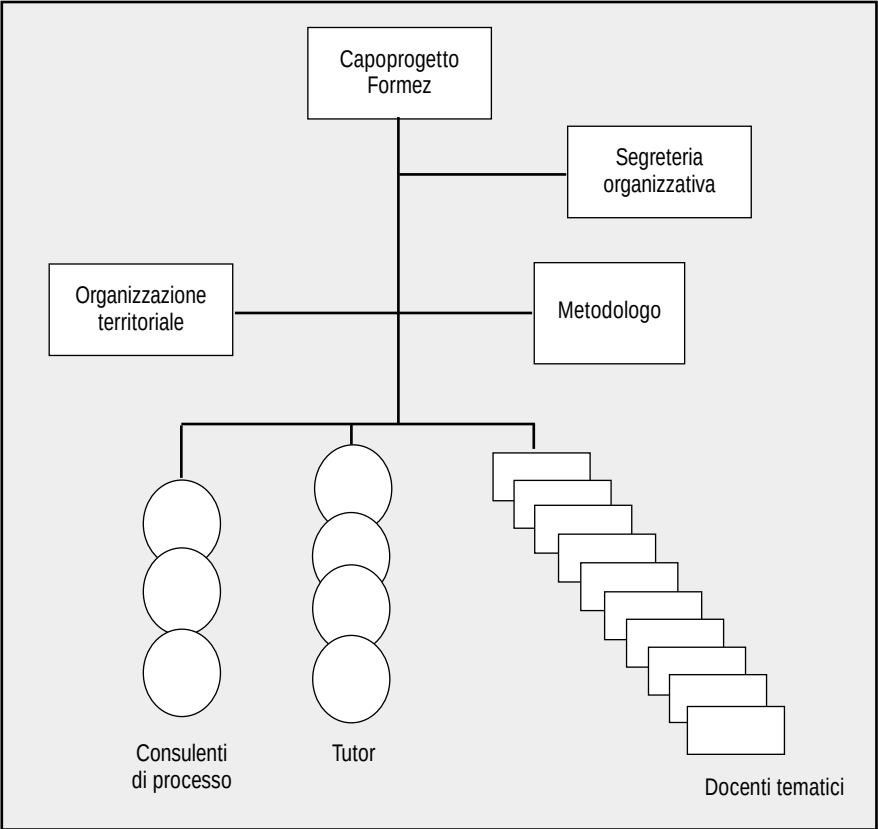


Figura 3

Diversamente dal primo gruppo essi hanno lavorato “*in house*” nell’intervallo di tempo che separava una giornata metodologica dall’altra, potendo utilizzare l’assistenza di un consulente di processo.

Lo schema iniziale che è stato ipotizzato è stato quello di immaginare che la ricerca potesse alimentare la condivisione strategica e che questa a sua volta potesse alimentare la produzione di progetti sostenuti da un’azione di comunicazione, nella logica:

ricerca > strategia > progettualità > comunicazione

In questo modo il percorso dell’intervento si è articolato secondo lo schema di *figura 2*. Entro questo schema il gruppo dei ricercatori ha attivato programmi di ricerca-intervento; il gruppo dei progettisti di sviluppo locale ha sviluppato progetti per le infrastrutture territoriali utili allo sviluppo, mentre il gruppo dei comunicatori ha utilizzato il lavoro dei primi due gruppi come contenuto da trasferire all’interno e all’esterno delle istituzioni tramite strumenti di comunicazione costruiti *ad hoc*. Il tutto, naturalmente, sarebbe stato alimentato da un’azione costante di condivisione strategica promossa dal quarto gruppo di persone e dai vertici istituzionali e manageriali degli enti coinvolti.

Dallo schema si evince che tutti e quattro i gruppi avrebbero seguito un itinerario che prevedeva una fase di analisi, una di preprogettazione ed una di progettazione.

4 - La struttura di governo del Progetto

La struttura è stata costituita da un’organizzazione come quella del tipo indicata in *figura 3*. Dal responsabile del progetto dipendeva:

- una segreteria organizzativa centrale allocata presso gli uffici della sede di Roma del Formez;
- una segreteria organizzativa allocata a Campobasso, con il compito di interloquire con le strutture istituzionali per assicurare le partecipazioni e con la struttura didattica per assicurare la funzionalità delle strutture e degli strumenti per la realizzazione delle attività didattiche;
- un metodologo di formazione-intervento, con la responsabilità di garantire l’applicazione della metodologia e di orientare in tal senso la struttura impegnata nell’attività didattica nei diversi ruoli: docenti tematici, consulenti di processo e tutor;
- tre consulenti di processo rispettivamente per il gruppo dei ricercatori; per il gruppo dei progettisti e per il gruppo dei comunicatori;
- quattro tutor, uno per ogni gruppo in formazione;
- docenti esperti sulle materie che ogni gruppo ha affrontato nell’ambito delle rispettive aree tematiche.

In alcuni casi il metodologo è intervenuto assieme al consulente di processo e a volte è intervenuto anche come docente tematico. Questo inserimento in ruoli non previsti dal programma originario si è reso necessario in occasione di alcune difficoltà regi-

stratesi in corso d'opera da parte di alcuni gruppi. Quando la struttura docente registrava infatti la necessità di rafforzare il contributo metodologico o di recuperare il senso di ruolo dei membri di alcuni gruppi chiamava in causa il metodologo il quale si aggiungeva al consulente di processo o sostituiva il docente tematico.

Ciò si rende spesso necessario in questo specifico metodo didattico che richiede una competenza consolidata nella gestione del processo progettuale, una esperienza profonda nella gestione dei gruppi di lavoro e doti di leadership.

5 - Alcune considerazioni conclusive

Il Progetto Rap 100 Molise, nel momento in cui si conclude il primo biennio, mette a disposizione della Regione Molise e degli Enti locali del territorio molisano, 9 progetti - ideati e scritti, con il supporto consulenziale e formativo del Formez, da gruppi di lavoro la cui caratteristica innovativa è quella dell'interistituzionalità - che possono essere realizzati con finanziamenti da reperire sia sul POR Molise che su altre fonti finanziarie.

Nell'ambito del progetto RAP 100 Molise è stato inoltre elaborato un documento relativo ad un'ipotesi di piano di sviluppo del Molise il quale ha costituito la base di partenza per il lavoro dei gruppi in formazione, e che può essere una buona base di partenza anche per attivare un confronto sul tema dello sviluppo locale tra i decisori politici molisani e tra gli altri attori significativi che operano all'interno del territorio molisano.

Appare tuttavia evidente a chi legge i progetti che, trattandosi per una buona percentuale di "azioni di sistema" è la Regione che, in accordo preventivo con gli Enti locali che lo vorranno, dovrà farsi promotrice della loro eventuale realizzazione per supportare la quale il Formez ha già dato la sua disponibilità.

Ma ricapitoliamo alcune fasi salienti del percorso formativo che ha caratterizzato Rap 100 Molise.

Allo scopo di individuare i progetti da attribuire ai gruppi di lavoro sono stati enucleati 4 piani di intervento sulla base del piano strategico regionale ipotizzato:

- Mercato
- Struttura
- Competenze
- Qualità.

Per *Mercato* si è inteso l'ascolto delle esigenze e dei desideri degli investitori, dei turisti e delle persone che temporaneamente frequentano il Molise (si pensi, ad esempio, ai docenti universitari che frequentano regolarmente la regione senza, peraltro, risiedervi).

Per *Struttura* si è inteso il sistema delle infrastrutture informatiche e tecnologiche, il sistema organizzativo delle risorse umane e materiali e il suo funzionamento.

Per *Competenze* si è inteso il patrimonio delle competenze professionali, quelle in es-

sere e quelle necessarie per far fronte agli obiettivi di sviluppo strategico.

Per *Qualità della vita* si è intesa la qualità ambientale, l'armonia tra tempo di lavoro e tempo libero, la strutturazione delle città, la fruibilità del patrimonio artistico e culturale da parte dei visitatori, il sistema dell'accoglienza dei turisti.

Ogni gruppo ha lavorato a 4 progetti riferiti alla specifica area d'intervento:

- Per il *Mercato*, i gruppi dei ricercatori hanno lavorato al sistema di rilevazione dei fabbisogni degli investitori; i gruppi dei progettisti hanno lavorato sull'individuazione delle aree localizzative destinate ai potenziali investitori; mentre i comunicatori hanno progettato una brochure rivolta agli investitori.
- Per la *Struttura*, i gruppi dei ricercatori hanno definito un sistema di osservazione del grado di informatizzazione regionale, i progettisti hanno costruito un sistema di rete del servizio autorizzativo SUAP, mentre i comunicatori hanno progettato un portale informativo come strumento informatico di promozione regionale.
- Per le *Competenze*, i gruppi dei ricercatori hanno ipotizzato un sistema di rilevazione delle competenze distintive e strategiche regionali a supporto dello sviluppo, i gruppi dei progettisti hanno definito l'offerta formativa necessaria a favore delle aree PIT, infine i comunicatori si sono occupati di strutturare l'incontro e l'interscambio tra la domanda e offerta di lavoro.

Infine, per la *Qualità della vita*, i gruppi dei ricercatori hanno progettato un sistema

	Mercato	Struttura	Competenze	Qualità
RICERCATORI	Sistema di rilevazione degli investitori	Sistema di osservatorio informatizzato Referenti	Sistema di rilevazione competenze distintive e strategiche	Sistema di rilevazione qualità Rilevatori
PROGETTISTI glienza	Aree localizzative	Sportelli unici	Offerta formativa per aree PIT Contratto d'area	Turismo integrato Formaz. acco- Formaz. Profess.tà
COMUNICATORI ne	Brochure per investitori	Portale	Incontro domanda ed offerta	Piano di formazio-

Tabella 1 - Turismo integrato

	Mercato	Struttura	Competenze	Qualità
RICERCATORI	Sistema di rilevazione degli investitori	Sistema di osservatorio informatizzato Referenti	Sistema di rilevazione competenze distintive e strategiche	Sistema di rilevazione qualità Rilevatori
PROGETTISTI	Aree localizzative	Sportelli unici	Offerta formativa per aree PIT Contratto d'area	Turismo integrato Formaz. accoglienza Formaz.
Profess.tà				
COMUNICATORI	Brochure per investitori	Portale	Incontro domanda ed offerta	Piano di formazione Accoglienza Professionisti

Tabella 2 - Lavoro

	Mercato	Struttura	Competenze	Qualità
RICERCATORI	Sistema di rilevazione degli investitori	Sistema di osservatorio informatizzato Referenti	Sistema di rilevazione competenze distintive e strategiche	Sistema di rilevazione qualità Rilevatori
PROGETTISTI	Aree localizzative	Sportelli unici	Offerta formativa per aree PIT	Turismo integrato Formaz. accoglienza Formaz.
Profess.tà			Contratto d'area	
COMUNICATORI	Brochure per investitori	Portale	Incontro domanda ed offerta	Piano di formazione Accoglienza Professionisti

Tabella 3 - SUAP

di rilevazione della qualità della vita e ambientale, definendo una nuova figura professionale, quella dei rilevatori, che si deve occupare di confrontare i dati consuntivi con gli standard di qualità; i progettisti hanno definito un sistema di turismo integrato nel quale si prevede la formazione per migliorare il servizio di accoglienza e le professionalità distintive dell'area turistica; i comunicatori hanno definito un piano di formazione che prevede la formazione a tutti i diversi livelli del settore.

Quello che vale la pena di sottolineare è che si è cercato di stabilire una forte interrelazione tra i progetti; la correlazione non è solo per area d'intervento, ciò che evidenzia tematiche integrate tra di loro, ma è presente tra i diversi progetti, toccando la trasversalità degli stessi, e va ad indicare quali sono le aree pilota per la realizzazione del piano strategico.

Da questa lettura trasversale dei progetti, infatti, è possibile cogliere che sono tre le aree d'intervento sulle quali sarebbe opportuno focalizzare l'attenzione dei decisori politici per attivare lo sviluppo economico:

- Turismo
- Lavoro
- Servizio autorizzativo per gli investitori (SUAP).

Al riguardo, sono emerse alcune possibilità d'integrazione tra i progetti, attraverso l'individuazione di temi trasversali di maggiore importanza, quali:

- il turismo integrato (*tabella 1*);
- il sistema di raccordo tra enti per il lavoro (*tabella 2*);
- la rete degli sportelli unici per le attività produttive (*tabella 3*).

A - IL TURISMO INTEGRATO

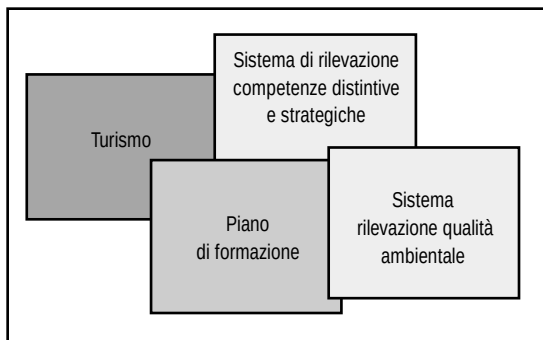
Il territorio molisano, per avviare lo sviluppo economico, ha necessità di attrarre persone in grado di portare risorse e competenze e di valorizzare le potenzialità presenti sul territorio.

Una delle soluzioni strategiche per lo sviluppo economico del Molise è rappresentato

dalla valorizzazione delle risorse turistico-culturali e ambientali del territorio. Pertanto, è necessario potenziare le strutture di accoglienza e ricettività della regione per le persone temporaneamente presenti sul territorio.

Il territorio molisano è caratterizzato da aree a vocazione turistica, esse devono essere adeguatamente promosse e rese visibili all'esterno.

Per raggiungere questo obiettivo il gruppo dei progettisti ha definito un modello di turismo integrato (recupero delle città, fruibilità dei centri storici, potenziamento ser-



vizi d'accoglienza, piazze virtuali nelle aree PIT) che consente di coordinare i vari aspetti e di sviluppare strutture d'accoglienza e gestione turistica efficienti in grado di creare indotto occupazionale, crescita economica e valorizzazione del patrimonio. Il modello d'intervento vincente, considerato nel progetto e già utilizzato nell'ambito della programmazione negoziata e dell'incentivazione all'imprenditoria giovanile, è quello del coinvolgimento della pluralità delle strutture. Si è resa necessaria, per questo motivo, la ricerca di aree con caratteristiche simili; per la progettazione di un turismo integrato, le aree individuate coincidono con quelle individuate per la realizzazione dei PIT (progettazione integrata territoriale), sulle quali indirizzare le risorse per i progetti integrati anziché effettuare gli interventi a pioggia oltre che prevedere un'azione formativa diffusa e finalizzata.

Considerata la mancanza sul territorio di un sistema di rilevazione della percezione turistica, il gruppo di lavoro, ha elaborato un questionario distribuito agli addetti del settore turistico. I risultati ottenuti hanno confermato una scarsa cultura all'accoglienza.

Da questo sistema integrato, deriva il collegamento con il piano di comunicazione della formazione. Si ritiene necessario realizzare un piano di formazione e un piano di sensibilizzazione in modo da migliorare la comunicazione sia del personale delle strutture di accoglienza, sia dei comuni cittadini, nei confronti delle persone temporaneamente presenti sul territorio al fine di migliorare l'efficacia del processo di accoglienza.

La formazione per gli operatori e per i cittadini deve essere indirizzata a rafforzare l'identità distintiva della cultura regionale ai fini di una sua migliore comunicazione all'esterno.

Il progetto relativo al turismo si connette a quello relativo al sistema di rilevazione delle competenze distintive e strategiche realizzato dai Ricercatori.

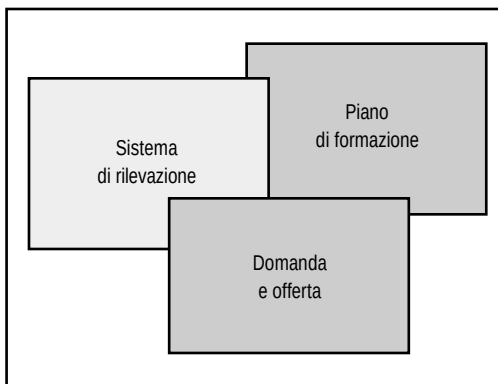
L'intento è di ottimizzare l'offerta attraverso il raccordo tra l'istruzione, la formazione e il lavoro per consentire un equilibrio tra i sistemi necessario per adeguare, in tempo reale, i piani didattici e la formazione scolastica rispetto alle esigenze di nuove professionalità espresse dai settori strategici come quello del turismo.

Un ulteriore legame è con il progetto dei Ricercatori sul sistema di rilevazione della qualità ambientale che ha l'obiettivo, attraverso il monitoraggio ambientale, di creare le condizioni ottimali di vivibilità sociale, ambientale e culturale, nella convinzione che un territorio in pieno sviluppo debba riuscire a far emergere i vantaggi economici dalla competitività e contemporaneamente creare una soddisfacente qualità della vita.

Per raggiungere i risultati preposti, si rende necessario monitorare la realtà esistente al fine di migliorare la qualità della vita molisana sia per i cittadini sia per i visitatori. Emerge una figura professionale nuova, che deve essere opportunamente formata, quella del "rilevatore" che ha il compito, appunto, di rilevare i dati esistenti sul territorio e confrontarli con i dati standard definiti dalla legge o dall'azienda sulla base di un obiettivo dato. Il piano della formazione dei comunicatori, deve dunque prevedere un percorso formativo anche per questa nuova figura che si inserisce nelle professionalità strategiche a sostegno dello sviluppo economico regionale.

B - LA FILIERA ISTRUZIONE/FORMAZIONE/LAVORO

La mancanza di servizi idonei ad avvicinare domanda e offerta di lavoro con riferimento in particolare al collocamento, alla formazione, all'orientamento, ha costituito e costituisce tuttora l'elemento di maggiore debolezza del sistema. Per ovviare alla fisiologica carenza di occasioni di lavoro in rapporto all'elevato numero dei soggetti potenzialmente interessati ad entrare nei cicli produttivi si è pensato di costruire un efficace sistema di



comunicazione tra domanda e offerta di "competenze", intese come capacità professionali efficacemente spendibili nel mercato produttivo, il quale deve essere in grado di fornire ogni possibile elemento di conoscenza che consenta sia il consolidamento e l'arricchimento delle competenze professionali tipiche e distintive del territorio molisano, sia l'acquisizione di quelle nuove qualificazioni professionali ritenute strategiche o, comunque, utili per

lo sviluppo regionale. L'obiettivo del sistema progettato è quello di migliorare la comunicazione sulle attese reciproche tra domanda e offerta di lavoro per rendere maggiormente efficace il processo di incontro e di scambio che conduce all'occupazione.

Il progetto citato è collegato con il piano di formazione dei Comunicatori che prevede un sistema di formazione distribuito a tutti i livelli (struttura manageriale, imprenditoriale, di formazione, di servizio, di informazione) e non solo del settore turistico ma estensibile a tutti i settori trainanti dell'economia. L'opportunità è ravvisabile nell'esigenza di formazione di nuove professionalità da spendere nella dinamica del mercato del lavoro. In questo ambito il Molise rappresenta un terreno particolarmente fertile, sia per una naturale propensione dei soggetti residenti (si pensi, ad esempio, all'alto tasso di scolarizzazione della regione rispetto a quello di realtà territoriali economicamente più evolute, dove, evidentemente, le "attrattive" costituite dalla maggiore capacità di assorbimento dell'offerta di lavoro precludono un pieno e compiuto processo di formazione culturale o professionale) sia, paradossalmente, per la generale e diffusa condizione di non competitività del sistema economico molisano che, fisiologicamente, innesca un processo quasi automatico di adattamento e di emulazione.

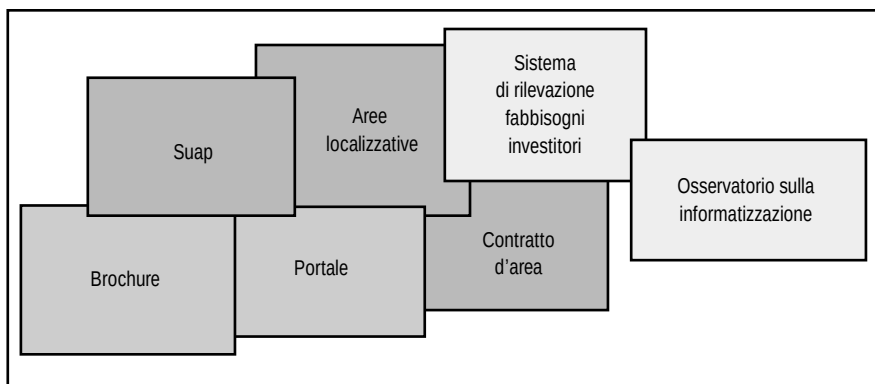
Il progetto sul lavoro comprende anche lo studio dei Ricercatori sul sistema di rilevazione delle competenze distintive e strategiche necessarie allo sviluppo regionale.

Il tema dell'integrazione e raccordo tra i sistemi dell'istruzione-formazione-lavoro ha acquistato una progressiva importanza per la necessità di sviluppare opportunità formative ancorate alle esigenze professionali caratterizzanti il contesto territoriale, con l'intento di migliorare la competitività delle imprese e lo sviluppo del sistema produttivo.

Migliorare l'integrazione fra istruzione-formazione e mercato del lavoro, consentirebbe un equilibrio tra domanda e offerta formativa, in grado di soddisfare la nuova domanda che proviene dalla Scuola e di porre in essere le condizioni affinché si possano conseguire titoli di studio coerenti con i successivi sbocchi occupazionali e idonei a far fronte alle esigenze delle nuove produzioni e delle evoluzioni del mercato del lavoro.

C - SERVIZIO "SUAP" AUTORIZZATIVO PER GLI INVESTITORI

Concetti come globalizzazione e internazionalizzazione fanno parte ormai da tempo del grande vocabolario dell'economia mondiale. Nelle strategie di marketing, ogni azienda interessata ad investire su un territorio che non sia quello domestico, va trattata come un "cliente" da conoscere e capire, del quale condividere aspettative, obiettivi ed esigenze.



Le aziende, specie quelle estere, hanno bisogno innanzitutto di dati e di informazioni: dati macro e microeconomici; informazioni quali-quantitative sui settori merceologici e sulle imprese già operanti; le infrastrutture materiali e immateriali; l'offerta localizzata; la disponibilità e i costi delle utilities; le opportunità di finanziamenti e gli incentivi all'investimento; gli elementi contrattuali e normativi; i bacini occupazionali; la scolarità e la formazione del personale. Per sorreggere questa struttura è del tutto evidente la necessità di costruire un sistema atto alla rilevazione dei fabbisogni degli investitori, reali e/o potenziali, interessati ad investire nel territorio regionale. La scelta deriva dalla considerazione che il Molise è sprovvisto di un sistema che ponga l'attenzione sul versante della domanda esterna. Sotto il profilo della ricchezza l'economia molisana ha registrato negli anni novanta un trend di crescita del valore aggiunto nettamente superiore a quello della media del Mezzogiorno dovuto, in particolar modo, all'aumento delle esportazioni e all'ottima performance del comparto delle trasformazioni industriali (abbigliamento e agroalimentare).

Per confermare la capacità della regione di accogliere ed integrare anche gli investimenti esteri, è importante lo studio effettuato dal gruppo dei progettisti che ha l'obiettivo di localizzare le aree attrezzate sul territorio regionale, in grado di garantire ogni servizio e

ogni supporto ai potenziali investitori. Per rendere fruibili le aree localizzative per le attività produttive, si rende necessaria una nuova organizzazione produttiva delle imprese e lo sviluppo dell'integrazione economica tra le stesse, insieme ad una nuova metodologia di progettazione della P.A. molisana. La classe politica stenta a riconoscere la necessità di rinnovare la cultura di governo; troppo tardivamente comincia a praticare la programmazione basata sulle esigenze espresse dal territorio ed indirizzata ad uno sviluppo integrato, duraturo e sostenibile. Solo negli ultimi anni, infatti, ha cominciato a ricorrere agli strumenti della programmazione negoziata. Per rivitalizzare la regione, occorre soprattutto creare le premesse per reperire nuovi e cospicui investimenti, necessari per migliorare le condizioni di vita della popolazione residente e renderla attrattiva ai circuiti nazionali ed internazionali. In tale contesto può essere opportunamente preso in considerazione anche il progetto dei ricercatori relativo all'attivazione di un Osservatorio sul grado di informatizzazione delle strutture pubbliche regionali, in seguito alla radicale riforma dell'attività della P.A. che porta ad una rivoluzione nella cultura organizzativa dell'amministrazione pubblica. Questa fase di trasformazione vede come attori principali le amministrazioni locali le quali assumono, attraverso il modello decentrato, sempre più il ruolo operativo di front office del servizio pubblico.

Sembra, dunque, conseguenza logica l'attuazione di una serie di azioni rivolte alla informatizzazione o al miglioramento della rete operativa esistente all'interno delle singole amministrazioni. Necessarie sono le azioni dirette ad informatizzare alcuni servizi resi ai cittadini e alle imprese, così come a consentire l'accesso telematico degli utenti alle informazioni della P.A., quindi, a monitorare il servizio reso.

Lo Sportello Unico per le Attività Produttive è un esempio di erogazione di un servizio integrato da parte di più amministrazioni che implica la realizzazione di una completa interoperatività tra i sistemi informatici delle amministrazioni locali. Lo scopo fondamentale di queste azioni di riforma è quello di migliorare la qualità, l'economicità e l'efficienza dei servizi pubblici erogati ai cittadini e agli investitori. Necessaria, quindi, è la realizzazione del sistema di rete del servizio autorizzativo dello Sportello per le attività produttive di valenza regionale, con l'intento di facilitare gli insediamenti produttivi. Il progetto ha indicato la necessità di costruire quattro sportelli di riferimento nelle quattro aree del PIT e in particolare a Campobasso, a Termoli, a Isernia e ad Agnone. Esso ha inoltre indicato l'opportunità di integrare presso i centri principali tutti i comuni limitrofi facendo leva sulle esperienze di lavoro che molte amministrazioni comunali hanno già maturato, associandosi intorno ad altri progetti della programmazione negoziata o dei fondi comunitari.

Il progetto dei Comunicatori, invece, è un supporto alla rete di servizi a favore degli investitori; esso ha l'obiettivo di creare due strumenti fondamentali di comunicazione: la brochure ed il portale informativo.

Il primo strumento è necessario per comunicare all'esterno le potenzialità in termini, di storia, di cultura e tradizioni ma anche di servizi, di aree attrezzate, di incentivi, di finanziamenti necessari per rendere appetibile il territorio. Il secondo è uno strumento

che rende un servizio informatizzato ai potenziali investitori; per suo tramite, si può accedere per via informatica a tutti i servizi che la Regione offre a favore degli investitori e dei cittadini. Infine, la trasversalità va a toccare l'offerta formativa a favore delle aree PIT. Nel contesto del progetto considerato vi è un'azione rivolta a promuovere lo sviluppo locale, attraverso la realizzazione di un progetto finalizzato a definire le caratteristiche dell'offerta formativa.

Esso può determinare il verificarsi di alcune opportunità: valorizzazione delle professionalità e delle risorse umane locali; monitoraggio del sistema di formazione nelle varie forme ed opportunità di lavoro (L.S.U.- Contratti di formazione - Contratti di Inserimento - PIP - Rapporti di collaborazione etc.); realizzazione di un sistema di formazione integrato (Agenzie-Enti di Formazione-Scuola - Università-Aziende); incontro tra domanda ed offerta di lavoro nella dimensione dello sviluppo locale. Entro poco tempo, saranno individuate le "linee-guida" contenenti indicazioni di base per la determinazione e qualificazione dell'offerta formativa, in relazione agli obiettivi di sviluppo locale, nell'ottica di favorire la crescita quantitativa e qualitativa del territorio e di attivare uno strumento di raccordo tra la domanda e l'offerta di lavoro. In particolare, saranno presi in considerazione gli strumenti di programmazione negoziata, con particolare riferimento al contratto d'area.

La riqualificazione dell'offerta formativa nella regione deve veder reimpostate, prioritariamente, le competenze attuali dell'Ente Regione, al fine di stimolare la capacità di innovazione richiesta dal mercato.

Riorganizzare e sviluppare il sistema di Formazione regionale diventa fondamentale anche in vista della centralità che oggi, più che in passato, va assumendo il "capitale umano", principale fattore critico di successo, elemento centrale anche nella strategia alla base del POR Molise. Agire sul capitale umano, sulle competenze specifiche, sui percorsi formativi e professionalizzanti significa, prima di tutto, agire a monte in quanto - soprattutto nella regione - la qualità della formazione non si raggiunge attraverso la progettazione sommaria di corsi e percorsi formativi di varia natura erogati da enti che operano con evidente improvvisazione, senza tenere conto, delle reali esigenze delle imprese, in particolare di quelle che operano nell'ambito della programmazione negoziata.

La valorizzazione delle risorse umane, condizione necessaria per rendere competitivo il sistema imprenditoriale regionale, non può avvenire se non attraverso la razionalizzazione del rapporto tra domanda e offerta di lavoro e il potenziamento degli enti di formazione.

6 - Alcune considerazioni conclusive sugli stakeholders

La metodologia della formazione-intervento con la quale sono stati realizzati i programmi formativi, prevede, oltre a momenti di formazione d'aula, anche momenti di project work durante i quali, attraverso la realizzazione di focus group, vengono coinvolti alcuni tra i principali stakeholders del territorio.