IL PROGETTO DI FORMAZIONE-INTERVENTO IN MOLISE

Ines Bianchedi
Renato Di Gregorio

FORMEZ
Luglio 2001

Indice

1. Il Progetto d'intervento in Molise Pag. 3

1.1. Il Programma RAP 100 3
1.2. Il programma RAP 100 in Molise 4
1.3 La metodologia didattica 6
1.4 I partecipanti 9

2. Il Piano Strategico: "una strategia in azione" 11
2.1. Il ruolo degli enti territoriali 11
2.2. L'approccio strategico 13
2.3. Le risorse economiche 21
2.4. Le alleanze 21

3. Il Piano didattico 23
3.1. la condivisione 24
3.2. i progettisti 30
3.3. i ricercatori 32
3.4. i comunicatori 36
4. Conclusioni sull'analisi 40

5. Conclusioni sulla progettazione 50

6. Conclusioni sulle persone coinvolte 59

7. Conclusioni sugli stakeholder 63

1. Il Progetto d'intervento in Molise

1. 1. Il Programma RAP 100

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 - che lo finanzia con Lit.163.900.000.000 - il Programma RAP 100 è finalizzato alla realizzazione di progetti e attività di sostegno 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 Formez affida a quest'ultimo il coordinamento operativo e la progettazione esecutiva delle attività del Programma RAP 100.

Il Programma RAP 100 offre innanzitutto un sostegno alle Pubbliche amministrazioni regionali e locali, chiamate ad esercitare nuove competenze in materia di sviluppo e di gestione del mercato del lavoro in un quadro di concertazione istituzionale, economica e sociale, da attuare nell'ambito prioritario delle politiche cofinanziate dall'Unione Europea.

I suoi interventi si estendono ai diversi attori territoriali, e in particolare alle Agenzie locali di Sviluppo, alle esperienze attivate con la Programmazione negoziata (Patti e Contratti) e ad altre esperienze di azione locale. Sono questi attori a costituire il terreno privilegiato per raccordare le Pubbliche amministrazioni con il sistema socio-economico territoriale.

I principali obiettivi del Programma sono:

- il migliore utilizzo delle risorse pubbliche (comunitarie, nazionali, regionali) destinate allo sviluppo, e la maggiore efficienza nella loro gestione - da perseguire attraverso azioni di affiancamento e assistenza alle Amministrazioni interessate che consentano risultati anche nel breve periodo;
- il 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;
- la 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;
- la promozione di forme di intesa e coesione amministrativa, lo scambio di esperienze, la diffusione delle migliori pratiche adottate in materia di promozione e accompagnamento dello sviluppo socio-economico locale.

1. 2. Il programma 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.

Uno dei momenti più qualificanti del percorso formativo è stata la fase di progettazione sul campo, nella quale i Presidi hanno dovuto progettare iniziative che, nel rispetto dei principi dell'autonomia scolastica, avessero la caratteristica della realizzabilità.

In tale occasione è stata utilizzata una specifica metodologia: la **formazione-intervento**, che ha consentito ai Presidi di rilevare in modo diffusivo e "dal basso" i bisogni di sviluppo del territorio e le necessità di integrazione e comunicazione interistituzionale.

In tale circostanza sono stati chiamati a confronto con la scuola gli enti locali e le strutture imprenditoriali dell'intero territorio. Ciò è servito per costruire dei progetti che consentissero di stringere rapporti tra il sistema dell'istruzione molisano e gli altri attori operanti sul territorio; di conoscere le fonti di finanziamento utili a sostenere programmi di formazione e sviluppo; di costituire banche dati comuni; di strutturare sistemi di ascolto diffuso sul territorio centrati anche sulla collaborazione delle famiglie degli allievi.

L'incontro tra i vertici degli enti locali e le scuole ha anche consentito di mettere a fuoco le prospettive e le criticità di un territorio che deve trovare sistemi di attrazione e processi di sviluppo "creativi" per recuperare una situazione strutturalmente debole, incapace di trattenere i giovani che forma.

Gli incontri che i Capi di Istituto hanno avuto con gli amministratori, inoltre, hanno messo in luce che i poli di sviluppo che si sono attivati intorno ai capoluoghi di Provincia, hanno possibilità di sviluppo se vengono sostenuti da un'azione collettiva responsabilmente impegnata e gestiti in una chiave di "sistema territorio".

Un'altra considerazione che il Formez ha tratto da questa esperienza è che la conoscenza delle opportunità, una volta sviluppata, non è sufficiente a produrre azioni finalizzate utili a coglierle e a sfruttarne le sinergie. E' necessario costruire subito, accanto e quasi contestualmente, una capacità di mettere in gioco le conoscenze che si vanno acquisendo e dispiegarle intorno ad un progetto che porti a realizzare condizioni reali di mutamento dello status quo.

Insomma è emerso con evidenza che la conoscenza va coniugata con la progettualità e che la progettualità va seguita con cura fin dal suo avvio, perché l'abitudine a realizzare progetti che abbiano una valenza "trasversale" , "sistemica", "territoriale", "intersettoriale" è largamente ignorata (ma non solo sul territorio Molisano).

Inoltre, dagli incontri avuti con il vertice della Regione finalizzati all'avvio del Progetto Rap 100 in Molise e da un'attenta analisi del Piano Operativo Regionale del Molise, si è avuta la conferma che vi è una ferma volontà politica di cambiare la situazione in essere e di impegnarsi per uno sviluppo economico e "sostenibile" del territorio, così come vi sono disponibilità interessanti per sostenerlo e alimentarlo.

Da questa lunga esperienza “sul campo” molisano e dall’analisi reale delle condizioni infrastrutturali che possono alimentare o frenare qualsivoglia programma di sviluppo, nasce la particolarità del piano d’intervento oggetto del presente racconto.

La scelta di fondo che anima il programma RAP per il Molise è quella di costruire una **struttura diffusa,** fatta dalle 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 e della “rete” per assicurare la sua realizzazione.

Ciò significa condividere, a monte, 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 Molise costituiscono l’elemento propulsore 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;
7. il monitoraggio e lo sviluppo sono pubblici, non ispettivi e delegati.

1.3 La metodologia didattica

Per la realizzazione dell'iniziativa si è scelto di utilizzare la metodologia della formazione-intervento, già adottata nella citata attività di formazione dei Presidi molisani.

In particolare, si è deciso di adottare il sistema di alternanza tra momenti di aula e momenti di project work e affiancamento consulenziale, così da ottenere, al termine dell'attività formativa, progetti immediatamente attivabili, perché frutto del lavoro di gruppi di progetto e dell'azione di concertazione tra gli enti e il territorio, che il metodo prevede di attuare a sostegno dell'attività stessa di progettazione.

Nei momenti di aula si sono trasferite le metodologie per la realizzazione di progetti, così da sviluppare quelli che la visione e la strategia del vertice delle istituzioni molisane hanno messo a fuoco e condiviso, e si sono forniti quei contributi tematici utili a sviluppare la progettualità sui temi specifici.

Le persone appartenenti alle diverse strutture territoriali (Regione, Province, Comunità montane e Comuni) sono state dunque scelte dai vertici politici e manageriali delle istituzioni e sono state aggregate in quattro schiere di risorse:

- il management della condivisione strategica
- il management della ricerca
- il management della progettazione dello sviluppo locale
- il management della comunicazione

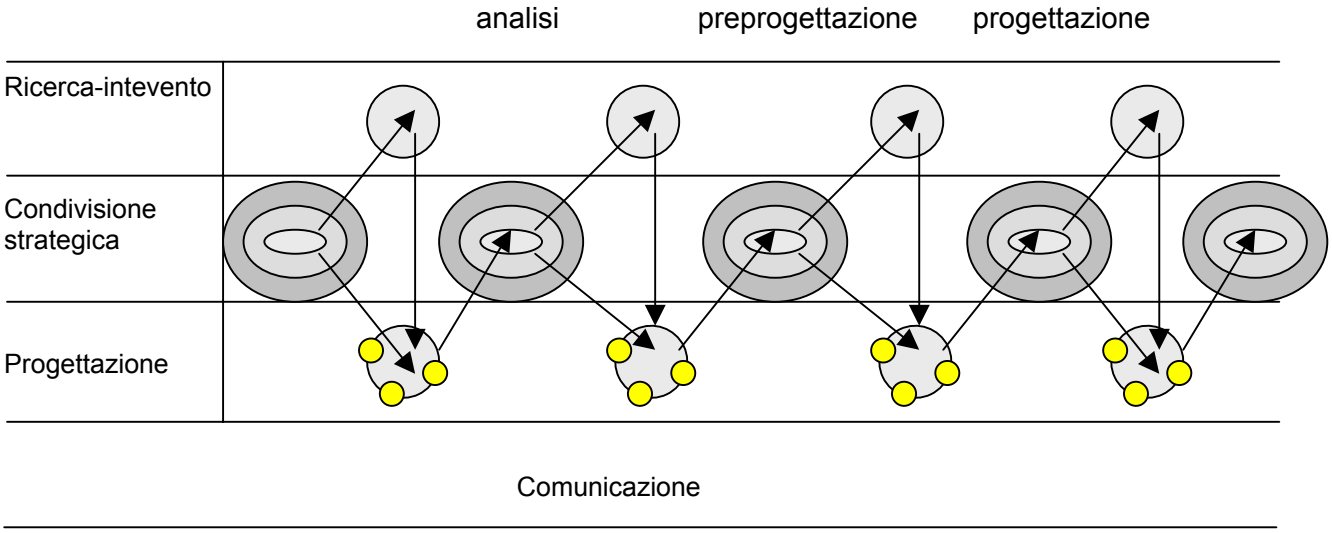
La prima schiera di risorse, che doveva verificare e arricchire il contenuto del piano strategico definito e assecondare il lavoro dei "ricercatori", dei "progettisti" e dei "comunicatori" ha seguito dunque un percorso articolato in quattro giornate di carattere più metodologico e cinque giornate di carattere più tematico.

Le altre tre schiere di risorse, impegnate su progetti riferiti ai temi legati ai sistemi di ricerca, ai problemi dello sviluppo locale, a quelli della comunicazione, hanno seguito un percorso simile, alternando giornate metodologiche con giornate tematiche, ma nell'intervallo di tempo che separava una giornata metodologica dall'altra hanno lavorato "in house" con 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 sarebbe articolato secondo lo schema



a. La ricerca-intervento

Essa costituisce una parte significativa del programma d'intervento. E' incentrata sugli obiettivi e sulle risorse necessarie ad alimentare lo sviluppo, ma è al tempo stesso occasione e condizione per costruire strumenti di analisi, stimolo e alimentazione delle opportunità di sviluppo.
E' condizione e alimento della attività progettuale e strumento di continua attualizzazione delle strategie di sviluppo.
La ricerca, in questo ambito, è più simile a una ricerca-intervento e, in quanto tale, coinvolge direttamente gli operatori sociali.

b. La condivisione strategica

E' una condizione e un processo che consente di tracciare, verificare, condividere e consolidare linee di intervento di miglioramento in cui trovare il ruolo per ciascuno e condizioni di cooperazione intersettoriale per tutti.
Essa alimenta l'attività progettuale ed è alimentata dalla ricerca-intervento.
L'intervento si propone di costituire e consolidare un tavolo intersettoriale e interistituzionale di gestione strategica dello sviluppo, lavorando affinché i progetti strategici trovino una cornice adeguata per potersi sviluppare e fornire risultati adeguati.

c. La progettualità condivisa

L'azione di realizzazione dei programmi di sviluppo territoriale suggerisce la strutturazione di progetti che impegnino persone espressamente dedicate a individuare soluzioni praticabili.

Lavorare per progetti non solo consente di mettere insieme e finalizzare le risorse disponibili, ma anche di sviluppare un dialogo intersettoriale e interpersonale che produce apprendimento e facilita la comunicazione.

La criticità da superare è infatti proprio quella che separa gli enti, specializza i linguaggi, e gerarchizza le decisioni.

I vincoli maggiori da superare sono dati dalla cultura della divisione del lavoro che vige nelle organizzazioni e tra le organizzazioni.

Progettare il miglioramento del territorio con il concorso dei suoi attori, invece, è anche un processo di comunicazione che serve ad alimentare il dialogo interfunzionale, intersettoriale e interistituzionale.

E' intorno ai progetti che si alimenta la comunicazione e si raccolgono le risorse e le competenze, si compongono e si mediano i conflitti, si sviluppa l'apprendimento degli individui e delle organizzazioni.

d. La comunicazione strategica

La comunicazione tra funzioni diverse della stessa organizzazione, tra settori diversi dello stesso territorio, tra enti e comuni e tra organizzazioni diverse è palesemente carente perché la divisione del lavoro è radicata nella nostra cultura. Oggi il decentramento amministrativo e lo sviluppo portato a livello locale richiede un incremento potente della comunicazione tra gli enti e tra essi e i cittadini. La comunicazione che si intende attuare è però quella che "racconta" l'impegno al miglioramento che gli enti territoriali vanno sostenendo e i risultati che vanno raggiungendo. Il tutto coniugato con un processo di comunicazione che metta in rapporto il personale degli enti con i cittadini fin dalle fasi iniziali di progettazione e consenta ai secondi di partecipare ai progetti dei primi

L'obiettivo di questa azione è quella di progettare sistemi e strumenti di comunicazione sociale collegati ai progetti di miglioramento formando nel contempo una cultura della partecipazione diffusa e di responsabilità sociale di cui gli enti territoriali assumono il compito di promozione e di alimentazione.

Tutte le fasi costituenti l'intervento sono oggetto di comunicazione, ma è la sommatoria dei processi comunicativi adottati che diventa "comunicazione".

E' la comunicazione dei progetti strategici che rafforza l'identità e non è dalla comunicazione dell'identità che si possono far partire i progetti.

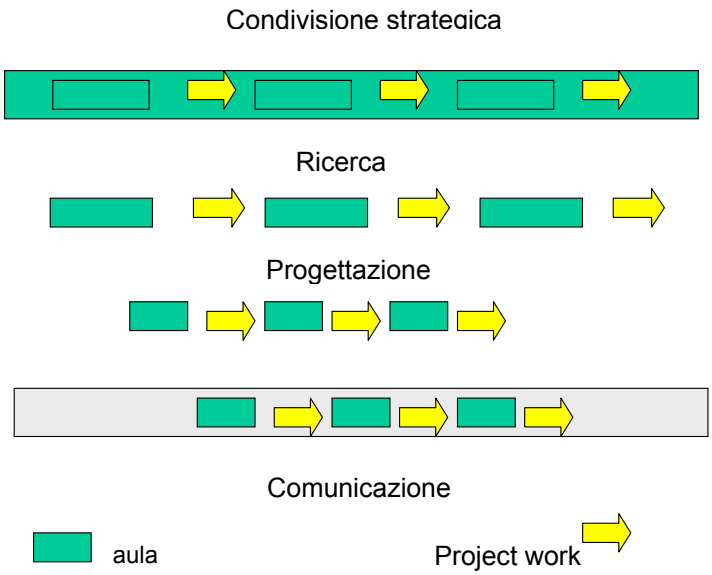
Alla comunicazione "sostanziale" effettuata dalle persone coinvolte nell'intervento, si aggiunge la comunicazione "formale" operata attraverso gli strumenti e i mezzi di comunicazione, anch'essi progettati in buona parte da una struttura progettuale di rete: i "comunicatori di territorio"

In realtà il programma si è sviluppato secondo una logica più "verticale", nel senso che, a fronte di un'azione di condivisione strategica che ha coinvolto i primi livelli dirigenziali delle strutture territoriali, ha fatto riscontro un'azione di attivazione contestuale dei gruppi di progetto sul piano dei sistemi di ricerca, dei sistemi di sviluppo, dei sistemi di comunicazione.

Condivisione strategica

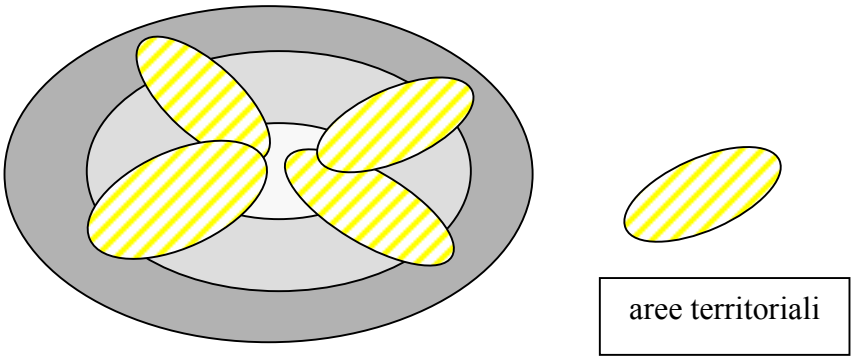
Ricercatori – Progettisti – Comunicatori

In questo senso anche la tempistica del programma è stata studiata al fine di far sì che alla partenza le persone della condivisione strategica potessero dare degli input alle tre schiere di progettisti e, viceversa, per far sì che al termine dell'attività progettuale i progettisti potessero confrontare le proprie soluzioni progettuali con le persone della condivisione strategica, così da verificarne l'approvazione.



1.4 I PARTECIPANTI

Per l'individuazione dei partecipanti da coinvolgere nel processo formativo si è fatto riferimento ad una struttura a cerchi concentrici e ad aree a potenzialità territoriali distintive.



I cerchi concentrici servono per integrare le responsabilità decisionali in termini di concertazione anziché in termini settoriali istituzionali.

I cerchi sono tre e corrispondono ai livelli di governo: regionale, provinciale e comunale/integrato.

Le aree territoriali servono per delineare aree con potenzialità strategiche su cui attivare progetti di sviluppo. Le aree territoriali corrispondono ai quattro sistemi locali identificati dal POR Molise: il sistema locale Isernia – Venafro; il sistema locale dell'Alto Molise; il sistema locale di Campobasso; il sistema locale del Basso Molise.

Lo sviluppo dell'iniziativa è stato previsto che fosse assicurata da due Comitati: uno di valenza e competenza strategica e uno con compiti eminentemente organizzativi e gestionali.

Il primo, il **Comitato Guida**, composto dal Formez e dai vertici degli enti istituzionali coinvolti, doveva tracciare le linee strategiche del programma, seguire e orientare lo sviluppo, valutare i risultati traducendoli in assetti, processi e comportamenti strutturati che migliorino l'attuale sistema di alimentazione dello sviluppo economico della Regione.

Il secondo, il **Comitato Operativo**, composto dal Formez e da dirigenti e funzionari con elevate potenzialità e riconosciute doti di leadership professionali e di rappresentanza istituzionale; doveva agire per organizzare le condizioni migliori di sviluppo dell'iniziativa, tesaurizzando allo stesso tempo il metodo utilizzato per condurla e i risultati che via via venivano acquisiti. I suoi membri dovevano costituire una sorta di "cerniera" tra l'azione di formazione-intervento "sul campo" con il relativo sviluppo dei progetti che essa alimenta e le desiderabilità strategiche che i vertici politici e istituzionali andavano esprimendo.

Nei fatti solo il primo Comitato è stato istituito e il secondo è stato surrogato dal ruolo assunto dalle persone che hanno fatto parte della condivisione strategica.

Lavorare nel RAP Molise aveva come obiettivo quello di sviluppare un apprendimento individuale e organizzativo necessario a produrre risultati di sviluppo concreti e a interiorizzare le conoscenze e le competenze necessarie per esercitare il ruolo di promotori del cambiamento ai fini dello sviluppo locale. L'approccio progettuale doveva costituire una sorta di abito mentale utilizzabile per avviare altri progetti, ma anche come modalità non burocratica e gerarchica per realizzare il coordinamento e sviluppare la cooperazione.

Il numero delle presenze previste era tale da comporre sostanzialmente quattro aule di 20-25 persone cadauno. La presenza reale è stata inferiore alle attese, ma ciò sarà indicato nelle note successive che illustrano come realmente si è sviluppato il programma d'intervento.

2. il Piano strategico: “una strategia in azione”

Premessa

Il presente documento è stato redatto per esplicitare le linee di riferimento strategico che la direzione politica della Regione Molise intende perseguire al fine di dare il senso e il perimetro d’azione alle forze che gli enti territoriali del territorio molisano, metteranno in campo per stimolare e supportare lo sviluppo economico e occupazionale della regione e presidiare la qualità dell’ambiente e della vita su questo territorio.

In realtà ci sono altri documenti più consistenti e articolati che indicano la traiettoria di sviluppo economico che il Molise può perseguire. Il primo documento è il Piano di Sviluppo Socio Economico, elaborato dal CLES e che è stato utilizzato come base per la formulazione del POR. Lo stesso POR è utile per individuare le prospettive di fondo che si intendono perseguire in quanto dovendo allocare risorse e qualificare gli investimenti da fare nei cinque assi prescelti in sostanza mostra una scelta di fondo sulle priorità condivise.
In realtà entrambi i piani per il periodo in cui sono stati elaborati, non avendo avuto un’attenzione particolare del vertice dell’ente Regione, non fa scelte di fondo drastiche e coraggiosamente innovative, ma contempla tutte le opportunità che si possono cogliere e lascia aperte alcune ipotesi decisionali.
E’ solo per questo motivo che, nel dover sviluppare una fase di condivisione strategica, si è messo mano ai documenti di cui sopra, dai consulenti e dalle strutture interne che li hanno elaborati si sono fatti illustrare al management politico e dirigenziale degli enti territoriali, ma poi si è deciso di formalizzare un terzo documento, chiamato “strategia in azione” , che poi è stato illustrato in forma discorsiva e in forma di slide all’avvio del progetto.

Per la concretizzazione delle strategie di sviluppo si è scelto di impegnare un numero congruo di persone operanti nelle strutture degli enti al fine di sviluppare un’ iniziativa di progettualità congiunta e collettiva che avesse come finalità principale la responsabilizzazione delle strutture pubbliche nei riguardi dei problemi dello “sviluppo” .

Esso ha avuto l’obiettivo di sviluppare un processo di “empowerment” collettivo delle risorse umane e degli enti stessi, al fine di rendere protagonista del cambiamento la massa degli operatori delle strutture della P.A. molisana e, suo tramite, l’insieme delle forze di cui il territorio dispone.

Tale azione consentirà di rendere più profittevole l’uso dei finanziamenti che la Comunità ha reso disponibile e che le strutture preposte si accingono a gestire con il POR e con gli strumenti più mirati della programmazione finanziata.

L’intento è quello che la stessa gestione dei finanziamenti sia utilizzata come occasione di crescita manageriale collettiva, sia orientata in senso strategico e improntata da una progettualità mirata, integrata, interistituzionale e intersettoriale.

Di seguito viene pertanto illustrato l'articolazione del documento

2.1. Il ruolo degli enti territoriali

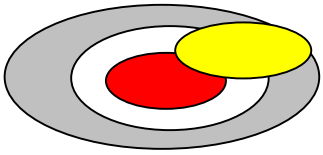
Il ruolo che gli enti territoriali hanno deciso di assolvere è quello che viene loro riconosciuto dalle leggi sul decentramento amministrativo, da quello che assegna loro l'Unione Europea sul piano della gestione dei finanziamenti per lo sviluppo, previsti per il nuovo quadro comunitario di sostegno QCS, da quello che il CIPE prevede relativamente alla promozione del partenariato.

La sommatoria di queste sollecitazioni indica per gli enti territoriali un ruolo di promozione e sostegno allo sviluppo.
Sul piano organizzativo questo fa scattare la necessità di un' integrazione su diversi livelli:

- **integrazione interistituzionale**, cioè quella che porta a legare i diversi enti: Regione, Province, Comunità montane, Comuni, tra loro al fine di concertare azioni comuni su quei territori che si prescelgono come aree a "sviluppo strategico",
- **integrazione funzionale**, cioè quella che lega i settori funzionali dello stesso tipo per concordare su politiche comuni e strumentazioni omogenee a livello di "territorio vasto" (esempio: la politica del lavoro),
- **integrazione intersettoriale**, cioè quella che lega i diversi settori funzionali di uno stesso ente perché l'intervento a favore dello sviluppo è per sua natura "sistemica" e quindi deve essere attivato con il concorso di tutte le aree funzionali,
- **integrazione tra ruoli**, cioè quella che lega il ruolo politico che deve tracciare le rotte "strategiche" e il management che deve gestire le risorse per realizzarle.

Queste considerazioni hanno indotto a realizzare il progetto RAP 100 Molise mediante l'attivazione di gruppi interistituzionali e intersettoriali, facendoli coordinare da un comitato politico/strategico (il Comitato Guida) e da un comitato manageriale/gestionale (il Comitato Operativo), con momenti di lavoro in plenaria in cui avere la possibilità di accostare e verificare la coerenza, oltre che strategica, anche funzionale.

Questa operazione introduce e struttura un rapporto tra i diversi enti della P.A. che, invece di essere basato sui valori gerarchico e verticale, è invece basato su progetto e su area.



A questa scelta se ne aggiunge un'altra!
L'insieme degli enti della P.A. della regione Molise si prefigge di assumere anche un ruolo di protagonismo sul piano della scena economica, e non solo nel predisporre le

condizioni infrastrutturali per lo sviluppo o nell'erogazione dei fondi comunitari e di quelli propri e nazionali, ma anche sul piano dei suggerimenti e dell'orientamento circa le scelte di business dell'insieme delle imprese che decidono di investire sul territorio regionale.
Un ruolo più tradizionale da parte della P.A. limiterebbe la sua azione a quella delle grandi opere infrastrutturali o a quella dell'erogazione di servizi più efficaci; in questa nuova eccezione di ruolo invece non solo essa intende orientare le scelte di coloro che sono i reali attori dello sviluppo e cioè le imprese, ma intende anche promuovere una politica di marketing territoriale capace di attirare imprese e investimenti coerenti con una politica territoriale che ha già definito tratti di distintività circa le linee di sviluppo da perseguire.
Questa scelta reintroduce, sotto forme diverse, il concetto di pianificazione anche se in questa occasione essa si basa sulla **concertazione** tra i diversi attori del territorio. Essa non si affida ad un lavoro di una staff più o meno intelligente e preparata, ma sul concetto di **strategia in azione.**
Ciò significa che non si separa la responsabilità della pianificazione da quella dell'azione e non si pianifica una volta per tutte, ma si sviluppa una condivisione collettiva delle traiettorie strategiche e si riorienta costantemente la rotta strategica mentre si sviluppa l'azione corrente.

Un altro elemento di fondo che caratterizza il modus operandi della Regione Molise in questa circostanza è che la scelta dello sviluppo perseguibile e i conseguenti comportamenti operativi della collettività sociale, non sono la conseguenza di scelte operate al vertice delle istituzioni, in ragione della loro rappresentatività delegata, ma sono il frutto di una consapevolezza diffusa e di una progettualità collettiva costantemente accesa.

Alla luce di queste precisazioni circa le scelte di fondo che caratterizzano la modalità con cui condurre l'operazione di sviluppo del territorio, ci è ora più agevole illustrare di seguito la struttura progettuale che si è inteso mettere in campo e l'impostazione di fondo che si è pensato di dare al progetto strategico. Esso costituisce l'elemento di direzione per le persone che operano all'interno delle diverse strutture territoriali e, al tempo stesso, una condizione per aggregare risorse e intelligenze, contributi e competenze anche al di fuori di esse.

2.2. L'approccio strategico

L'impostazione che si è intenso dare all'iniziativa che va sotto il nome "una strategia in azione per il Molise" è quella che si basa sul presupposto che il territorio possa essere considerato come un'impresa e che in tale guisa i ragionamenti valevoli per assicurare vita e sviluppo all'impresa siano in buona misura valevoli anche per il territorio, salvo le personalizzazioni del caso.

Un'impresa vive e si sviluppa quando sono giustamente in armonia trasversalmente e verticalmente quattro rapporti:
1. il rapporto **strategia-mercato**. Esso consente di avere alimento dal mercato perché si riesce a fornire un contributo apprezzabile in virtù di una strategia dell'offerta attenta e flessibile, a volte anticipatoria, ma sempre attrattiva;

2. il rapporto **strategia-struttura**. Esso consente di schierare prodotti e servizi in linea con le esigenze del mercato che la strategia individua e traduce in direzione e trazione;
3. il rapporto **struttura- competenze**. Esso consente di offrire prodotti e servizi distintivi che rendono l'offerta competitiva e costantemente evolutiva;
4. il rapporto **prestazione-qualità della vita**. Esso consente di apprezzare i vantaggi economici indotti dal risultato della competizione e contemporaneamente di godere di condizioni di vivibilità sociale, ambientale e culturale.

Una strategia diventa realtà quando a fronte di un sogno, una visione, un'intuizione, si schierino risorse, si raccolgano energie e intelligenze, si avviino progetti coerenti e finalizzati.

La visione strategica che si ha dello sviluppo del Molise è quella di una farfalla che ha un corpo centrale, costituito da Campobasso e dalle sue zone interne, e due ali appoggiate sui due mari, che di sviluppano intorno alla città d'Isernia-Venafro, ad Ovest, facilmente collegabile al Tirreno e alle grandi vie di comunicazione che corrono sul fianco occidentale della Penisola, e intorno alla città di Termoli, ad Est, posta sull'Adriatico e collegata alla dorsale orientale della Penisola, di faccia ai Paesi dell'Est, con uno dei porti potenzialmente più interessanti dal punto di vista strategico.

Quindi la visione del cambiamento è quella di un bruco che esce dal bozzolo e vola sulle sue ali. In sostanza, si è scelta una strada che fa del centro un perno importante di sostegno e di alimentazione della ali, ma anche di orientamento e di servizi a supporto, e che affida alle ali (Isernia- Venafro e Termoli) il compito di "far volare" il Molise.

Per ciò che riguarda invece la modalità con cui realizzare le strategie conseguenti a questa visione, la scelta di fondo che si è inteso fare è che, mentre la tradizione affida questi compiti alle strutture di consulenza, alle staff specialistiche degli enti e delle associazioni o agli enti di ricerca, nel caso del Molise questa azione si intende farla guidare da persone che operano negli enti territoriali a vario livello e che "a progetto" se ne occupano, portando con sé coloro che sono in grado di dare loro supporto (operatori nelle organizzazioni e cittadini), e non delegando loro"l'analisi" e "la progettazione" e accontentandosi dell'esecuzione o del controllo.

Vediamo di seguito quali linee di intervento sono state immaginate di realizzare su ciascuno dei quattro piani, quale armonia tra i piani assicurare, quali risorse umane schierare e quali progetti prioritari avviare.

1) strategia – mercato

Trasponendo questo ragionamento al territorio se ne ricava che una regione come il Molise vive e si sviluppa qualora si ponga nella condizione di interpretare i bisogni di un mercato raggiungibile e di soddisfarlo mettendo a fuoco una strategia che consenta di alimentarlo attraverso una produzione di beni e servizi distintivi e competitivi. Il mercato è costituito da un ventaglio di compratori del "prodotto Molise"

(target) che sono potenzialmente interessati all'acquisto, ma che devono essere sollecitati a farlo, trovando motivazioni specifiche per ciascuno.

I primi compratori del prodotto Molise sono quelli che decidono di viverci (*target interno*). A loro si deve offrire: possibilità di lavoro, benessere ambientale, tranquillità sociale, efficienza amministrativa, orgoglio di appartenenza e "senso di contare".

I secondi compratori sono quelli che decidono di viverlo a tempo determinato e quindi dalla rapida visita (turismo) a una permanenza più o meno saltuaria (le seconde case o i weekend), a una residenzialità temporanea (solo per il lavoro e per la sua durata) (*target dall'esterno*).

I terzi compratori sono quelli che comprano i prodotti che il Molise è in grado di esportare così da soddisfare i loro bisogni direttamente là dove essi si manifestano (*target esterno*); si va in questo caso dai prodotti alimentari, a quelli industriali, ai servizi.

Buona parte del primo e alcuni del secondo tipo di compratori sono al tempo stesso anche "produttori" di prodotti per i terzi.

Alcuni del terzo tipo di compratori sono anche "promotori" del prodotto Molise sui mercati dove risiedono.

La regione Molise dovrà essere sempre più in grado di intercettare, promuovere e sollecitare i bisogni del target di acquisto e di valutare la convenienza nel predisporre e regolare la propria struttura di sistema nel soddisfarli.

Ascoltare i bisogni di queste tre categorie di "compratori" è essenziale per sviluppare strategie adeguate ed efficaci e per chiedersi quale rispondenza e quali modificazioni vanno apportate alla struttura che si possiede e quali azioni di corrispondenza stabilire con ciascuna di esse per monitorare costantemente la soddisfazione da una parte e la convenienza dall'altra.

Alcune prime ipotesi sui bisogni delle tre categorie sono state indicate in modo da costituire delle basi di partenza su cui lavorare e chiarire l'approccio metodologico del progetto strategico.

sul target dall'esterno:

- un'offerta turistica integrata
- il sistema di accoglienza
- cultura e tradizione
- lavoro e valorizzazione

sul target interno:

- professionalizzazione specialistica e distintiva per i giovani
- occupazione soddisfacente

- identità culturale e salvaguardia ambientale per una distintività del “vivere molisano”,
- servizi sociali di qualità

sul target esterno:

- gli alimenti tipici (pasta, mozzarella e acqua) e quelli della produzione agroalimentare per il mercato italiano e per quello internazionale, a partire dalle aree dove vivono emigrati molisani
- le produzioni ad alto valore tecnologico, l’abbigliamento, i servizi, e in particolare per il mercato dell’Est
- i servizi informatici per il mercato mondiale

Per il mercato dell’Est e del Mediterraneo il Molise può costituire un territorio attrattivo per imprese mondali che lo scelgono per la collocazione geografica (vicino ai paesi dell’EST, al centro del mediterraneo) o per le sue caratteristiche di tranquillità sociale e operosità lavorativa.
Il Ministero del commercio con l’Estero e l’ICE Istituto del commercio con l’Estero, hanno firmato un protocollo d’intenti con la Regione per sviluppare politiche e azioni tendenti a individuare mercati di sbocco per il “prodotto Molise” e non solo per le produzioni di alcune imprese che operano in Molise. Ciò deve costituire un meccanismo che ci consente di esportare l’insieme dei prodotti e dei servizi che siamo in grado di confezionare, commercializzare e distribuire, ma anche un sistema di attrattività per quelle organizzazioni che vedono nel Molise un sistema agevole per raggiungere mercati profittevoli.

2) strategia-struttura

Se alcune traiettorie di sviluppo strategico dei prodotti/servizi e dei mercati/clienti vengono delineate è giocoforza consolidare alcuni aspetti della struttura che deve essere in grado di sostenerne l’erogazione al livello di qualità adeguata per essere competitiva. Per struttura si intende l’assetto del sistema regione, quello infrastrutturale (come sono fatto) quello organizzativo (come ho organizzato le risorse umane e materiali) e quello dei sistemi di funzionamento (come produce).

Se consideriamo in prima approssimazione valevole la prima e generale suddivisione del target in tre aree, ne deriva che la struttura per far fronte alle diverse esigenze, rappresentate per esemplificazione, dovrà necessariamente articolarsi adeguatamente e consolidarsi conseguentemente. Per fare ciò è opportuno che si sviluppino progetti adeguati che diano risposta alle esigenze di “business”, che impegnino le persone della struttura e che modifichino l’assetto stesso del sistema. Di seguito si fanno alcuni esempi.

Per il target dall’esterno è necessario, ad esempio:

- disporre di una rete che consenta di tradurre l’acquisto frettoloso e casuale in acquisto consapevole, articolato e integrato, richiede un progetto a se stante che coniughi il territorio con gli operatori del turismo e questi con la cittadinanza e i suoi tesori culturali, ambientali, artigianali, culinari, sociali,

che poi costituiscono la ricchezza da mostrare e il bene da consumare (progetto accoglienza turistica)

- avere una struttura logistica e un sistema sociale che consenta alle persone che risiedono per un tempo determinato nella regione di godere della permanenza tanto da desiderare di rimanervi, di portarvi altri, di costruirci una propria attività, di viverci. Si pensi all'Università e all'imprenditoria, alla consulenza e alla ricerca che sono occasioni che alimentano contatti e che possono stimolare progetti, semprechè le persone vengano "catturate" e attirate nell'alveo territoriale (vedi Ulisse). A questo si aggiunge la possibilità di far immaginare opportunità di lavoro in cui si possa dare valore alla propria competenza e in cui si possano sperimentare innovazioni a vantaggio della propria immagine, ma nella misura in cui anche la regione ne tragga vantaggio (lo slogan che già si sente dire è "il Molise è una piccola regione dove si può tentare la sperimentazione di modelli di gestione che altrove troverebbero certamente più difficoltà di applicazione") (progetto attrazione competenze).

Per il target interno è invece opportuno disporre di:

- un sistema di raccordo: scuola – formazione professionale – formazione sul lavoro (apprendistato, formazione lavoro, stage, tirocini), formazione superiore e formazione continua, deve trovare una risposta strutturalmente adeguata e finalizzata a produrre e alimentare il patrimonio di "competenze distintive" che fanno poi dei prodotti e dei servizi molisani un elemento di attrattività fondamentale (progetto professionalizzazione)
- una rete che presìdi la valorizzazione storica delle tradizioni e delle abitudini, il recupero delle arti e dei centri storici, dell'artigianato e della cucina, deve trovare un sistema di raccordo strutturalmente solido. Ciò è finalizzato a rendere ancora più forte il senso di appartenenza che il popolo molisano ha per la propria terra riducendo la fuga verso le città e fuori dalla regione (progetto cultura).

Per il target esterno è necessario consolidare:

- Le aree territoriali di sviluppo strategico, quelle che nel linguaggio delle imprese si definiscono le aree di business, ovvero dove si concentrano le produzioni, dove si mettono i magazzini (ammesso che ci siano), si ottimizzano i trasporti, si attivano i servizi, si fanno arrivare le materie prime, si sviluppa l'integrazione con le strutture imprenditoriali preesistenti, si raccolgono le risorse professionali, si sollecitano le facilities ambientali, si usano le risorse naturali che l'area offre a prezzi convenienti, si gode della tranquillità sociale che è stata promessa e del sostegno finanziario che altri sono disposti a dare. In questo senso le aree di destinazione delle diverse produzioni/servizi che si intendono offrire al mercato devono essere individuate, strutturate, ottimizzate.
  Alcune macro-aree sono state già individuate sulla scorta di una caratterizzazione morfologica e storica del territorio e del suo sviluppo e sulla base della crescita imprenditoriale spontanea, seppur supportata con agevolazioni finanziarie.

Esse sono:

1. il sistema locale Isernia-Venafro, ad Ovest
2. il sistema locale Basso Molise, ad Est
3. il sistema locale dell'alto Molise, a Nord
4. il sistema locale di Campobasso, al centro

All'interno di queste aree vanno sviluppate quelle distintività e quelle sinergie che consentono di produrre quei prodotti/servizi distintivi e pertanto particolarmente attrattivi che il mercato monitorato richiede.
Ad esempio:

- il sistema del Basso Molise con il porto di Termoli deve trasformarsi in un interporto di dimensioni adeguate al traffico per i paesi dell'Est, se l'ipotesi sostenuta al capitolo Strategie/Mercato è ragionevole. Deve integrarsi con i porti di Ancona, a Nord e di Bari e Brindisi a Sud, con grandi accordi tra loro e con le ferrovie e con gli aeroporti della costa.
- Il sistema locale di Isernia-Venafro deve invece trovare sbocchi a Ovest e tramite l'autostrada, gli aeroporti a Sud e a Nord, arrivare ai mercati di sbocco.
- Il sistema locale di Campobasso, in particolare quello amministrativo e dei servizi, si deve probabilmente spaccare e riallocare sui due centri produttivi maggiori, mentre deve far nascere sistemi produttivi in rete di servizi innovativi ad alto valore tecnologico e ad alto investimento umano di tipo intellettuale: informatica e ricerca, marketing e alta formazione, servizi anche no profit.
- Il sistema locale dell'Alto Molise deve infine cercare di vendere i prodotti della terra e della cultura, soprattutto dell'ambiente, ma li deve confezionare ed esportare preparandosi a mostrarli a chi li vuole comprare.

Sempre sul piano della struttura, vanno adeguati i sistemi infrastrutturali di collegamento che consentano il funzionamento interno e il raccordo con i mercati di sbocco. In particolare essi sono:

- quello informatico/telematico
- quello del trasporto

L'informatica e la telematica hanno due vie di sviluppo e, in quanto tale, devono articolarsi in progetti diversi:

- un progetto di rete, di servizio allo sviluppo
- un progetto di business che fa dell'informatica innovativa un prodotto/ servizio da vendere sul mercato

Il primo progetto appartiene alla logica delle infrastrutture e pertanto va articolato in ragione dell'organizzazione che viene data alla struttura e alle sue necessità di funzionamento. Il secondo invece confluisce nelle iniziative che appartengono al capitolo strategia/mercato e va ad arricchire il ventaglio delle offerte.

Il Molise, su questo terreno, per la struttura e per gli obiettivi che intende operare e per le scelte di fondo che certamente intende approfondire e confrontare con le parti sociali, può far riferimento ai seguenti proponimenti:

- i sistemi organizzati devono avere punti di contatto sistemici e facilitanti con i cittadini. Quindi i sistemi informatici e telematici devono consentire il dialogo tra il cittadino e il sistema, indipendentemente dal tipo di organizzazione del sistema e devono consentire la risoluzione del problema e l'erogazione del servizio teoricamente in tempo reale;
- le reti devono consentire di arginare il fenomeno dell'abbandono del territorio e dei centri minori e, al contempo, devono aumentare le sinergie tra i punti di residenzialità sparsa;
- alcuni servizi dovranno essere concentrati in aree di eccellenza collegati però con i nodi della rete, così da evitare la delega, ma godere dei vantaggi dell'economia di scala;
- i sistemi informatici (quelli telematici si danno per scontato) devono garantire il dialogo tra enti diversi che operano su territori circoscritti a vocazione distintiva per favorire l'integrazione delle azioni e la loro finalizzazione comune nei riguardi dello sviluppo, e pertanto saranno quelli da incentivare prioritariamente;
- la tecnologia informatica e quella di internet, consentono lo sviluppo di un business di prodotti, ma soprattutto di servizi di cui anche aree che sembrano "isolate" geograficamente se ne possono avvantaggiare, pertanto si punterà a sviluppare un know how che consenta di offrire servizi erogabili con gestione in remoto, a località anche molto lontane con cui sviluppare collaborazione e alleanze;
- gli enti territoriali sovraordinati devono offrire servizi a quelli sottoordinati e competere sul mercato per la qualità dell'offerta e non sulla gerarchia o sul potere delle risorse, ma debbono anche favorire la nascita e il consolidamento di strutture associative che abbiano pari finalità.

Il trasporto ha più vie di sviluppo strutturale, ma la logica che improntera le scelte non è quella gerarchica (tutte le strade devono raccordarsi con il centro regionale che è Campobasso, può darsi che non serva), ma quella funzionale al business. Lo stesso criterio va adottato per le infrastrutture e i vettori (non è detto che la strada e il movimento su gomma sia la soluzione migliore).
Saranno pertanto valutate le soluzioni migliori in relazione alle esigenze del target di mercato e non a prerequisiti di valore istituzionale di tipo standard.
Sarà prioritario ottimizzare il raccordo tra le aree di sviluppo sui due versanti, ad Est e a Ovest, con le rispettive grandi vie di comunicazione piuttosto che il raccordo con il centro di Campobasso, anche se le produzioni di Ovest potrebbero avere interesse ad andare a Est via terra e viceversa. Sarà altrettanto importante facilitare gli accessi alle località interne per facilitare il turismo veloce, ma preservando la tipicità del paesaggio e le caratteristiche della sua attrattività culturale e ambientale.

3) struttura- competenze

Una strategia si persegue e una struttura si presta a fornire prodotti e servizi in linea con le attese del mercato sempre che le competenze che il sistema esprime sono all'altezza della sfida strategica che viene lanciata nella sua costante evoluzione.
Sempre di più è il patrimonio di competenze che marca la differenza tra organizzazioni e ne determina la competitività. Le competenze non sono però solo quelle che un sistema detiene in un luogo fisico, ma sono tutte quelle che un'organizzazione è in grado di attivare intorno al suo progetto.
Per una regione come il Molise che ha molti dei suoi nati all'esterno della regione, in Italia e nel resto del mondo, è giocoforza sviluppare un'iniziativa per contare l'insieme delle competenze su cui può basarsi e costruire un "patrimonio virtuale" che comunque lavori per promuovere il prodotto Molise in ragione di un tornaconto di cui i frutti andranno raccolti nel tempo.
Peraltro chi è fuori dalla sua terra può contribuire a rendere più forte la struttura di provenienza, ma egli stesso diventa più forte quando la patria che lo contraddistingue è forte. C'è in sintesi un reciproco vantaggio nel fare dell'organizzazione di appartenenza originaria una realtà forte, apprezzata e attrattiva. A questo fine vanno sviluppati e potenziati i rapporti con l'organizzazione che segue "gli esuli italiani nel mondo" e orientate le iniziative non solo per alimentare un rapporto con finalità politiche, ma per cooperazioni con obiettivi commerciali che facciano perno su una iniziale attività di promozione dell'immagine della regione, dei suoi prodotti e delle sue caratteristiche per investimenti in loco di valore strategico.

La regione Molise farà dunque uno sforzo per raccogliere il patrimonio di competenze in essere, presente e virtuale, per aumentare la consapevolezza diffusa della forza e delle possibilità che esso consente, per coinvolgere l'insieme di tali competenze sugli obiettivi prioritari, consolidare con l'esperienza maturata il patrimonio esistente e potenziare le competenze che maggiormente rispondono alle esigenze di sviluppo tracciate dalla strategia.

Nel settore ad esempio del trattamento del latte c'è una competenza, ma questa è distribuita, segmentata, individualizzata, atomizzata. Per diventare un business regionale, noto ed esportabile in tutto il mondo, si deve coagulare intorno ad un perno e aggomitolare fino a quando prende corpo come sistema capace di produrre diversi prodotti capaci di rispondere a numerose esigenze.
Con tale sistema oggi produrremo prodotti del latte e domani produrremo sistemi per produrre prodotti del latte e dopo ancora produrremo sistemi esperti per produrre e distribuire prodotti del latte, e così via in ragione degli spazi che lascerà la concorrenza.

Nel settore dell'abbigliamento c'è un fiorire di medie imprese che hanno utilizzato i finanziamenti agevolati per nascere e crescere. Ora va individuata la filiera del business, percorsa verso l'alto e integrata orizzontalmente, puntando alla fertilizzazione delle iniziative convergenti.

La stessa cosa sul versante dei prodotti/servizi ambientali che vanno pensati, integrati, pacchettizzati, venduti e assistiti nella loro installazione.

Ancora e in aggiunta, vanno valorizzati e resi commerciabili i servizi espressi nell'ambito delle politiche sociali che in alcune aree del territorio si vanno sviluppando e organizzando. Ciò naturalmente servirà per migliorare la qualità della vita sociale sul territorio molisano, soprattutto nei centri a maggiore concentrazione abitativa come Campobasso, a rendere profittevole anche questo settore e quindi a farlo diventare un'occasione come altre di occupazione e di reddito per i residenti ma a renderlo un prodotto da esportare come tecnologia. In questa direzione vanno incoraggiate le iniziative come quella del TACIS portata avanti dalla città di Campobasso con la Russia.

Quello che si intende sottolineare è che la competenza va isolata, riconosciuta, integrata e consolidata, poi va immaginata la sua evoluzione in ragione dei "competitors" e delle opportunità di business che si intravedono.

4) prestazione-qualità della vita

Naturalmente l'intera impalcatura fatta di strategie, strutture e competenze va accettata dalle persone e dalle organizzazioni, sempre che ci sia e sia evidente il tornaconto che ciascuna delle parti ne ricava.
Vanno dunque garantite prestazioni elevate per le organizzazioni e una soddisfacente qualità della vita per le persone, qualità della vita di lavoro e qualità della vita tout court.

Quello che si può immaginare di preservare e valorizzare è la qualità dell'ambiente, la serenità del vivere senza sovraccarichi di stress, l'armonia tra tempo di lavoro e tempo libero, la possibilità di lavoro per i diversi componenti il nucleo familiare così da rendere pari dignità di ruolo a uomini e donne, a giovani e ad anziani, a gente nativa e gente immigrata, a religioni diverse e a partiti di opinione diversa.
La qualità della vita è data anche dalla qualità dell'ambiente entro cui si svolge la vita stessa e quindi è dipendente dalla strutturazione delle città, dagli spazi, dai colori, dalla pulizia dell'aria che si respira, dalle condizioni che esse offrono ai cittadini di ritrovarsi, di discutere, di divertirsi, nelle diverse fasi di sviluppo della loro vita.
Andranno dunque perseguite tutte le iniziative tese a recuperare ciò che è stato dimenticato e sottovalutato, ciò che normalmente è stato offeso e saccheggiato, oscurato e rifiutato e che forse nel Molise è stato maggiormente protetto.
Le esperienze come quella del PRUSST e di URBAN vanno certamente seguite, monitorate e comunicate, ma forse vanno anche ingegnerizzate e usate come tecnologia da esportare, così come tutto il knowhow che viene accumulato per essere riutilizzato o venduto.

Sul versante delle imprese è giusto inseguire obiettivi di prestazione, in linea con i rendimenti di mercato, ma va perseguita anche una politica che salvaguardi l'uomo, la sua salute e la sua sicurezza, che riconosca e valorizzi la sua intelligenza, che consenta ai più deboli di essere confortati, aiutati e sorretti.

2.3. Le risorse economiche

Buona parte delle risorse necessarie per finanziare la realizzazione di progetti di ricerca e standardizzare sistemi, strumenti e procedure di monitoraggio, dopo la fase di progettazione generale promossa dal RAP 100, dovranno essere trovate nella disponibilità dei fondi previsti nel POR, ma altri andranno cercati e trovati a livello europeo e italiano. In questo senso si dovrà far leva sulle esperienze di successo nel reperimento dei fondi comunitari gia maturate sul territorio e consolidare questa competenza con l'ausilio dei ricercatori, dei progettisti e dei comunicatori che dovranno costruire sistemi e strutture in grado di rendere sinergici e stabili gli sforzi in tal senso.

2.4. Le alleanze

E' chiaro che il programma "strategia in azione per il Molise" potrà essere attivato da una struttura motrice come quella messa insieme appositamente, approfittando del RAP100 e utilizzando appieno la metodologia della formazione-intervento, ma esso avrà successo solo se alla rete costruita dagli enti territoriali si aggiungerà, sovrapponendosi, altre reti organizzate in modo analogo e animate dalla stessa finalità.
Una di queste è certamente **la rete della Scuola**. Essa è strutturalmente distribuita sul territorio molisano in modo da coprire tutte le aree e raggiungere tutti i cittadini residenti. Le persone che vi operano hanno già attivato un processo di formazione-intervento che le ha portate a cimentarsi con la progettualità intersettoriale in virtù di un obiettivo comune di organizzare l'apprendimento in ragione delle necessità di sviluppo della regione, di occupazione delle persone, di consolidamento dei valori di solidarietà sociale e di responsabilizzazione civile.
Una seconda rete di alleanze è costituita dal mondo delle **imprese** e dalle loro associazioni di categoria. Essa è storicamente organizzata in rete e abituata a definire obiettivi comuni che hanno nel profitto un punto d'incontro strutturale.
Questa rete va allargata includendo settori forse più distanti culturalmente, ma che vanno orientati su principi analoghi. Essi sono costituite dalle aree del no-profit, quelle dei servizi sociali, delle cooperative di servizi, del volontariato, ecc. Queste reti dovranno orientarsi verso valori comuni, centrati sull'efficienza e sulla qualità, e raccordarsi con le strutture istituzionali, sottraendo ad esse l'operatività della gestione e godendo del coordinamento delle reti.
Una terza rete è costituita dall'insieme dei **cittadini** che risiedono sul territorio molisano concretamente e virtualmente perchè vi sono legati da motivi affettivi, professionali, di interesse. Essi vanno coinvolti, tirati fuori dai loro rifugi cellulari, e resi responsabili del successo collettivo. In tal senso dovranno essere attivate tutte le condizioni di interlocuzione attiva, di partecipazione reale, di progettualità diffusa.
Una quarta rete costituita dalle **strutture culturali, religiose, artistiche**, dovrà costituire elemento di interlocuzione costante e sistema di contribuzione continua per alimentare il processo di miglioramento che il Molise si accinge a sviluppare.

3. il Piano didattico

Il processo formativo si è articolato su due livelli: quello metodologico e quello contenutistico. In particolare:

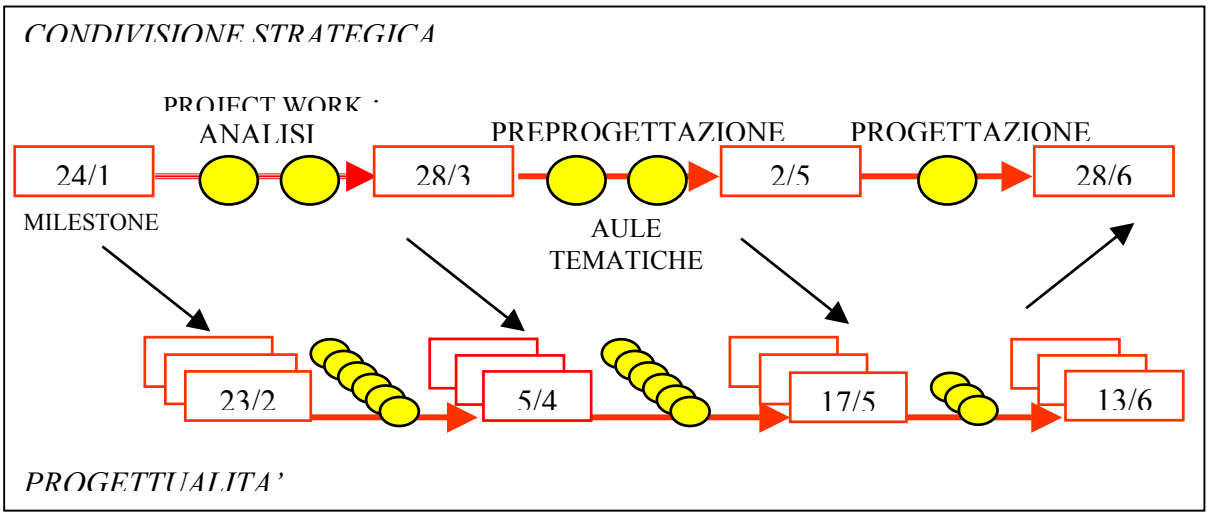
1) a livello **metodologico** è stato illustrato come:

- si fa la ricerca-intervento
- si organizza la condivisione strategica
- si sviluppa la progettualità condivisa
- si costruiscono i sistemi e si alimentano i processi di comunicazione

2) a livello **contenutistico** sono state approfondite le tematiche su cui:

- si fa ricerca-intervento (le condizioni per lo sviluppo)
- si decide la strategia (le opportunità e le traiettorie dello sviluppo)
- si progetta (le conoscenze relative ai campi su cui si intende ottenere un risultato: contratti d'area, strutture consortili, partenariati, programmazione dei fondi strutturali, piani formativi integrati, servizi per l'impiego, agenzie di sviluppo locale, progetti formativi per agenti di sviluppo, ecc…)
- si costruiscono i processi e gli strumenti di comunicazione sostanziale e formale

I moduli formativi si sono alternati con periodi di project work in cui le persone coinvolte, direttamente e indirettamente, hanno lavorato su progetti predefiniti e condivisi e usato a supporto giornate di consulenza sia specialistica che metodologica. Durante i periodi di project sono state effettuate le giornate tematiche in modo tale da fornire l'apporto contenutistico al lavoro sui progetti.
La consulenza è stata impegnata a supporto dei gruppi nell'applicare il metodo e nell'usare i contenuti, al fine di raggiungere i risultati di fase e quindi dell'analisi, della preprogettazione e della progettazione. La fine e l'inizio di ogni fase è stata segnata da una giornata metodologica, denominata "milestone".



3.1 la condivisione strategica

La struttura manageriale ha iniziato il programma di formazione-intervento nella giornata del 24 gennaio 2001 a Campobasso.
Dopo l'apertura della dr.ssa Ines Bianchedi del Formez, che ha illustrato le finalità e la metodologia che si sarebbe adottata per il progetto Rap 100 in Molise, è intervenuto il dr. Casucci del CLES che ha illustrato il progetto di sviluppo economico regionale. Si sono poi susseguiti l'Assessore Astore, che ha illustrato il piano di decentramento e di riordino istituzionale; il dr. P. Amoroso, dirigente del settore programmazione della Regione, che ha illustrato la relazione tra lo sviluppo regionale e le risorse del POR; il Consigliere regionale Porfido, che ha illustrato la modalità di gestione concertata tra enti diversi ed in particolare la programmazione negoziata.
La giornata si è conclusa con l'intervento del dr. Renato Di Gregorio, Amministratore di Impresa Insieme S.r.l..
Egli ha proposto una strategia di sviluppo della regione Molise che parte dalla documentazione raccolta, viene avvalorata dagli incontri che si sono succeduti da Luglio 2000 alla data dell'incontro, che è stata presentata e condivisa dal tavolo di concertazione Regione - Enti Locali in un'apposita riunione propedeutica il 17 Gennaio.
Il piano, chiamato "strategia in azione per il Molise" esprime una "vision" dello sviluppo della regione e una strategia di intervento su più piani:

- il mercato
- la struttura
- le competenze
- la qualità della vita e del lavoro

Ad essa si aggiunge poi una strategia di:

- risorse
- organizzazione
- strategia

Egli inoltre ha illustrato il programma formativo di dettaglio previsto dal programma Rap 100 e ha sottolineato la necessità di sostegno all'iniziativa da parte del management.
Questa prima giornata si configura come una giornata contestuale di condivisione strategica e di metodologia di project management organizzativo. Essa pertanto costituisce la prima "milestone" del programma e segna l'inizio del percorso progettuale. Ad essa si sono susseguite due giornate tematiche: una sul tema del marketing territoriale per lo sviluppo regionale e l'altra sul riordino istituzionale della Regione.

La prima si è svolta il 13 febbraio ed ha avuto come docente il dr. Costantino Formica. Durante questa giornata è stato svolto il lavoro di gruppo sui "bisogni dei target". In particolare, sulla base dell'individuazione di quattro possibili target di acquirenti della regione sono stati costituiti quattro gruppi di lavoro: i potenziali investitori, i molisani residenti, i cittadini momentaneamente presenti, i molisani residenti all'estero, i quali hanno individuato le possibili strategie di conquista per i target individuati.

La seconda si è svolta il 14 marzo e ha avuto come docente il dr. Ario Rupeni.

Mentre nella mattinata è stata esposta la legge regionale n.34 sul riordino istituzionale, nel pomeriggio è stato svolto il lavoro dei gruppi sui temi emersi critici dal dibattito della mattinata, ovvero sulla necessità di associazionismo tra enti e la modalità di attuazione del decentramento di funzioni e compiti dalla Regione agli enti locali.

Per fare in modo di collegare i contributi tematici al percorso progettuale, il 28 di marzo si è avuta una seconda giornata "milestone" che ha avuto l'obiettivo di chiarire innanzitutto il ruolo che dovevano svolgere le persone che conducevano un programma di condivisione strategica sia sul versante del loro intervento sul piano dell'ottimizzazione del documento strategico sia sul versante del loro contributo sul piano della promozione del progetto di intervento e di protezione, di assistenza del personale impegnato come progettista, ricercatore e comunicatore.
Dal punto di vista metodologico, infatti, sul primo piano le persone coinvolte nel programma di condivisione strategica dovevano approfondire quelle parti del documento strategico che i vertici delle diverse organizzazioni volevano modificare o ottimizzare; sul secondo piano è stata sottolineata l'importanza di dover proteggere e supportare l'azione dei progettisti sia per ciò che concerne i supporti nei riguardi dell'interlocuzione con l'esterno sia per ciò che concerne i rapporti con i propri responsabili all'interno delle rispettive organizzazioni di appartenenza.
Il docente-metodologo è stato il dr. Di Gregorio.

A questa giornata si sono susseguite altre due giornate tematiche: una sul tema dell'informatica nella P.A. ed in particolare sul piano e-government e l'altra sul project management organizzativo.

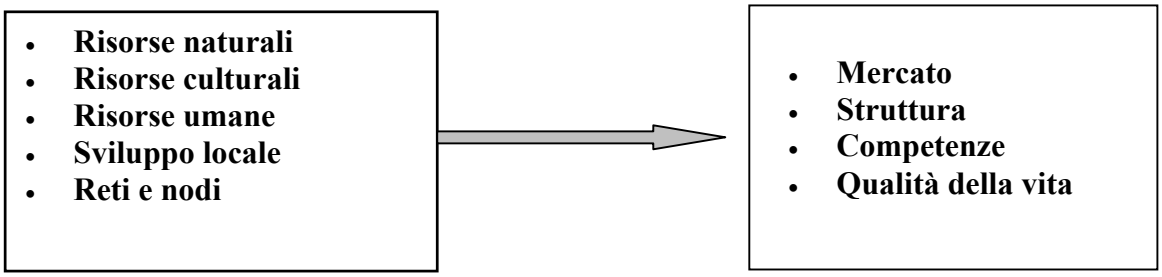
La prima si è svolta il 10 aprile ed ha avuto come docenti il dr. Roberto e il sig. Gabriele Tomaselli. Al riguardo è stata illustrata la nuova strategia di sviluppo dell'informatica territoriale e l'opportunità di interlocuzione tra enti che l'informatica di oggi consente. Sono state anche indicate le linee di sviluppo tracciate dal piano del Governo sull'informatica nella P.A. e la sua connessione alle linee perseguite dall'AIPA sull'interoperabilità dei linguaggi.
Questo intervento è servito per costruire una base di riferimento per la lettura dei progetti su cui alcuni gruppi di lavoro sono stati impegnati (il portale, il SUAP, la rete informatica, ecc).
La seconda giornata tematica si è svolta il 18 aprile ed ha avuto come docente il dr. Di Gregorio che ha illustrato la metodologia del lavoro per progetti e ha approfondito dal punto di vista metodologico il passaggio dalla fase di progettazione alla fase di preprogettazione. Con i partecipanti è stato convenuto di confrontare le quattro aree esplicitate sul piano strategico, ovvero:

1) la strategia di sviluppo e il mercato
2) la strategia e la struttura
3) la struttura e le competenze
4) la prestazione e la qualità della vita

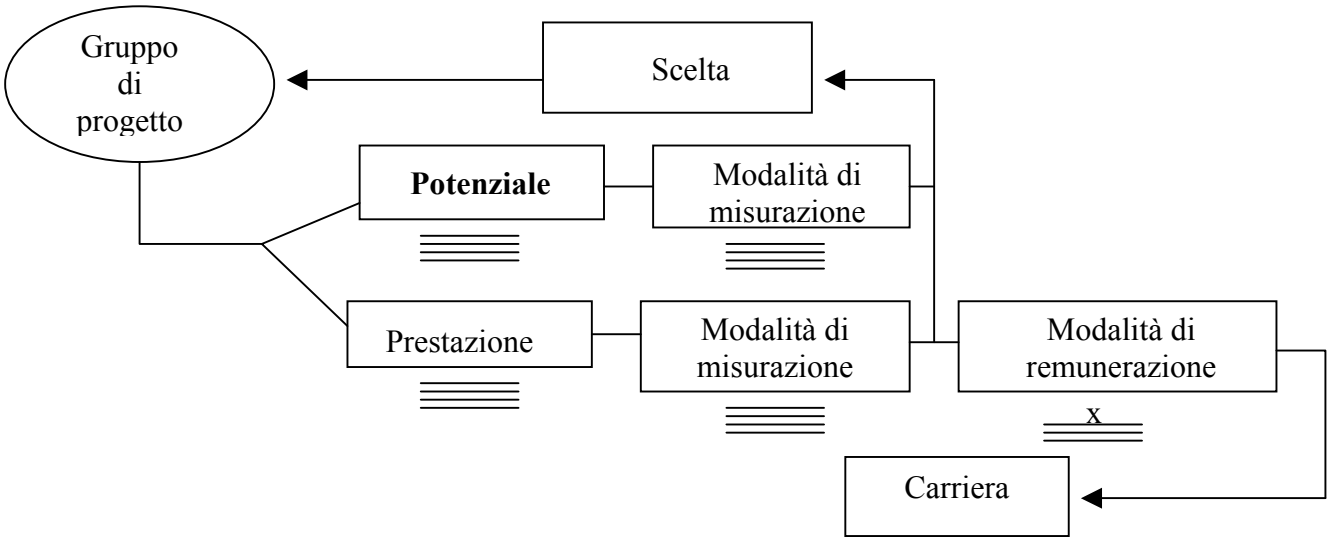
con i progetti dei ricercatori, progettisti e comunicatori, relativi alle medesime aree, così da verificarne la coerenza reciproca e avere stimoli per allargare, arricchire e qualificare il contenuto del piano strategico. In relazione alle suddette aree, i partecipanti sono stati così suddivisi in quattro gruppi. Essi hanno effettuato un project work terminato il 2 maggio con una giornata "milestone" di verifica.

Oltre alla suddetta relazione, durante questa giornata, sempre in funzione del processo di ottimizzazione del documento strategico, si è analizzata la necessità di un raccordo tra le quattro aree del documento strategico con le aree del POR e, in particolare, come i progetti possano essere finanziati da risorse comunitarie.

POR



L'altro apporto tematico si è avuto il 30 maggio, avendo come oggetto lo sviluppo locale e il sistema di gestione del personale. Il docente è stato il dr. Di Gregorio.
Sono state illustrate le varie parti e le interrelazioni che compongono un sistema completo di gestione del personale, ovvero la necessità di indicare dapprima quelle che sono le esigenze strategico organizzative, poi come si reclutano le risorse umane, sia all'esterno che all'interno, e come si articolano i sistemi di valutazione e di ricompensa.
I due temi, quello del sistema di gestione del personale e quello dello sviluppo locale, sono stati legati per indicare la necessità di raccordo tra i sistemi di valutazione e retribuzione del personale e il processo di cambiamento che investe l'organizzazione nel suo ruolo di promotore di sviluppo del territorio. Come caso esemplificativo è stato riportato quello di Tempio Pausania in Sardegna (schema sottostante), che ha pensato ad un sistema di valutazione e premiazione della prestazione per i gruppi di progetto interistituzionali.



Il percorso progettuale si è concluso il 28 giugno. La giornata è stata dedicata all' illustrazione alla struttura manageriale, facente parte della condivisione strategica,

dei progetti definitivi delle tre schiere di progettisti: ricercatori, progettisti, comunicatori.

	mercato	**struttura**	**competenze**	**qualità**
RICERCATORI	Sistema degli 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

Alla presentazione erano presenti alcuni rappresentanti delle Organizzazioni locali maggiormente coinvolte nel processo progettuale.
Il dott. Di Gregorio ha illustrato alcuni dati di sintesi sull'itinerario seguito, sulle acquisizioni che il percorso progettuale ha consentito, sul comportamento delle diverse organizzazioni rispetto al progetto d'intervento, sulle prospettive di continuazione del programma su alcune tematiche di maggiore rilevanza.

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

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

(tab.1) – SUAP:

	Mercato	***Struttura***	***Competenze***	***Qualità***
RICERCATORI	**Sistema degli 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

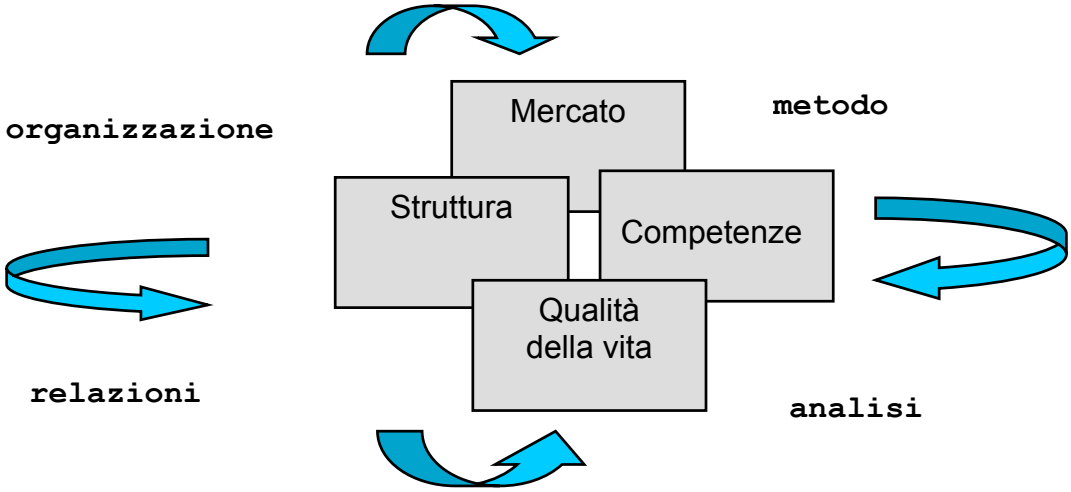
(tab.2) - **LAVORO:**

	Mercato	***Struttura***	***Competenze***	***Qualità***
RICERCATORI	Sistema degli 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

(tab. 3) - TURISMO INTEGRATO:

	Mercato	***Struttura***	***Competenze***	***Qualità***
RICERCATORI	Sistema degli 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**

La giornata conclusiva è servita per raccogliere alcune considerazioni di sintesi dei partecipanti all'intero programma.
Ciò che è stato segnalato è l'efficacia del metodo che ha consentito un apprendimento sostanziale, ma anche la produzione di progetti reali e di immediata applicazione.



A ciò si è aggiunta la considerazione dei differenti comportamenti delle organizzazioni partecipanti che testimoniano il rapporto stretto tra qualità del management e il comportamento del personale piuttosto che l'impegno al cambiamento e la cultura molisana. In sostanza l'esperienza che, a parità di cultura, le persone si impegnano e producono innovazione se sono sostenute e incoraggiate da un management presente e lungimirante che crede nelle potenzialità delle persone che dirige.

Altro aspetto rilevante che è stato sottolineato è la necessità di dare corso e continuità all'azione perseguita attivando fin da subito il processo di sviluppo delle soluzioni progettuali presentate e, in modo particolare, quelle che risultano integrate all'interno di un medesimo filone.

3.2. i Progettisti

Il 21 Febbraio 2001 il gruppo dei Progettisti ha iniziato il Programma di Formazione-Intervento a Campobasso.
Durante la prima giornata è stato rappresentato il ruolo del progettista nell'ambito del programma RAP 100, sono stati messi a fuoco i progetti da realizzare, è stata definita la composizione dei gruppi di lavoro, sono state descritte le fasi essenziali del percorso progettuale.

Nel periodo di project work dell'analisi, dal 22 febbraio al 2 aprile, i gruppi hanno condotto l'analisi sugli specifici temi progettuali ad essi affidati.
Dopo aver descritto lo scenario, individuando le sollecitazioni che hanno indotto la realizzazione del progetto, le opportunità che hanno avviato il progetto, le criticità che si intendeva superare con il progetto e i vincoli che il progetto doveva considerare, i progettisti sono passati allo svolgimento dell'analisi vera e propria per individuare il quadro della situazione all'interno della regione e mettere a fuoco la realtà esterna attraverso lo studio delle *best practices*.

All'interno dei project work, programmati nello spazio tra una giornata metodologica e l'altra, sono state inserite due giornate tematiche. Il docente è stato il dr. C. Formica.
Trattandosi di progetti di sviluppo territoriale, definiti allo scopo di perseguire le linee strategiche individuate dalla Regione e formalizzate nel Piano Strategico, le giornate del 5 e 6 marzo hanno trattato i seguenti argomenti:

- i Fondi Strutturali, il POR e i PIT;
- la metodologia di formalizzazione dei progetti.

Il 3 aprile si è avuta la seconda giornata metodologica che ha concluso il primo project work ed ha avviato il secondo. Il secondo project work è stato destinato alla preprogettazione: dopo aver completato l'analisi i progettisti hanno definito le prime ipotesi progettuali da verificare e formalizzare prima della progettazione definitiva. Il docente è stato il dr. R. Di Gregorio.

A questa giornata si sono susseguite altre due giornate tematiche: una sul tema della programmazione negoziata e sui fondi strutturali e l'altra sui sistemi di attribuzione, controllo e rendicontazione dei fondi.
La prima giornata si è svolta il giorno 11 aprile ed ha avuto come docente il dr. A. Pica. Egli ha illustrato il ruolo dei patti territoriali, e in particolare il fatto che con essi si è verificato:

- un progressivo abbandono delle logiche della pianificazione centralizzata dello sviluppo delle realtà locali,
- un riconoscimento del partenariato locale quale fattore determinante della crescita economica e sociale della collettività sub-regionale,
- una valorizzazione delle concrete potenzialità di sviluppo delle realtà locali,
- attuazione di programmi di intervento coerenti e coordinati con le linee generali della programmazione regionale,
- semplificazione ed accelerazione delle procedure amministrative di attuazione e realizzazione degli interventi.

La seconda si è svolta il 12 aprile ed ha avuto come docente il dr. G. Merlino.
Durante la giornata sono stati trattati i seguenti argomenti:

1. Intesa Istituzionale/POR,
2. Accordo di Programma Quadro,
3. Piano di sviluppo (aree depresse, fondi strutturali, altre risorse),
4. Sistemi di attribuzione, controllo e rendicontazione dei fondi: lo studio di fattibilità.

Il 15 maggio la terza giornata metodologica ha concluso il secondo project work. Essa è servita alla verifica del lavoro di preprogettazione e all'avvio della fase di progettazione, cui era destinato il successivo e ultimo periodo di project work.

Dal 16/05/01 al 10/06/01 si è avuto l'ultimo project work che è servito a realizzare la progettazione definitiva. Esso è stato intervallato dall'ultima giornata tematica, avuta il 21 maggio, durante la quale è stato trattato il tema della "Società dell'Informazione". In particolare si è parlato del Piano d'Azione del governo e del Piano Comunitario per la Società dell'Informazione. Il docente è stato il dr. F. Pommier.

Il giorno 11 giugno si è avuta l'ultima giornata metodologica. Essa è servita per verificare la progettazione dei gruppi, in vista della presentazione finale. Il docente è stato il dr. R. Di Gregorio

Il giorno 28 giugno si è avuta la giornata conclusiva durante la quale sono stati illustrati i progetti realizzati.

3.3. i Ricercatori

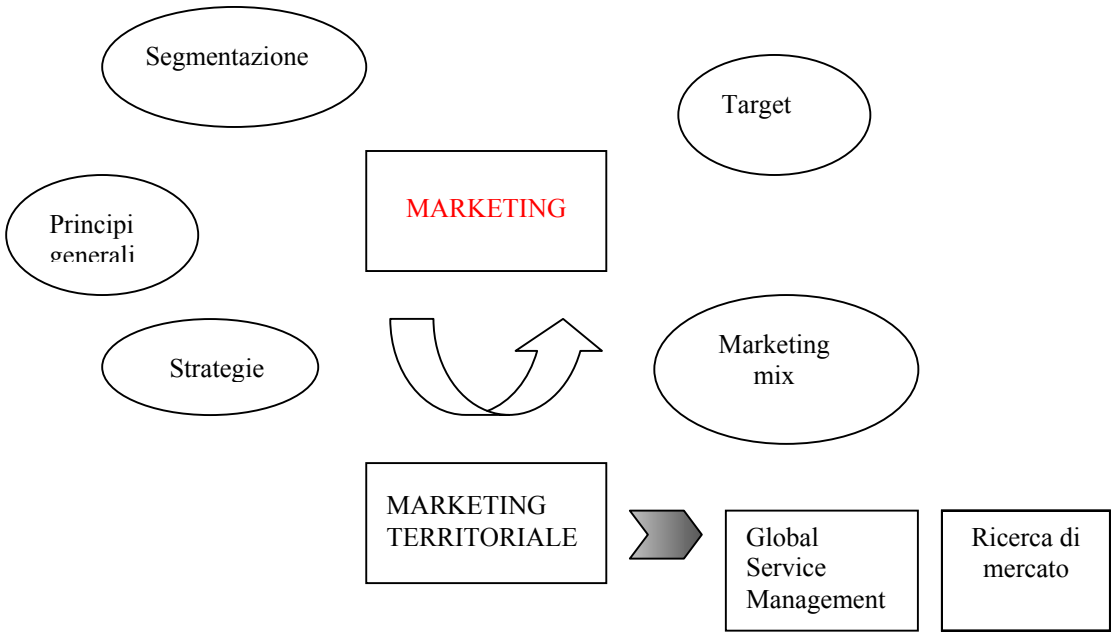
Il 22 Febbraio 2001 il gruppo dei Ricercatori ha iniziato il Programma di Formazione-Intervento a Campobasso.
In questa prima giornata di milestone, è stato possibile rappresentare il ruolo del ricercatore nell'ambito del programma formativo. Si sono costituiti quattro gruppi di lavoro, ai quali sono stati affidati quattro distinti progetti che hanno interessato altrettante specifiche aree d'intervento, ritenute strategiche per lo sviluppo regionale.

Nel periodo di project work dell'analisi, dal 23 febbraio al 4 aprile, i gruppi hanno condotto l'analisi sugli specifici temi progettuali ad essi affidati.
Il procedimento di ricerca sviluppatosi durante tale periodo ha tenuto conto di:

- chi ha già fatto ricerca sui temi affidati
- quali sono state le metodologie utilizzate
- quali sono stati i prodotti e gli strumenti di ricerca
- verso quale obiettivo sono state orientate le azioni di ricerca

Durante questo periodo, ciascun gruppo ha avuto 2 giornate di analisi assistita dal consulente Prof. Paolo Bellucci, docente universitario presso l'Università del Molise.

Nelle giornate del 12 e 13 marzo si è avuto il contributo tematico di un massimo esperto di Marketing, consulente aziendale, il Dr. Leonardo Tomasicchio, proprio sul Marketing generale e sul Marketing territoriale riferito al contesto regionale specifico.



Nella seconda milestone si sono stati puntualizzati gli obiettivi dei gruppi di lavoro, tenendo conto delle indicazioni definite dal gruppo della Condivisione Strategica per la realizzazione dei progetti.
I progetti sono stati mirati e focalizzati su argomenti e tematiche più precise ritenuti particolarmente critiche per lo sviluppo regionale.
Durante la giornata, rispetto alla metodologia adottata, è stata effettuata la pianificazione dei tempi delle diverse fasi del programma di lavoro:

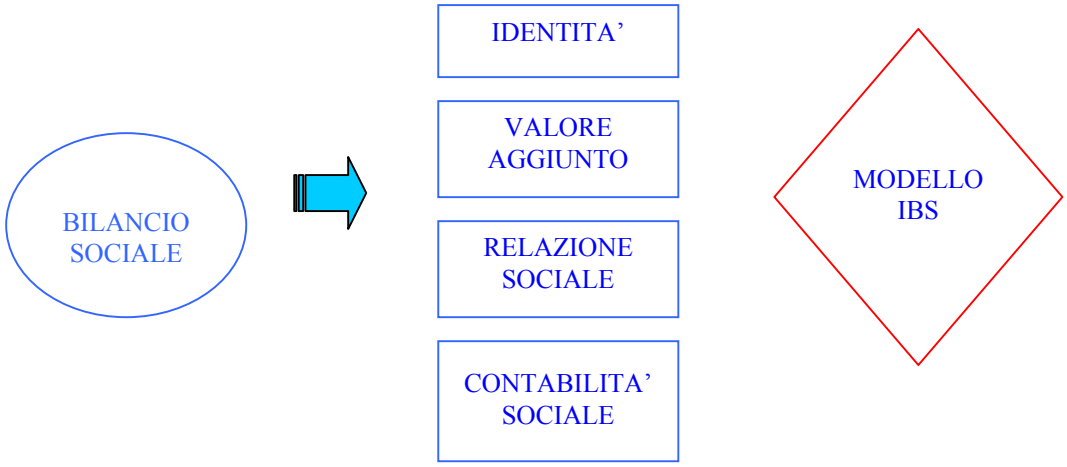
Nel secondo periodo di project work, di separazione tra la seconda e terza milestone, i gruppi si sono impegnati a condurre l'analisi interna ed esterna al territorio di riferimento ed il benchmarking analizzando esperienze significative riguardanti progetti analoghi realizzati o proposti in altre realtà, che potevano essere prese a riferimento per convalidare un'ipotesi progettuale.
Per l'analisi interna ed esterna sono stati utilizzati diversi strumenti di ricerca:

- analisi documentale
- intervista telefonica e diretta
- questionario
- internet

Il 7 e 8 maggio sono state due giornate tematiche.
Nella prima, si è avuto il contributo del metodologo sulla puntualizzazione, ai gruppi, del ruolo del "ricercatore" nella Formazione-Intervento.

Si è ritenuto necessario organizzare un focus group per il giorno 17 maggio, con l'intento di coinvolgere nel progetto gli attori importanti del territorio che hanno l'interesse a risolvere il problema di partenza e hanno le conoscenze e le competenze per fornire contributi progettuali utili ai gruppi.
Il focus è un altro strumento di ricerca, utile per completare l'analisi e verificare le prime ipotesi progettuali di soluzione.

Nell'altra giornata, il Dr. Roberto Jannelli, consulente della società KPMG e docente universitario, esperto di P.A., ha illustrato i presupposti, le finalità e gli obiettivi del Bilancio Sociale come strumento, insieme al Bilancio Ambientale, utile ad esplicitare i valori e la cultura che un'azienda esprime, attraverso la sua organizzazione, nel contesto socio-economico di riferimento.



La giornata metodologica del 17 maggio è stata dedicata interamente ai focus group. L'incontro è servito per permettere ai gruppi di ricercare ulteriori dati, informazioni, esperienze per completare l'analisi e verificare ciò che l'esistente sul territorio e ciò che invece manca al sistema, per il suo funzionamento. È stato un confronto proficuo anche per gli ospiti e un'occasione valida per lo scambio di posizioni e manifestazione di esigenze a volte, anche contrapposte.

Nel periodo di project work della preprogettazione e progettazione, sulla scorta delle informazioni emerse dal territorio, dalle esperienze di altre realtà e dai confronti diretti con gli attori del territorio, i gruppi hanno cercato di definire alcune ipotesi progettuali per la formulazione della soluzione finale.
Nella giornata del 23 maggio si è avuto il contributo del Dr. Di Gregorio, necessario per avere ulteriori input e indicazioni metodologiche e permettere ai gruppi di completare l'analisi, verificare la praticabilità di alcune ipotesi per concretizzare il progetto.

Nella giornata conclusiva del percorso formativo sono stati completati i progetti e formalizzati, ciascuno secondo uno schema predisposto per realizzare le slides di presentazione.

Il 28 giugno è avvenuta la presentazione dei progetti da parte di ciascun gruppo; essi hanno relazionato il proprio percorso di ricerca e la soluzione finale ai membri della Condivisione Strategica.
I progetti sono stati presentati anche alla stampa.

I PROGETTI REALIZZATI:

Gruppo Mercato: Di Lullo, Smargiassi,Galasso, Musacchio
Progetto: Progettare un sistema di rilevazione dei fabbisogni degli investitori per il Molise
Gruppo Struttura: Cerbaso, Di Maio, Di Bartolomeo,
Progetto: Progettare un Osservatorio sull'informatizzazione in Molise
Gruppo Competenze: Porzio, Gentile, Visco, Saulino
Progetto: Costruire un Osservatorio sulle competenze distintive e strategiche.
Gruppo Qualità: Cancelliere, Petrollini, Fagnani
Progetto: Progettare uno strumento di rilevazione della qualità della vita

3.4. i Comunicatori

Il gruppo dei comunicatori ha iniziato il programma di formazione nella giornata del 23 febbraio. Durante questa giornata sono state illustrati i contenuti essenziali delle strategie di sviluppo che la Regione Molise intende perseguire e si è illustrato il ruolo del gruppo dei comunicatori nell'ambito del programma Rap 100. Inoltre sono state descritte le fasi essenziali dell'intero percorso formativo, dopodiché sono stati indicati i quattro progetti e costituiti i relativi gruppi di lavoro a cui sono stati assegnati.
Dei quattro progetti sono stati formulati in prima approssimazione gli obiettivi che a questo punto risultavano essere i seguenti:

1. **Mercato:**

progettare un sistema di comunicazione rivolto ai quattro target di "acquirenti" del prodotto "territorio": persone residenti, investitori, persone temporaneamente presenti sul territorio, acquirenti dei prodotti realizzati in Molise

2. **Struttura:**

progettare le caratteristiche di un portale regionale entro cui collocare le informazioni relative all'identità regionale e al processo di miglioramento della struttura regionale.

3. **Competenze:**

sviluppare un sistema di comunicazione tra domanda e offerta di lavoro per consolidare le competenze distintive e orientare la realizzazione di competenze strategiche

4. **Qualità della vita e della vita di lavoro:**

formulare uno strumento di comunicazione sulla bontà della vita molisana

L'iter metodologico che i gruppi hanno seguito è stato il seguente:

1. fase di analisi, che ha permesso di prendere coscienza del problema e rilevare la situazione in cui versavano gli enti che si collocano sull'itinerario che collega la domanda con l'offerta e anche i diversi comportamenti agiti da coloro che sono responsabili della preparazione professionale dei giovani (la Scuola e le strutture di formazione professionale)
2. fase di pre-progettazione, che ha consentito di individuare delle prime ipotesi di soluzione circa le modalità con cui rendere più integrata l'azione degli enti e più efficiente la comunicazione tra essi
3. fase di progettazione, che ha permesso di focalizzare alcune soluzioni maggiormente credibili per la loro praticabilità organizzativa e gestionale.

Nel periodo di analisi, dal 24 febbraio al 3 aprile, i gruppi di lavoro hanno avuto due contributi tematici nelle giornate del 7 e 8 marzo.
Il primo è stato quello del prof. Malizia che ha permesso di puntualizzare i temi della comunicazione legati allo sviluppo organizzativo e di approfondire la conoscenza dei canali che si usano all'interno di una struttura organizzativa per far fluire la comunicazione. Il secondo contributo è stato fornito dal dott. Pommier il quale ha trattato il tema della comunicazione pubblica e si è soffermato in particolare sull' evoluzione tecnologica che ha permesso di migliorare il rapporto tra la P.A. e il cittadino. Egli ha poi trattato e illustrato la politica dell'e-governement e le opportunità di finanziamento che essa offre per potenziare le reti di collegamento tra le strutture centrali e tra esse e le strutture periferiche.

Alla fine della fase di analisi i gruppi costituiti hanno formalizzato per ciascun progetto:

1. lo scenario: indicando
   - le sollecitazioni che hanno indotto la realizzazione del progetto
   - le opportunità che hanno suggerito l'avvio del progetto
   - le criticità che s'intende superare con l'attivazione del progetto
   - i vincoli che il progetto deve considerare nell'individuare le soluzioni finali

2. l'obiettivo del progetto, ritoccando quindi quello indicato all'avvio dell'iniziativa
3. il programma di dettaglio dell'analisi, per poter ripartire bene il lavoro da svolgere durante il successivo project work dall'insieme delle persone componenti i gruppi di lavoro.

A valle del primo periodo di project work, il giorno 4 aprile, c'è stata una giornata di valenza metodologica (milestone) durante la quale, considerato sia i risultati ottenuti nella fase di analisi, sia le indicazioni date ai singoli progetti dal gruppo della condivisione strategica, i progetti sono stati rivisti insieme al responsabile della metodologia e sono stati ulteriormente rivisti e perfezionati gli obiettivi dei gruppi di lavoro.
Infatti gli obiettivi sono diventati:

- Gruppo Mercato**: Progetto Brochure**: realizzazione di una brochure rivolta agli investitori per attrarre investimenti sul territorio

- Gruppo Struttura: **Progetto Portale Regionale**: configurazione di un portale regionale e individuazione della/e strutture di gestione

- Gruppo Competenze: **Progetto Comunicazione tra domanda e offerta di lavoro**: sistema di comunicazione interoganizzativa tra i soggetti di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro al fine di ottimizzare la comunicazione tra i due poli
- Gruppo Qualità della vita e della vita di lavoro: **Progetto Comunicazione sulla qualità della vita molisana per le persone temporaneamente presenti sul territorio**: realizzare un piano di formazione per migliorare la comunicazione sia del personale delle strutture di accoglienza che dei comuni cittadini nei riguardi dei non residenti al fine di migliorare l'efficacia del processo di accoglienza (a chi è rivolto, quali contenuti, chi lo eroga, con quali finanziamenti, in quanto tempo).

In seguito alla ridefinizione degli obiettivi progettuali si è passati alla fase di pre-progettazione dove si è cercato di individuare le prime ipotesi progettuali.

Anche nel periodo della fase di pre-progettazione, dal 5 aprile al 15 maggio, vi sono state delle giornate tematiche che hanno teso ad allargare e approfondire la conoscenza della comunicazione.
In particolare, nelle giornate del 26 e 27 aprile, sono state illustrate "le aree" della comunicazione, gli strumenti e le modalità per la loro realizzazione. In particolare si è introdotto il concetto del tutto innovativo della comunicazione territoriale
Inoltre si è approfondita la distinzione tra:

- comunicazione interna
- comunicazione istituzionale
- comunicazione del miglioramento

Le lezioni sono state tenute dal dott. Di Gregorio che in queste giornate si è presentato nella doppia veste di metodologo della formazione-intervento e docente tematico. Come metodologo ha aiutato i gruppi di lavoro ad organizzare i focus group con gli attori sociali coinvolti nel processo, per approfondire l'analisi ed iniziare a delineare le prime ipotesi progettuali.
I focus group si sono svolti così organizzati si sono tenuti concretamente nella terza giornata di milestone metodologica.
Al riguardo sono stati coinvolti diversi attori del territorio ed in particolare:

- il gruppo **Competenze** ha avviato un tavolo di confronto con Agenzia Molise Lavoro, il Centro dell'impiego e l'Associazione Industriale di Campobasso. In questa riunione è stato confermato il grado di difficoltà di comunicazione tra questi enti che rappresentano i soggetti intermediari tra domanda e offerta di lavoro. Date queste considerazioni i partecipanti al focus group hanno proposto di partecipare più direttamente al lavoro del gruppo di progetto entrandone a far parte così da mettere a disposizione il loro bagaglio di competenze sulla tematica del mercato del lavoro.
- il gruppo **Qualità** ha intervistato un esponente del mondo della Scuola e della CCIAA di Isernia. Il primo ha illustrato i progetti che la Scuola attiva per l'accoglienza turistica, mentre il secondo le attività progettuali dell'ente camerale evidenziando le carenze degli operatori molisani sulla cultura dell'accoglienza .
- il gruppo **Mercato** ha contattato il Consorzio Industriale di Termoli e l' Unioncamere per rilevare cosa si fosse già prodotto in termini di strumenti di comunicazione per attrarre investitori sul territorio molisano, scoprendo un ventaglio di produzioni gia fatte e alcune in fase di realizzazione, ma tutte maturate all'interno del proprio contesto istituzionale.

L'ultima fase del programma formativo è stata la progettazione in cui i gruppi hanno formalizzato la soluzione progettuale secondo l'obiettivo prefissato nella fase di analisi.
Anche in questa fase, dal 17 maggio all'11 giugno, vi è stato il contributo di docenti tematici.
Ciò è servito per illustrare come organizzare un piano di comunicazione e i suoi strumenti. In particolare ci si è soffermati sul ruolo che la comunicazione assume per la Pubblica Amministrazione e quali sono le strutture, strumenti e tecnologie che la P.A. ha a disposizione per avviare un piano di comunicazione.
La lezione è stata tenuta il 22 maggio dal dott. Pippi dell'Istituto Nazionale di Comunicazione.

Nella giornata conclusiva del percorso formativo, corrispondente anche all'ultima giornata di milestone metodologica, il dott. Di Gregorio ha fatto un riepilogo del processo formativo evidenziando le tappe salienti. In particolare si ci è soffermati sulla peculiarità della metodologia della formazione-intervento che mette in risalto non solo la soluzione progettuale ma la somma dei risultati che conducono al risultato finale. In altri termini il risultato del processo formativo è dato:

- dalla soluzione progettuale
- dai dati e le informazioni reperite durante l'analisi del territorio che non erano anzitempo disponibili
- dall'interlocuzione con varie persone appartenenti ad organizzazioni differenziate tra di loro
- dalla comunicazione di una necessità, di un problema o un'esigenza che scaturiva direttamente dal territorio
- dallo scambio di documenti, esperienze, commenti e soluzioni circa lo specifico problema.

4. Conclusioni sull'analisi

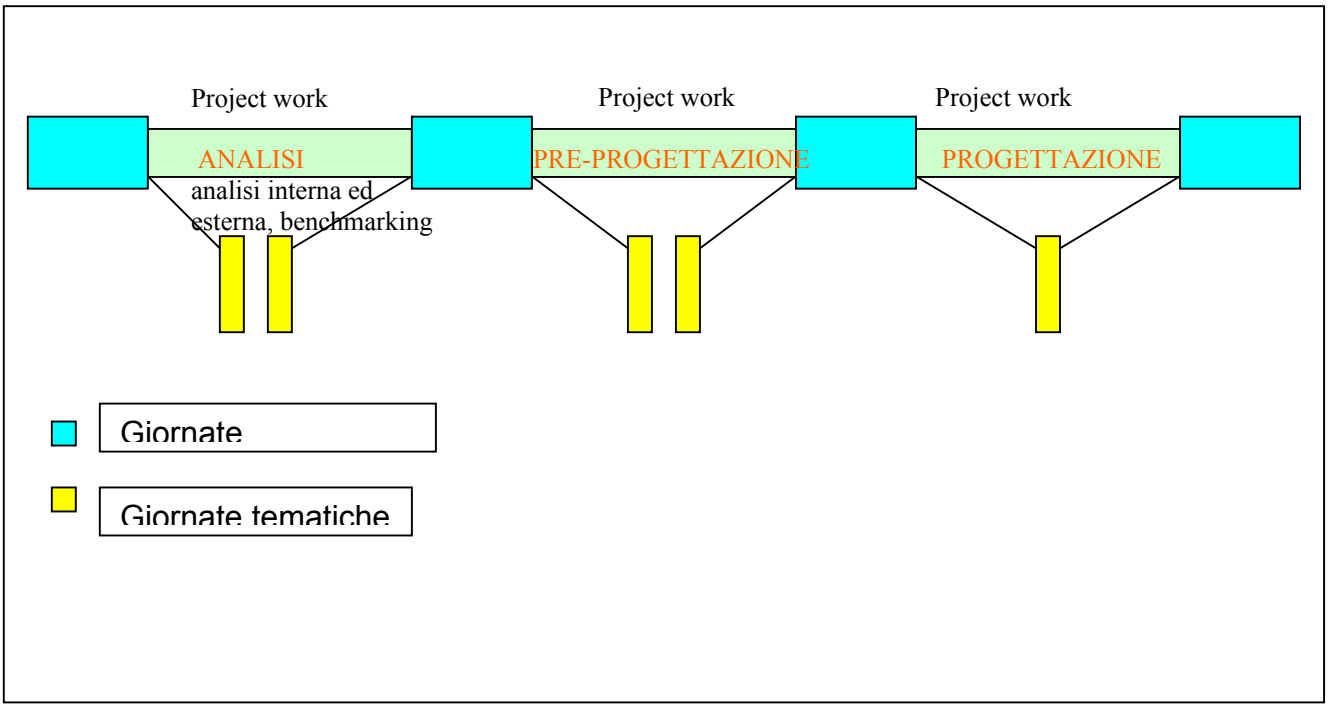
L'analisi è una delle fasi fondamentali della metodologia della formazione-intervento. Essa serve per capire la situazione di partenza da cui può avere avuto origine la necessità di attivare un progetto di cambiamento. Naturalmente, l'analisi è il primo step per arrivare alla definizione delle soluzioni progettuali nell'ambito di un processo di cambiamento in quanto serve a rilevare lo status quo di un problema.

Nell'ambito del progetto di formazione –intervento RAP 100 Molise i gruppi di lavoro interistituzionali ed intersettoriali sono stati divisi, come si è detto, in 3 diverse linee di azione: progettazione, ricerca, comunicazione.

Coloro che hanno lavorato al gruppo progettisti hanno elaborato progetti in grado di sviluppare nuovi e migliori servizi utilizzando le competenze interne agli enti; il gruppo dei ricercatori si è occupato di sviluppare un sistema di ricerca sulle praticabilità strategiche di sviluppo e sul monitoraggio delle azioni progettuali di sviluppo; il gruppo dei comunicatori si è attivato per progettare sistemi e strumenti di comunicazione sociale collegati ai progetti di miglioramento formando nel contempo una cultura della partecipazione diffusa e di responsabilità sociale di cui gli enti territoriali assumono il compito di promozione e di alimentazione.

L'analisi ha fatto emergere le informazioni necessarie per ipotizzare alcune soluzioni progettuali opportunamente verificate nella praticabilità e che hanno concorso a definire la soluzione finale.

È stato realizzato un grafico di rappresentazione del flusso di progetto così da collocare la fase di analisi nel flusso delle attività svolte.



La fase di analisi, si compone dell'analisi interna al territorio, analisi esterna e benchmarking.

L'analisi interna, secondo la metodologia della formazione-intervento, ha lo scopo di condurre una ricerca nell'ambito del territorio considerato, per approfondire i dati le informazioni esistenti, rispetto ad uno specifico argomento, oggetto di analisi di ciascun gruppo di lavoro. La metodologia per condurre l'analisi interna al territorio di riferimento presenta, però, diversi strumenti da utilizzare:

a) analisi documentale
b) intervista
c) questionario
d) workshop
e) convegno
f) focus group
g) ecc.

L'analisi esterna, secondo la metodologia, permette una ricerca estesa al contesto esterno alla Regione, individuando, anche in questo caso, le modalità con cui condurre l'analisi esterna:

a) analisi documentale
b) intervista
c) questionario
d) internet

Il benchmarking permette la ricerca di esperienze significative riguardanti progetti analoghi, realizzati o proposti in altre realtà, ma che possono essere presi a riferimento per convalidare un'ipotesi progettuale.

Le informazioni ricavate dall'analisi sullo scenario interno, esterno e sulla base delle esperienze di riferimento in altre realtà, confermano una correlazione tra i progetti realizzati, che non coinvolge soltanto l'area d'intervento specifica (mercato, competenze, struttura e qualità) ma attraversa i progetti e permette di ricavare una lettura trasversale dell'intero studio condotto, focalizzandone le azioni positive ma anche le criticità.
Durante questa fase si sono evidenziate delle iniziative, esperienze, opinioni, esigenze che difficilmente sarebbero potute emergere e che sono stati validi apporti e contributi per i gruppi di lavoro nella ricerca; necessari sono parsi i momenti di confronto, concertazione, a volte negoziazione di soluzioni o prospettive risolutive di problematiche che hanno interessato e coinvolto tutti quegli attori del territorio che hanno le competenze e le conoscenze per porre in essere azioni concrete.

E' emerso che gli stakeholders hanno avuto atteggiamenti pressoché di disponibilità e a volte soddisfazione a presentare le iniziative progettuali interne, sono stati spesso in condizioni di ascolto delle opinioni altrui e a volte propositivi delle soluzioni sul tema di studio, evincendo sempre un desiderio di interscambio e di collaborazione, finora, inespresso da difficoltà di incontro e di comunicazione.

Varie sono state le difficoltà che hanno favorito la chiusura al proprio interno delle organizzazioni territoriali che per troppo tempo hanno continuato a lavorare e a porre

in essere iniziative singole, rischiando di duplicarle rispetto a progetti similari e a vanificarne ogni sforzo. Si sono evidenziate iniziative di ricerca, analisi, di comunicazione, realizzazione di sistemi informativi, creati al proprio interno e che non prevedevano scambi e confronto di risultati all'esterno.
Vari sono gli interventi per raccordare i sistemi di istruzione, formazione e lavoro per avvicinare la domanda all'offerta di lavoro, ancora troppo distanti e discordanti nelle esigenze professionali e opportunità formative esistenti.
È il caso di citare il settore turistico dove la formazione è risultata carente e di tipo istituzionale. Le scuole di settore (Istituti alberghieri) attivano corsi di formazione rivolti sempre alle stesse figure professionali, le associazioni di categoria attivano corsi di riqualificazione professionale ma gli operatori non ritengono utile formarsi, di conseguenza è carente la cultura dell'accoglienza quindi si rende necessario affiancare alla formazione anche un piano di sensibilizzazione non solo rivolto agli operatori del settore, ma anche alla popolazione locale.

Ancora troppo deboli sono i tentativi di informatizzare i servizi resi agli utenti da parte della pubblica amministrazione per favorire quel ruolo di front office del servizio pubblico che la riforma dell'attività della P.A. tanto auspica. La popolazione servita dalle strutture informatizzate nel Molise è ancora troppo esigua e poche amministrazioni stanno procedendo ad attivare lo Sportello per le attività produttive. Lo sviluppo di una informatizzazione diffusa e coerente consentirebbe una maggiore efficienza del sistema organizzativo regionale che la renderebbe maggiormente attrattiva.

Il Molise inizia a delineare le prime iniziative volte a rendere "appetibile" il proprio territorio, concentrando gli sforzi su aree tematiche precise che costituiscono l'elemento distintivo di questa terra. La vivibilità sociale, la soddisfacente qualità della vita, l'efficienza delle strutture delle città e dei servizi, la qualità della vita, il recupero dei centri storici, la valorizzazione del patrimonio culturale e artistico, la valorizzazione delle produzioni agricole tipiche e artigianali, sono argomentazioni da esternalizzare, potenziare e comunicare all'esterno, nella convinzione che possano concorrere a formare il vantaggio competitivo della regione rispetto ad altre realtà.

Per rendere appetibile il territorio molisano, da più parti e contemporaneamente, si sono attivati progetti per creare la brochure, con l'intento di comunicare all'esterno e rendere visibile le potenzialità esistenti. Anche se l'intento è parso valido, le iniziative sicuramente si sono accavallate, con il risultato di avere molti strumenti di comunicazione, scollegati fra di loro e spesso poco rappresentativi delle effettive potenzialità, ciò, per la mancanza di coordinamento di dati ed informazioni disponibili e per la difficoltà di ciascun ente di avere una visione d'insieme che spesso è rimasta troppo centralistica o settorializzata. Ogni ente ha privilegiato, attraverso la brochure, il proprio punto di vista e la propria attività, ignorando le iniziative e le azioni, da molti poste in essere, a supporto dello sviluppo regionale.

Infine, ma molto importante, è la difficoltà a strutturare progetti integrati che prevedano effettivi ritorni in termini economici e occupazionali in grado di ottenere i finanziamenti sia regionali che nazionali e comunitari.

Le criticità di interrelazione e collaborazione possono essere superate purché vi sia la volontà di farlo, ed è sembrato che il desiderio non manchi proprio dal successo avuto dai gruppi di lavoro durante la fase di ricerca attraverso i contatti diretti, telefonici, interviste, focus group.

Di azioni positive e progetti a sostegno dello sviluppo territoriale ve ne sono state molte, da parte di enti che hanno tentato, nonostante le difficoltà, di agire concretamente e porre in essere interventi volti all'ottenimento di alcuni scopi. Alcune iniziative della Camera di Commercio, della Confcommercio, della Regione, degli Enti di formazione, degli Industriali hanno evidenziato dei ritorni positivi in termini di collaborazione ed interscambio, favorendo la risoluzione di problematiche in un ottica di concertazione. Si è reso importante l'interscambio e l'analisi di progetti similari da prendere come riferimento nella propria realtà. Esempi da citare e considerati riproponibili con le dovute modifiche nel territorio, sono sicuramente le iniziative proposte dal alcune Regioni sul turismo integrato, gli studi condotti dall'ICE e ITP sui fabbisogni degli investitori, il progetto interregionale sull' informatizzazione omogenea tra sei Regioni.

È stato importante, per gli attori del territorio, il sorgere della necessità di impostare le proprie azioni e progetti rispetto a linee programmatiche e di intervento strategico delineate e concertate da tutti, seguendo una logica di sviluppo dell'intero territorio molisano. La classe politica fa fatica a riconoscere la necessità di praticare la programmazione degli interventi, basata sulle esigenze espresse dal territorio ed indirizzata ad uno sviluppo integrato e duraturo. Solo negli ultimi anni, infatti, ha cominciato a ricorrere a strumenti di programmazione negoziata e con valido successo.

I risultati dell'analisi hanno permesso di avere una lettura dei progetti realizzati legata a tre aree tematiche particolarmente critiche per l'esigenza di un processo di intervento successivo mirato e a sostegno dello sviluppo locale:

1. Lavoro
2. Turismo
3. Servizio autorizzativo SUAP

Il tema del Lavoro appare particolarmente importante per lo sviluppo della regione. I risultati dell'**analisi interna** sono stati**:**

- esistenza di forme di rilevazione e di analisi delle competenze professionali che vengono create e utilizzate dagli enti al proprio interno;
- scarse iniziative di collaborazione ed interscambio di dati e notizie tra gli enti di formazione, enti istituzionali e associazioni imprenditoriali;
- scollamento tra il sistema formativo e sistema produttivo a causa della mancanza di forme di monitoraggio costante dei fabbisogni formativi richiesti,
- mancanza di servizi idonei ad avvicinare la domanda all'offerta di lavoro (collocamento, centri per l'impiego, ecc.)
- scollamento della scuola con il mondo del lavoro con l'evidenza di titoli di studio non idonei all'inserimento lavorativo e con programmi e attività didattiche non in grado di evolversi rispetto al mercato del lavoro;

Da queste criticità emergono delle azioni da formalizzare per superarle, infatti, si ha innanzitutto, la necessità di strutturare un efficace sistema informativo integrato sulle dinamiche del lavoro; occorre cioè rafforzare gli altri strumenti di comunicazione per il potenziamento delle politiche di orientamento al lavoro. Migliorare la comunicazione sulle attese reciproche tra domanda e offerta di lavoro rende maggiormente efficace il processo di incontro e di scambio che porta all'occupazione.
Tutte queste azioni sono rivolte a migliorare l'integrazione fra istruzione-formazione e mercato del lavoro, per consentire di soddisfare la nuova domanda che proviene dalla Scuola e di porre in essere le condizioni affinché si possano conseguire professionalità coerenti con le esigenze delle nuove produzioni e delle evoluzioni del mercato del lavoro.

Dall'**analisi esterna** è emersa la difficoltà dei giovani nella scelta di un itinerario formativo, legate alla scarsa informazione sulle attività e programmi didattici disponibili e corsi per figure professionali non competitive sul mercato del lavoro, inoltre la difficoltà degli "orientatori" della formazione nella definizione dei programmi didattici, legate alla mancanza di acquisizione di informazioni utili da parte delle imprese, contribuendo così a favorire lo scollamento tra sistema formativo ed esigenze di professionalità.

Alcune realtà hanno attivato progetti di monitoraggio e osservatori sul mercato del lavoro (Progetto Sirpel-Assessorato al lavoro Regione Lombardia, Osservatorio Agenzia Lavoro di Trento, Progetto Trevisolavora-Assessorato al Lavoro Provincia di Treviso, Progetto apprendistato-Agenzia Lazio Lavoro) con l'intento di controllare e verificare le interrelazioni tra le attività produttive-lavoro-lavoratori.

Il **Turismo** viene considerato il volano del rilancio dell'economia molisana.
I risultati principali dell'**analisi interna** al territorio:

- mancanza di una strategia di recupero del territorio, lo svuotamento dei piccoli centri e l'emigrazione verso le città riduce progressivamente le potenzialità di accoglienza che sviluppano il turismo;
- un turismo frettoloso che non viene trattenuto e accompagnato a godere della vita molisana;
- l'attività di marketing che promuove il Molise è generica, senza preparare la struttura dell'offerta;
- mancanza di uno strumento di monitoraggio continuativo della percezione turistica che permetta l'adeguamento dell'offerta alla domanda;
- mancanza di un raccordo tra l'istruzione, la formazione e il lavoro, 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;
- la cittadinanza non ha i mezzi per associarsi e promuovere il turismo integrato;
- risorse economiche non orientate e finalizzate;
- si ha una formazione che non stimola l'imprenditorialità nel terziario;
- nella regione si rileva una scarsa sensibilità alla cultura dell'accoglienza

A tal proposito la Regione Molise ha attivato corsi di formazione solo per il personale interno.

Le scuole superiori e diversi Enti, si stanno organizzando per svolgere attività formativa rivolta al settore turistico (l'Istituto alberghiero di Termoli, il Gal "Moligal" il Gal "Molise verso il 2000", l'Università)

A conferma delle criticità evidenziate dall'analisi sul territorio ci risono stati i risultati di un **questionario** costruito appositamente e somministrato alle strutture ricettive, con lo scopo di analizzare la percezione turistica. Le informazioni sono state:

- le attrattività: bassa criminalità, verde, cultura e tradizioni;
- offerta né ampia né variegata, ma accettabile;
- buona sensibilità all'ospitalità ma bassa professionalità e una certa percentuale di indifferenza;
- rapporto qualità/prezzo accettabile ma non brillante;
- strutture ricettive sviluppatesi casualmente e in modo non distintivo;
- scarsa integrazione degli sforzi tra gli operatori economici che promuovono il turismo;
- bassa cultura diffusa dell'accoglienza e della valorizzazione delle risorse della propria regione;

A fronte di un crescente interesse dei turisti per le potenzialità artistiche-storiche e ambientali del Molise, si possono ipotizzare delle azioni che inducono ad alcune opportunità:

- necessità di recupero del territorio, conservazione dell'equilibrio ambientale attuale creando un sistema ricettivo compatibile con le tradizioni locali
- recuperare valore alla proprietà nei centri storici;
- utilizzare i turisti come "promotori commerciali" della qualità della vita molisana;
- sfruttare la centralità geografica e la vicinanza due poli turistici importanti quali Napoli e Roma;
- indirizzare le risorse sui progetti integrati anziché effettuare gli interventi a pioggia;
- prevedere un'azione di formazione integrata e finalizzata e diffusiva che coinvolga tutti i livelli del settore turistico;
- aumento dell'occupazione in settori rivolti all'accoglienza;

Si nota la necessità di un piano di formazione per migliorare la comunicazione sia del personale delle strutture di accoglienza che dei comuni cittadini nei riguardi dei non residenti 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.
Particolare attenzione viene posta al Piano della formazione che deve essere rivolto ai diversi target del settore (struttura imprenditoriale, manageriale, operativa, di servizi, d'informazione); esso è rivolto anche ai formatori preposti alla formazione turistica per condividere le linee strategiche e le modalità di erogazione dell'attività formativa.
Il piano di sensibilizzazione è rivolto ai cittadini residenti (giovani, cittadini, professionisti, casalinghe, anziani).

Analisi esterna:

- dall'intervista ai Tour operator è emerso che non sono organizzati per l'attività incoming e che i turisti o i residenti temporanei nella regione lamentano una carenza informativa sulle strutture di accoglienza e uno scarso collegamento tra le zone turistiche della regione e gli snodi di trasporto più importanti (aeroporti, autostrade etc.)
- la percezione dell'offerta molisana è discreta ma le persone che arrivano in Molise lamentano disagi per i collegamenti viari;
- le strutture ricettive sono casuali;
- solo il 30% del personale di contatto conosce le risorse del Molise ed è in grado di dare informazioni complete e chiare;
- vi è discreta accoglienza nelle strutture ricettive, ma bassa professionalità,
- si nota una certa percentuale di indifferenza al fenomeno turistico,
- si verifica lo spopolamento dei piccoli centri e perdita di identità,
- c'è emigrazione dei giovani a più alta scolarità;
- creazione all'estero di gruppi molisani e costituzione di un bacino di utenza da attrarre
- Il turista cerca la "tradizione" e le radici culturali della popolazione
- ricerca di antichi sapori, ma si richiede soprattutto la qualità delle produzioni

Nella fase del **benchmarking,** si è proceduto ad analizzare le politiche e dei modelli di turismo integrato realizzati in Toscana e Umbria, oltre che le esperienze maturate in ambito locale (Patti Territoriali, Contratti d'area, imprenditoria giovanile)

Dall'analisi di queste realtà si è evidenziato come modello d'intervento vincente quello del coinvolgimento della pluralità delle strutture nell'ambito turistico che permette il coordinamento dei vari aspetti oltre che una gestione turistica efficiente in grado di creare indotto occupazionale e di crescita economica.

Il **SUAP** (sportello unico per le attività produttive) è anch'esso un argomento critico per delineare azioni future mirate a favore dei potenziali investitori.

In seguito alla riforma della P.A che porta ad una rivoluzione nella cultura organizzativa interna spinta dall'utilizzo appropriato delle nuove tecnologie dell'informazione che attuano il cambiamento operativo dell'Amministrazione Pubblica. Questo processo è necessario affinché l'Amministrazione sia orientata al servizio verso il cittadino e sia caratterizzata da fitti scambi informativi tra le sue parti e verso l'ambiente esterno.

Sembrano opportune tutte quelle azioni rivolte a ottimizzate il nuovo ruolo di front-office del servizio pubblico attraverso l'informatizzazione di tutti quei servizi resi ai cittadini e alle imprese a sostegno dello sviluppo locale e alla crescita economica e occupazionale. Lo sportello unico per le attività produttive è un servizio integrato che implica la interoperatività tra sistemi informatici di diversi attori locali; esso è uno strumento di supporto allo sviluppo locale perché facilita gli insediamenti produttivi e promuove le potenzialità del territorio offrendo, in rete, servizi diversificati a favore degli utenti.

L'evoluzione tecnologica costituisce una sollecitazione importante per aprire anche in Molise un nuovo scenario sul piano dell'innovazione. Con l'avvento di internet e con lo sviluppo della colloquialità dei sistemi operativi è possibile che sistemi diversi dialoghino tra di loro e sia possibile a tal proposito la formulazione di una strategia progettuale sull'informatizzazione condivisibile, anche per l'individuazione di strumenti organizzativi ed operativi necessari per raggiungere gli obiettivi strategici delineati.

Il tentativo di sviluppare e potenziare il sistema informativo regionale è connesso con queste linee strategiche per convalidare quanto previsto nella Riforma: migliorare la qualità, l'economicità e l'efficienza dei servizi pubblici.

L'iniziativa del portale informativo rappresenta un'azione di sostegno per creare uno strumento che rende un servizio informatizzato ai potenziali investitori, tramite il quale si accede a tutti i servizi offerti sul territorio a favore degli investitori e dei cittadini.

A supporto della necessità di rendere il più possibile appetibile un territorio, si sono evidenziate altre informazioni:

- per valorizzare i vantaggi competitivi è necessario comunicare le attrattività del territorio (in particolare i servizi e i vantaggi a favore dei potenziali investitori);
- le associazioni presenti sul territorio (consorzi industriali, C.C.I.A.A., associazione industriale) promuovono i propri servizi attraverso le brochure;
- la comunicazione all'esterno è frammentata, disomogenea e settoriale
- la cultura della comunicazione del sistema territorio è carente
- poco più del 10% dei 136 comuni della Regione, a distanza di tre anni dall'emanazione delle norme, ha attivato il servizio di Sportello;
- diversi Enti Locali sono però in una situazione di *work in progress;*
- per incentivare l'apertura di SUAP, sul territorio nazionale, sono stati emanati una serie di bandi – Rap 100, Pass… - che, allo stato, vedono le amministrazioni impegnate nell'attuazione dei progetti finanziati;
- è molto sentita dagli attori territoriali la questione delle *aree ecologicamente attrezzate*; il D.lvo n.112/98, all'art.26, prevede che le Regioni: *"…disciplinano, con proprie leggi, le aree industriali e le aree ecologicamente attrezzate, dotate delle infrastrutture e dei sistemi necessari a garantire la tutela della salute, della sicurezza e dell'ambiente…"*
- l'offerta di aree attrezzate in grado di garantire ogni servizio e supporto per la localizzazione di nuovi impianti è uno stimolo a favore dei potenziali investitori;
- per gli impianti localizzati nell'ambito di tali aree è prevista, per esempio, una forma di snellimento delle procedure per l'acquisizione delle autorizzazioni concernenti l'utilizzo dei servizi presenti;
- indagine condotta sui fabbisogni formativi condotta dall'OBF in Molise e finanziata dal ministero del Lavoro:
    - 16 settori oggetto d'indagine
    - 77% piccola e media impresa
    - settori maggiormente rappresentativi: edilizia, confezioni, meccanica
    - maggiore incidenza, rispetto alla media nazionale, della qualifica professionale e specializzazione post-diploma
    - minore peso, invece, del diploma universitario e laurea

- ☐ maggiore difficoltà reperimento risorse professionali in diverse aree ad eccezione della logistica e produzione

Per completare il quadro dell'analisi interna è opportuno riferire le indicazioni del POR e del Complemento di Programmazione nelle quali, recependo gli indirizzi derivanti dalla regolamentazione comunitaria per l'utilizzo dei fondi strutturali e le indicazioni contenute nel QCS 2000-2006 per le Regioni obiettivo 1, si prevede:

- Che una quota significativa di risorse finanziarie venga riservata ad interventi attuati con approccio integrato, settoriale e/o istituzionale, anche attraverso " Progetti Integrati"(di seguito P.I.) e cioè pacchetti di interventi caratterizzati da una elevata integrazione e tendenzialmente riferiti a specifiche aree del territorio regionale
- Che i P.I. debbano derivare dagli effettivi bisogni e/o potenzialità presenti sul territorio coinvolgendo al massimo i soggetti locali e le principali forze istituzionali operanti nell'area interessata dal progetto

Inoltre nel POR e nel Complemento di programmazione è data la possibilità di sostenere iniziative del Contratto d'area e l'eventuale integrazione con gli altri strumenti di promozione dello sviluppo locale (Patti territoriali ecc..)

Dall'**analisi esterna** si evince:

- in realtà come Abruzzo, Sicilia, Emilia Romagna e Piemonte sono le regioni nell'ambito delle quali gli Suap sono attivi in una forbice compresa tra il 60 ed il 70%;
- la media nazionale è del 48,7% (dati Prefetture – gen.2001);
- le regioni Campania, Liguria, Calabria e Marche hanno superato il 50%;
- la Sardegna all'ultimo posto con il 19,6%;
- la popolazione servita dalle strutture è quasi il 70% destinata a salire al 77,1% quando saranno completati i programmi in corso
- attuazione dell'action plan per incentivare la realizzazione di sportelli "chiavi in mano" che prevedono strutture dotate di software, raccordi automatizzati con le amministrazioni interessate, programmi formativi del personale;
- difficoltà per i piccoli Comuni, con poche risorse tecniche ed economiche a disposizione, ad attivare le infrastrutture informatiche e telematiche;
- la gestione associata dello Sportello Unico, come previsto per legge, rappresenta la soluzione adeguata.

Nella considerazione di realtà diverse si sono analizzate varie esperienze ed iniziative prese come riferimento:

- a favore di forme di comunicazione si sono siglati Accordi di programma e convenzione negoziata tra l'ICE e diverse regioni italiane per la promozione territoriale all'estero;
- in fase di realizzazione è l'accordo tra l'ICE e la Regione Molise che prevede il cofinanziamento per la realizzazione di una brochure di promozione del territorio

- studio del Progetto nell'*Area del Canavese in Piemonte;*
    - area caratterizzata da frammentazione amministrativa per la presenza di numerosi piccoli comuni;
    - su iniziativa della città di Ivrea, sono state avviate nel 1997, le procedure di definizione del Patto territoriale, coinvolgendo 123 comuni, 5 Comunità Montane, la Provincia di Torino e 58 Organizzazioni;
    - il patto territoriale del Canavese costituirà anche lo Sportello Unico per le attività produttive,
    - l'organizzazione dello Suap sarà articolato in una modalità che prevede la realizzazione di alcuni poli (Comuni) capofila che raggruppa mediamente 10 Enti locali;
    - il polo capofila gestisce l'intero flusso procedurale autorizzatorio;
    - la città di Torino, la Prefettura di Torino, la Regione Piemonte, la Provincia di Torino, l'Arpa, l'Ispesl, la direzione provinciale del lavoro, la Soprintendenza per i Beni ambientali… ed i Vigili del Fuoco hanno stipulato un protocollo d'intesa disciplinante gli impegni dei singoli enti

- Studio del *Patto territoriale della Locride;*
    - associa 40 dei 41 comuni dell'area;
    - ha sede presso LOCRIDE SVILUPPO;
    - è una struttura a rete;
    - i Comuni mantengono la responsabilità del singolo procedimento, mentre lo Suap, struttura di coordinamento in forma associata, si occupa dell'avvio del procedimento, del raccordo tra gli Enti locali, dell'organizzazione e convocazione delle conferenze dei servizi;
    - il Consorzio Telcal, che gestisce il piano telematico in Calabria, si è occupato della formazione degli operatori e della indagine per verificare il livello di dotazione hardware dei comuni;
    - Creazione di un archivio telematico che consente di verificare lo stato del procedimento e ricevere tutte le informazioni necessarie sulla documentazione richiesta per avviare i procedimenti.

5. Conclusioni sulla progettazione

Come è stato più sopra indicato, nell'ambito del progetto RAP 100 Molise, per realizzare le strategie di sviluppo economico e occupazionale del territorio regionale, si sono impegnati i gruppi dei ricercatori, dei progettisti e dei comunicatori.
Per individuare i progetti da attribuire ai gruppi di lavoro sono stati individuati 4 piani di intervento sulla base del piano strategico regionale:

- Mercato
- Struttura
- Competenze
- Qualità

Le Aree di intervento:
per **Mercato** si è inteso l'ascolto delle esigenze e desideri degli investitori e dei turisti;
per **Struttura** si è inteso il sistema delle infrastrutture informatiche e tecnologiche, il sistema organizzativo delle risorse umane e materiali ed il suo funzionamento;
per **Competenze** si è inteso il patrimonio delle competenze in essere, presenti e necessarie per far fronte agli obiettivi di sviluppo strategico;
per **Qualità della vita** si è inteso 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.

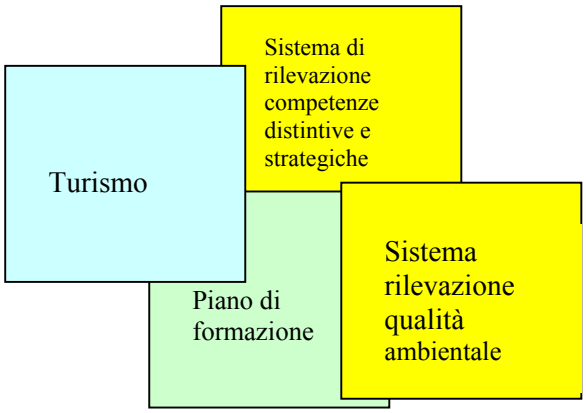
Per le **Competenze**, i gruppi dei ricercatori hanno ipotizzato un sistema di rilevazione delle competenze distintive e strategiche regionali a supporto dello sviluppo, i gruppi dei progettisti hanno definito l'offerta formativa necessaria a favore delle aree PIT, infine i comunicatori si sono occupati 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 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.

È importante sottolineare che vi è una forte interrelazione tra i progetti; la correlazione non è solo per area d'intervento che evidenzia tematiche integrate tra di loro, ma la interconnessione tra i diversi progetti tocca la trasversalità degli stessi e va ad indicare quali sono le aree pilota per la realizzazione del piano strategico. Infatti, da questa lettura trasversale dei progetti è possibile cogliere che sono tre le aree d'intervento sulle quali focalizzare l'attenzione per attivare lo sviluppo economico:

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

TURISMO



Il territorio molisano, per avviare lo sviluppo economico, ha la necessità anche di attrarre persone in grado di portare risorse e competenze e di valorizzare le potenzialità presenti sul territorio, infatti il mercato esprime una necessità di consumo rivolto a territori più salubri e meno conosciuti.
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 intento il gruppo dei progettisti ha definito un modello di turismo integrato (recupero delle città, godibilità dei centri storici, potenziamento servizi d'accoglienza, piazze virtuali nelle aree PIT) che consente di coordinare i vari aspetti e di sviluppare strutture d'accoglienza e gestione turistica efficiente 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 i PIT, sulle quali indirizzare le risorse per i progetti integrati anziché effettuare gli interventi a pioggia, oltre che, prevedere un'azione formativa diffusiva 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, ne 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 legame del progetto turistico si evidenzia anche con il sistema di rilevazione delle competenze distintive e strategiche dei Ricercatori, come strumento di supporto del servizio turistico che vuole monitorare in maniera continuativa la percezione turistica. 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 di rilevare i dati esistenti sul territorio e confrontarli con i dati standard definiti dalla legge o dall'azienda sulla base di un obiettivo che si è dato, ed infine il confronto avviene con il valore a tendere.
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.

Le ***fonti di finanziamento*** previste per rendere praticabile il progetto prevedono l'utilizzo del POR Molise attraverso le seguenti misure:

MISURA 1.3 – Difesa e salvaguardia del territorio,
MISURA 1.4 – Monitoraggio ambientale,
MISURA 1.5 – Aggiornamento del Piano Regionale dei Rifiuti con azioni di accompagnamento,

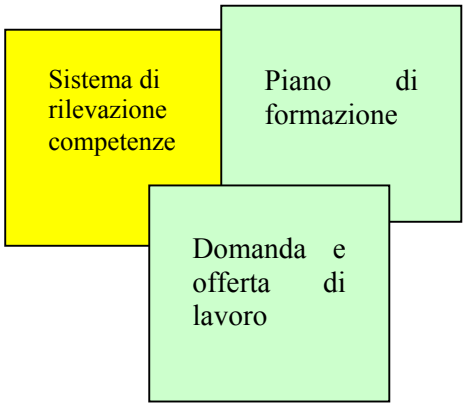
MISURA 1.6 – Forestazione,
MISURA 1.7 – Valorizzazione e conservazione di aree ad elevato valore naturalistico,
MISURA 2.1 – Recupero e valorizzazione del patrimonio storico – museale,
MISURA 2.2 – Recupero ai fini turistici del patrimonio di edilizia abitativa,
MISURA 2.3 – Sostegno alla creazione di nuove imprese nel campo dei servizi culturali ed ambientali
MISURA 4.3 – Marketing territoriale,
MISURA 4.6 – Aiuti agli investimenti delle imprese turistiche e turismo rurale,
MISURA 4.7 – Promozione del turismo e del prodotto Molise,
MISURA 4.9 - Investimenti nelle aziende agricole,
MISURA 4.10 – Insediamento dei giovani agricoltori,
MISURA 4.11 – Miglioramento delle condizioni di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli.

Si può, inoltre, far riferimento ai fondi stanziati per il Leader Plus.

Per ciò che riguarda i finanziamenti a favore della formazione, in particolare a sostegno dello sviluppo turistico, le risorse saranno erogate ai progetti di formazione che prevedono un effettivo ritorno in termini di miglioramento dell'offerta turistica e in particolar modo avranno canali privilegiati i progetti a sostegno del turismo integrato:

- Direttiva Annuale FSE 2000/2006
- Legge 19/95 rivista nel 2001 incentivi alle strutture alberghiere
- 2/94 provvedimenti a favore dell'agriturismo
- 36/96 disciplina per la regolamentazione delle attività di guida turistica interpreti e accompagnatori
- 22/99 contributi per il giubileo
- 1/98 Regolamento per l'esercizio dell'attività di turismo rurale

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 tutt'ora, l'elemento di maggiore debolezza del nostro 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 lavorative tipiche e distintive del territorio molisano, sia l'acquisizione di quelle nuove qualificazioni professionali ritenute strategiche o, comunque, utili per lo sviluppo regionale.
L'intento del sistema di comunicazione è migliorare la comunicazione sulle attese reciproche tra domanda e offerta di lavoro per rendere maggiormente efficace il processo di incontro e di scambio che porta all'occupazione.

Il progetto suindicato 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 estendibile 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.

Le ***fonti di finanziamento*** previste per rendere praticabile il progetto prevedono l'utilizzo del POR Molise attraverso quegli assi che puntano al potenziamento:

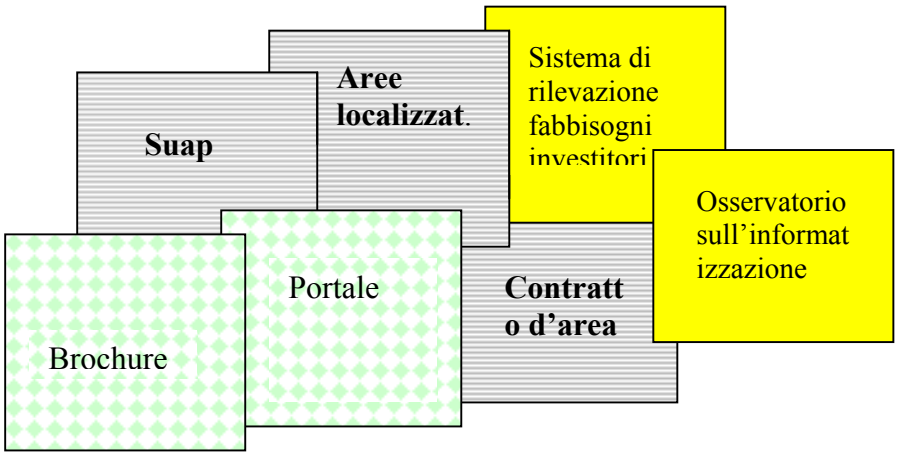
- dei Servizi dell'Impiego (Riforma del collocamento e S.I.L.)

- dell'istruzione e della formazione professionale,
- delle infrastrutture della città dell'informazione.

Per ciò che concerne in particolare il sistema informativo si può anche far ricorso ai finanziamenti previsti dalla politica dell'e-government.

Sono previsti, inoltre, i finanziamenti del programma di formazione contro la disoccupazione intellettuale (Lit 50 miliardi finanziati dal Ministero del Lavoro) e i finanziamenti erogati ai progetti di formazione che prevedono un effettivo ritorno in termini di miglioramento dell'offerta turistica e in particolar modo avranno canali privilegiati i progetti a sostegno del turismo integrato.

SERVIZIO "SUAP" AUTORIZZATIVO PER GLI INVESTITORI



I 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. Infatti, le aziende, specie quelle estere, hanno bisogno innanzitutto di dati ed informazioni: dati macro e microeconomici, informazioni quali-quantitative sui settori merceologici e sulle imprese già operanti, le infrastrutture materiali e immateriali, l'offerta localizzativa, 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. Tale scelta deriva dalla considerazione che il Molise è totalmente sprovvisto di un tale 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, agroalimentare).

Per confermare la capacità della regione di accogliere ed integrare anche gli investimenti esteri, è importante lo studio dei progettisti con 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 fa fatica 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.

Appare necessario anche il progetto dei ricercatori a favore 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 a Agnone. Esso ha inoltre indicato l'opportunità di integrare presso i centri principali tutti i comuni limitrofi facendo leva sulle esperienze che molti comuni hanno già maturato di lavoro in comune su altri progetti della programmazione negoziata o dei fondi comunitari.

Il progetto dei Comunicatori 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; tramite esso, 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 un 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 reimpostare, 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 professionalizzati 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.

Le ***fonti di finanziamento*** previste per rendere praticabile il progetto prevedono l'utilizzo del POR Molise attraverso quegli assi che puntano al potenziamento delle Reti e nodo di servizio (*asse VI, Misura 6.3 Società dell'informazione)*
Inoltre altri finanziamenti sono previsti da:

-Action Plan dell'e-government

-bando Formez su *"gemellaggio"* con sportelli già attivi.

A sostegno del marketing territoriale, per la realizzazione di un sistema di rilevazione dei fabbisogni degli investitori, il finanziamento da utilizzare è nell'ambito del FESR in quanto l'asse IV, misura 4.3, intervento 164 è rivolto proprio ai sistemi locali di sviluppo nel marketing territoriale e si pone come obiettivo e finalità l'attrazione di nuove iniziative produttive esogene, la realizzazione di un sistema informativo sull'offerta insediativa a livello regionale e la realizzazione di azioni volte all'accompagnamento dei potenziali investitori.

Per la realizzazione dello strumento della brochure si potrebbe utilizzare la forma di co-finanziamento prevista dal protocollo d'intesa che l'ICE ha siglato con la Regione Molise.

6. Conclusioni sulle persone coinvolte

Al termine del programma formativo, alla luce di quanto si è verificato, è possibile fare delle considerazioni sulle persone che sono state coinvolte nel processo.
Il programma RAP 100 è stato realizzato attraverso la costituzione di gruppi di progetto interistituzionali, costituiti cioè da persone appartenenti ai diversi enti territoriali. Questo allo scopo di lavorare alla progettazione del miglioramento del territorio molisano in maniera integrata.
I progetti realizzati dal gruppo dei Progettisti, dal gruppo dei Ricercatori e dal gruppo dei Comunicatori hanno rappresentato, in un certo senso, uno strumento di ricerca che ha reso possibile intervenire in questa regione ed evidenziare le diverse professionalità presenti sul territorio.
I programmi di formazione realizzati hanno permesso, quindi, di osservare e puntualizzare diversi aspetti:

- quali erano le persone,
- quali volontà esprimevano,
- che tipo di professionalità avevano,
- la disponibilità al cambiamento,
- la capacità di integrazione per la realizzazione di progetti integrati,
- i rapporti tra gli enti.

All'inizio del percorso è stato distribuito un questionario finalizzato alla verifica di alcune tematiche specifiche:

1. il grado di conoscenza della metodologia di progettazione,
2. la condivisione della metodologia della formazione-intervento,
3. il fabbisogno formativo di partenza,
4. la disponibilità ad esercitare un ruolo di promozione e garanzia del cambiamento,

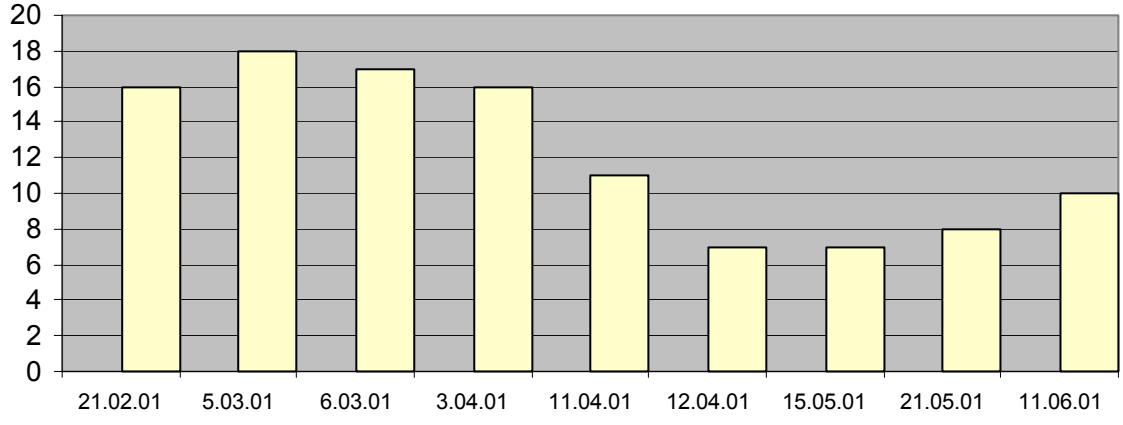
E' importante fare una precisazione: il personale che è stato coinvolto in questo programma abitualmente non lavora in maniera integrata, né tanto meno progetta. E' quindi del tutto naturale aver registrato un certo disagio e una certa difficoltà nel gestire progetti territoriali integrati.
Dall'elaborazione dei questionari sono emersi i seguenti risultati:

1. un discreto livello di conoscenza della metodologia di progettazione, sostenuto dal fatto che il processo avviato risultava: del tutto innovativo ed interessante, utile per finalizzare meglio le proprie energie e raggiungere dei risultati e c'era consapevolezza del fatto che le giornate d'aula previste non bastavano e ne occorrevano molte altre di impegno personale;
2. una buona condivisione della metodologia di formazione-intervento, vista come un metodo che consente di operare sui problemi reali, di confrontare pubblicamente le proprie idee, di lavorare su progetti di valenza comune;
3. la necessità di approfondire tematiche quali: le strategie, la comunicazione, l'organizzazione, la gestione del cambiamento;
4. la consapevolezza di dover creare una collaborazione tra i diversi enti del territorio, l'interesse delle persone nel voler svolgere il ruolo assegnato per questo progetto al fine di poter sapere cosa "gira nell'aria", la necessità di sviluppare coerenza di comportamenti da parte dei diversi attori del territorio.

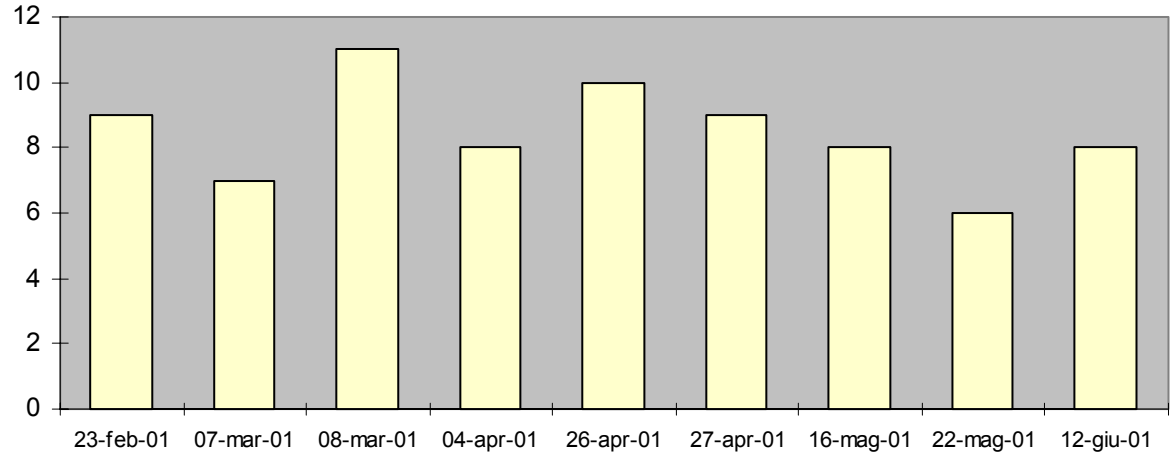
Se analizziamo il fattore presenze possiamo subito dire che rispetto alle dichiarazioni iniziali di partecipazione formale, la partecipazione sostanziale è stata alla partenza, sostanzialmente diversa per i venir meno di qualche Ente nel suo complesso (la provincia di Campobasso) e per la decurtazione di una parte degli elenchi in alcuni altri (la Regione in particolare). Detto questo il numero delle persone che hanno preso parte all'iniziativa hanno avuto un calo del tutto fisiologico, date le condizioni in cui si è sviluppata l'iniziativa.
Infatti al di là degli abbandoni per carichi di lavoro subentranti e non previsti (provincia di Isernia) e per effettive difficoltà individuali di tenuta rispetto all'impegno di questa formula, dobbiamo considerare complessivamente positiva l'adesione al programma e l'impegno di coloro che hanno portato a termine il proprio progetto.
Bisogna infine dire che il programma si è sviluppato in un periodo di tempo in cui si è verificata una grave crisi istituzionale e nel quale è venuto a mancare il maggiore sponsor del progetto: il vertice della Regione Molise. Ciò ha naturalmente inciso sul comportamento delle persone che operano all'interno dell'Ente e in parte sugli altri enti territoriali che contavano su una guida più sicura al centro.
A ciò, fortunatamente ha fatto riscontro un atteggiamento positivo di alcuni altri enti tra i quali si è sicuramente distinto il comune di Campobasso e alcune Comunità montane, ma soprattutto l'orgoglio e la tenacia di alcune persone che hanno fatto un ottimo lavoro.
Se consideriamo questo programma anche una prova con cui misurare la motivazione al cambiamento, la intelligenza sociale, la tenuta e la gestione dello stress, la competenza e la capacità negoziale, la sensibilità al lavoro di gruppo, ecc, certamente abbiamo effettuato anche un processo di selezione dal quale fuoriesce una rosa di persone su cui contare per lo sviluppo del Molise.
I loro nomi sono di seguito indicati:

Per guardare più puntualmente lo sviluppo delle presenze abbiamo predisposto l'illustrazione degli andamenti durante l'evoluzione del percorso formativo rispetto alle quattro schiere di risorse impegnate e poi rispetto ai diversi Enti coinvolti.

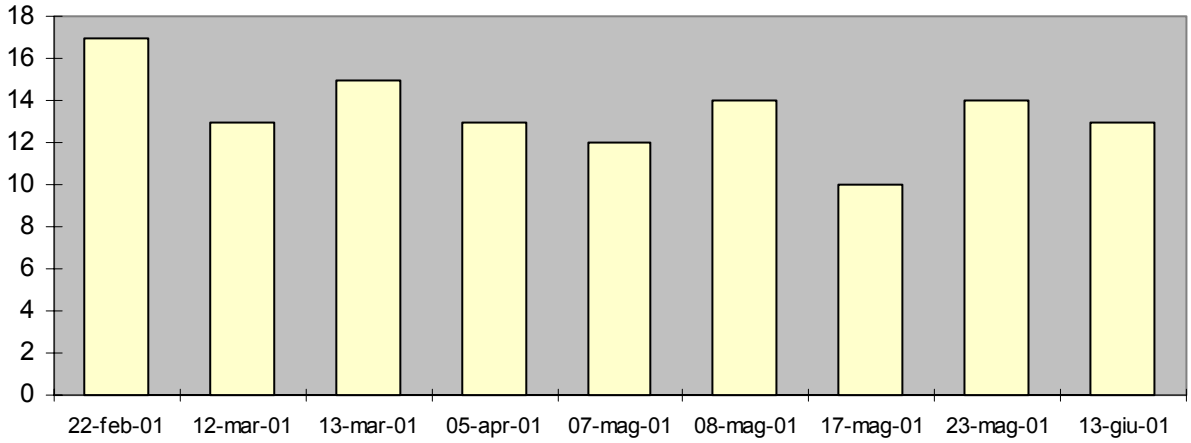
ANDAMENTO DELLE PRESENZE IN AULA - PROGETTISTI



ANDAMENTO DELLE PRESENZE IN AULA - COMUNICATORI

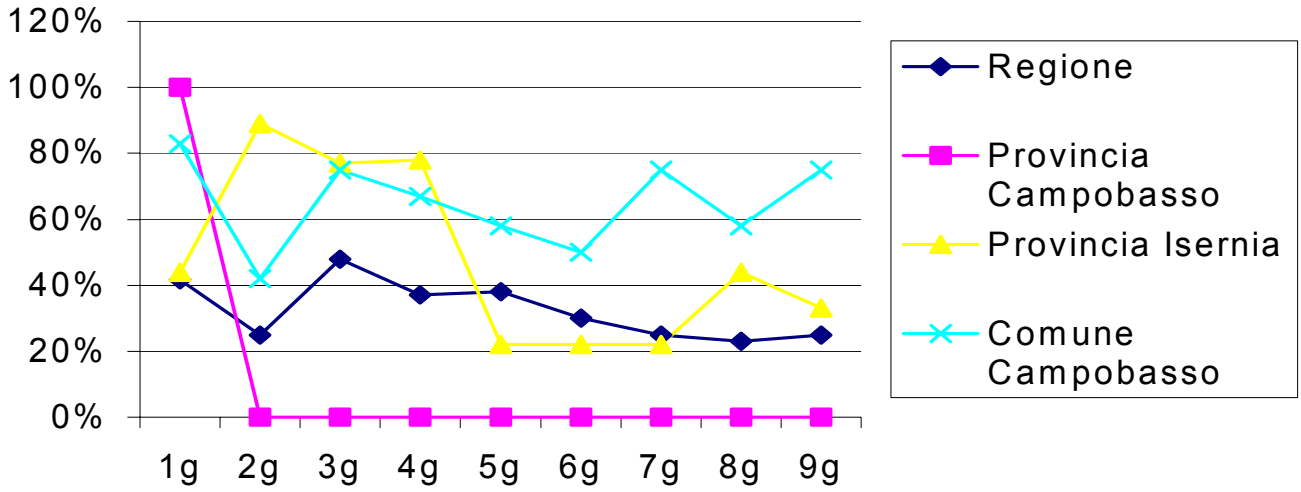


ANDAMENTO DELLE PRESENZE IN AULA - RICERCATORI



.

ANDAMENTO DELLE PRESENZE PER ENTE



Il grafico mostra il comportamento degli enti nel corso del tempo e conferma il fatto che rispetto alle previsioni iniziali il numero delle persone inviate al corso è effettivamente più basso, ma detto questo, alcune organizzazioni hanno mantenuto inalterato la loro presenza media mentre altre hanno avuto un sensibile calo. Considerando gli eventi che hanno attraversato alcuni enti e non altri si conclude che non esiste una condizione che vede la popolazione molisana della P.A. refrattaria al cambiamento e poco propensa al cambiamento, ma una realtà nella quale se c'è stabilità e lungimiranza manageriale dei vertici delle Organizzazioni si possono avere numeri consistenti di partecipanti alle iniziative di cambiamento e lavori di una qualità notevole. Ciò porta a concludere che le potenzialità di sono, che molte persone hanno voglia e capacità per intervenire sullo sviluppo della propria regione, vanno solo messe in condizione di farlo!

7. Conclusioni sugli stakeholder

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 groups, vengono coinvolti alcuni tra i principali stakeholders.
Nella tabella di seguito riportata sono indicati i 36 stakeholders coinvolti nei focus group con:

- l'ente di appartenenza,
- il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione,
- la data di intervento,
- il gruppo di lavoro all'interno del quale il rappresentante è intervenuto.

ENTE	RAPPRESENTANTE	DATA	GRUPPO DI LAVORO
Comune di Isernia	Assessore Maria Teresa D'Achille	29.05.2001	Progettisti (gruppo Mercato)
Comune di Isernia	Assessore Giovanni Cefalogli	29.05.2001	Progettisti
Comune di Isernia	Assessore Maria Teresa D'Achille	29.05.2001	Progettisti (gruppo Struttura)
Comune di Isernia	Sergio Fraraccio	29.05.2001	Progettisti
Prefettura di Campobasso	Dr.ssa Cristina Marzano	29.05.2001	Progettisti
Regione Molise	Dr. Giovanni Musacchio	29.05.2001	Progettisti
Assindustria Molise	Micaela Fanelli	29.05.2001	Progettisti
IG Molise – Sviluppo Italia Molise	Modestino Petescia	06.06.2001	Progettisti
Regione Molise	Renata Pasquale De Benedictis	06.06.2001	Progettisti
Regione Molise	Nicola Petrella	16.05.2001	Comunicatori
Regione Molise	Sylva Tamilia	16.05.2001	Comunicatori
Agenzia Molise Lavoro	Amalia Piscolla	16.05.2001	Comunicatori
Agenzia Molise Lavoro	Carlo Gentile	16.05.2001	Comunicatori
Associazione degli Industriali Molise	Mariacristina Prece	16.05.2001	Comunicatori
CCIAA Isernia	Segr. Gen. dr. Spensieri	16.05.2001	Comunicatori
Consorzio Industriale Termoli	Dr. Rossi	16.05.2001	Comunicatori
Comunità Montana del Triverno	Dr. Conte	16.05.2001	Comunicatori
Direzione Scolastica	Dr. Loreto Tizzani	22.05.2001	Comunicatori
GEA – Agenzia di Sviluppo	Antonio Ruggieri	22.05.2001	Comunicatori (gruppo Qualità)
GEA – Agenzia di Sviluppo	Antonio Ruggieri	22.05.2201	Comunicatori (gruppo Mercato)
Istituto Professionale per i Servizi Commerciali e	Prof. Di Lallo Umberto	17.05.2001	Ricercatori

Turistici di Campobasso			
CCIAA di Isernia	Presidente Dr. Angelaccio Agostino	17.05.2001	Ricercatori (gruppo Competenze)
Istituto Professionale Industria e Artigianato di Campobasso	Prof. Baldini Renato	17.05.2001	Ricercatori
Confcommercio	Presidente dr. Zappone Luigi	17.05.2001	Ricercatori
Soprintendenza B.AA.AA.S.	Dr. Izzo Emilio	17.05.2001	Ricercatori
CCIAA di Isernia	Presidente dr. Angelaccio Agostino	17.05.2001	Ricercatori (gruppo Qualità)
Presidio Multizonale per l'Igiene Pubblica di Campobasso	Carlomagno Carlo	17.05.2001	Ricercatori
Regione Molise	Giordano Giancarlo	17.05.2001	Ricercatori
F.A.I. Azienda Speciale CCIAA di Campobasso	Dr.ssa Pietrangelo Tiziana	17.05.2001	Ricercatori
E.P.T. di Campobasso	Presidente dr. Genua Walter	17.05.2001	Ricercatori
CCIAA di Campobasso	Presidente dr. Colavita Enrico	17.05.2001	Ricercatori
Molise Dati	Pagliani Franco	17.05.2001	Ricercatori
Molise Dati	Saldamarco Catello	17.05.2001	Ricercatori
IBM	Roberto Tomaselli	17.05.2001	Ricercatori
Comune di Campobasso	Dr. Colagiovanni	17.05.2001	Ricercatori
Agenzia Molise Lavoro	Carlo Gentile	23.05.2001	Ricercatori
IG Molise – Sviluppo Italia Molise	Dr. D'Alessandro Renato	23.05.2001	Ricercatori
Regione Molise	Viola Walda	23.05.2001	Ricercatori

A questo gruppo si aggiunge una miriade di interlocutori che sono stati ascoltati e coinvolti direttamente dai gruppi di progetto attraverso un'intervista specifica e individuale.