

Il formatore territorialista – Parte 2

Feb 21, 2023 Renato Di Gregorio No Comment 1859 Views Share on

Proviamo ad enumerare quali “bisogni formativi” dovrebbero esprimere gli Ambiti territoriali chiamati in causa se fossero considerati delle Organizzazioni.

I bisogni formativi e le risposte ipotizzate

Di seguito proviamo a ipotizzare quali sono i diversi piani su cui sarebbe utile attivare processi di apprendimento e quali potrebbero essere i ruoli coinvolti e le metodologie da consigliare.

1. **Il management del cambiamento**

Gli Amministratori dei Comuni italiani non sono propensi a costituire strutture associative stabili per motivi di diversa natura e nemmeno i loro elettori sono una garanzia di stabilità del ruolo che i loro Amministratori locali esercitano.

Il Turismo richiede strategie, politiche, progetti di medio lungo periodo che richiedono stabilità di commitment.

La formazione può in qualche modo accelerare la presa di decisione se potesse intervenire sui decisori politici dei Comuni che circoscrivono un ambito territoriale che delimita un’Associazione pubblica (caso Toscana) o pubblica-privata (caso Lazio). Qui la formazione necessaria sarebbe quella che si organizza normalmente per il management di una corporate che deve mettere insieme aziende diverse dello stesso settore per definire e condividere obiettivi strategici da raggiungere e modalità per perseguirli. Se si guardano i casi di fusione della Chimica italiana si troverebbero spunti interessanti per organizzare processi formativi adeguati.

Far funzionare Associazioni nelle quali ci siano rappresentanti di Comuni italiani, imprese, Associazioni e Scuole (come nel caso della soluzione delle DMO del Lazio) è a nostro avviso un'utopia! Visto che però l'AIF ha proposto un Manifesto della formazione Utopistica, non potremmo certamente ritiraci da questa sfida!
Va però ancora di più attivata una formazione intelligente, attenta alle differenze culturali in campo e ai vincoli a cui ciascuno è soggetto nel suo agire in relazione al settore di appartenenza.
La formazione in questo caso è quella che consente di apprezzare le diversità ed il vantaggio di lavorare in team inter funzionali per rispondere ad un comune cliente. I programmi formativi sulla Customer Satisfaction potrebbero essere utili.

2. **La formazione dei cittadini intesi come membri dell'Organizzazione territoriale**

Condivisa la strategia da perseguire e preso atto delle componenti della struttura di management di cui si dispone, bisogna pensare a come il resto della struttura che compone l'Organizzazione Territoriale si allinea alla nuova strategia da perseguire per rispondere alla clientela turistica che si sceglie di attrarre e soddisfare.
Il processo che si deve mettere in moto può fornire, viceversa, anche indicazioni sul tipo di turismo da privilegiare tenendo conto della struttura esistente e del tempo necessario per il suo adeguamento a standard più elevati.
Su questo piano la Formazione necessaria è quella che punta a sviluppare la partecipazione dell'insieme dei componenti dell'Organizzazione per condividere i traguardi da raggiungere, raccogliere i patrimoni disponibili, individuare e programmare gli interventi di riqualificazione delle competenze e degli strumenti d'uso necessari. I processi formativi da usare in questi casi sono quelli tipi dell'empowerment, ovvero quelli che consentono di riconoscere e far riconoscere a chi le possiede le potenzalità da mettere in gioco di fronte alle nuove opportunità che si palesano. In questa operazione la collettività può articolarsi per età. I più Giovani possono essere schierati sui progetti strategici d'innovazione che riguardano gli strumenti di interlocuzione con il turismo/target e gli eventi. Gli Anziani possono essere considerati il patrimonio da far trovare al turismo target quando esso cerca l'identità dei luoghi, le tradizioni e la storia. Gli Adulti possono, invece, essere considerati coloro che gestiscono le strutture e i servizi di accoglienza e forniscono i prodotti che si consumano in loco o che si porta con sé il Turismo/target.

3. **La formazione delle competenze**

Per tutte e tre queste schiere di persone del Territorio va anche organizzata una formazione più puntuale che formi le competenze distintive, parallelamente alla realizzazione di risultati immediatamente spendibili con il Turismo/target prescelto.
In questo caso la formazione più efficace potrebbe essere quella che usa la metodologia della Formazione-Intervento® e quindi utilizza la progettualità come metodo di apprendimento. Ciò consente di formare nuove competenze contestualmente alla produzione di nuove soluzioni che derivano dai progetti su cui le persone si esercitano. Così i giovani progetteranno e realizzeranno nuovi strumenti e nuovi eventi, gli anziani organizzeranno modi più efficaci per raccontare l'identità dei luoghi, gli adulti progetteranno e offriranno nuovi e più graditi servizi e prodotti al turismo che si è riusciti ad attrarre sul territorio.



4. **La formazione per la gestione delle reti**

Come abbiamo visto però, le DMO o gli Ambiti contengono sempre un territorio limitato, mentre la storia dei luoghi riunisce un territorio spesso più vasto.
I Cammini riuniscono luoghi appartenenti a territori contigui, ma diversi, e gli itinerari culturali europei uniscono addirittura territori di Paesi diversi.
Va dunque acquisita una cultura dell'interdipendenza tra soggetti che devono perseguire un comune obiettivo in riferimento. Si pensi alla Francigena che unisce Canterbury, in Inghilterra, a Santa Maria di Leuca, punta dello "stivale Italia".
Anche qui la formazione va prevista, seppur sia complessa la sua articolazione e la sua gestione. Se condividere obiettivi comuni su un territorio circoscritto da un certo numero di comuni sia arduo, condividere lo stesso obiettivo tra gestori di territori di Paesi diversi, dove si parlano lingue diverse, è certamente più impegnativo.
Non solo vi è da fare formazione linguistica ma va alimentata la competenza a gestire alleanze diversificate utilizzando l'arte della negoziazione interculturale.

5. **La formazione al marketing del turismo**

C'è, infine, la necessità di formare tutti i membri dell'Organizzazione territoriale di riferimento affinché sappiano decidere quale turismo attrarre, quali sono le attese di quel turismo specifico che si sceglie di accogliere, come intercettarlo, come monitorarlo e come dialogare prima, durante e dopo averlo incontrato.
Su questo piano va fatta una ampia, diffusa, seppur diversificata, formazione al Marketing in tutti i suoi aspetti. Non si tratta di fare solo formazione sul marketing territoriale o sul marketing di prodotto o sul marketing turistico, ma prima di tutto si tratta di riuscire a determinare comportamenti usuali così come suggerisce il Marketing interattivo. Per ottenere questo risultato va appreso che non basta prevedere un'azione nei riguardi del turismo/target, né prevedere, in aggiunta, il Marketing interno, nei riguardi dei cittadini, ma bisogna assicurarsi che le due azioni, opportunatamente combinate, consentano quello che Richard Normann chiama la "prova del toro", cioè il colloquio costruttivo e cogente tra il cittadino qualunque e il turista qualunque.

6. **La formazione per l'uso degli strumenti tecnologici**

Sappiamo bene che intercettare il Turismo/target, coinvolgerlo anche emotivamente così da orientare le sue scelte dei luoghi da visitare e in cui soggiornare, è il risultato di processi di comunicazione (non solo di informazione) che vanno gestiti da strutture competenti utilizzando strumenti e contenuti adeguati. A Firenze da anni si organizza, in autunno, il BTO (Buy Tourism on Line), l'appuntamento italiano di valenza internazionale sul Turismo digitale. Il BTO nasce nel 2008 **"***per offrire agli operatori turistici, una chiave per comprendere come la rete e il digitale abbiano modificato radicalmente le modalità con cui le persone si approcciano al tema del viaggio".*

Il suo successo dimostra che gli strumenti tecnologici costituiscono leve fondamentali per sviluppare il turismo nei territori in relazione alle strategie condivise che ogni territorio e le reti che essi creano intendono perseguire.
Anche su questo piano la formazione è essenziale, come lo sono le scelte organizzative e gestionali che il management territoriale deve saper fare.
Una parte della formazione deve consentire di fare scelte di acquisto di strumenti tecnologici adeguati e in linea con ciò che va offrendo il mercato in continua evoluzione e di consulenze di supporto per poterli usare con efficacia.
Un'altra parte di formazione va predisposta per "i nuovi comunicatori" di cui si devono servire i Territori, singolarmente e in rete, per perseguire gli obiettivi condivisi di interlocuzione con il mercato turistico di destinazione. Se si consultano i siti web dei Comuni italiani di un territorio distintivo si rileva che certamente essi non sono stati strutturati in modo da rappresentare il territorio che, assieme, circoscrivono. Ogni Comune sceglie un tipo di sito specifico oppure i siti web esistenti sono il frutto della capacità persuasiva dell'impresa che li propone.

Un'ultima parte di formazione va dedicata ai team che devono formulare contenuti e forme di espressione adeguati al tipo di strumento da usare. Essi devono apprendere ad usare contestualmente strumenti di varia natura per consentire un dialogo reciprocamente sodisfacente con il mercato turistico di riferimento e con i tour operator che ne gestiscono una parte significativa.

7. **La formazione per l'uso dei finanziamenti pubblici**

Lo sviluppo turistico in un territorio è il frutto di una convergenza di fattori. Se vi è un modo agevole di raggiungere i luoghi e muoversi al loro interno, se l'accoglienza è calda e rispettosa, se i servizi sono efficienti e poco costosi, se l'arredo urbano è curato e accogliente, se i palazzi e i musei sono ben manutenuti e visitabili, se le indicazioni viarie sono accurate, ecc. ecc. il turista è più invogliato a recarsi sul territorio e a promuoverlo presso i propri conoscenti al suo ritorno.

Ne consegue che chi si occupa di Turismo necessariamente deve dialogare con coloro che presidiano il miglioramento di tali aspetti. Siccome però il miglioramento comporta dei costi, è giocoforza aiutare costoro a utilizzare al meglio i diversi finanziamenti pubblici resi disponibili dalle strutture erogatrici dei settori di riferimento.

È quindi evidente, anche qui, la necessità di una formazione specifica. Vi è infatti la necessità di formare quel gruppo di persone che operano nelle organizzazioni presenti all'interno dell'Organizzazione/Territorio affinché sappiano intercettare i bandi pubblici, predisporre progetti che rispondano ai requisiti indicati in ciascuno di essi, gestire la realizzazione delle diverse attività finanziate e rendicontare le spese sostenute secondo i vincoli posti dagli uffici erogatori.

Gli Enti erogatori sono di diversa natura: locali, regionali, nazionali ed europei, ma possono anche essere considerate altre fonti: banche e fondazioni. Pertanto le persone da formare hanno comunque da migliorare l'uso delle lingue straniere e migliorare la capacità di progettare e rendicontare. Ancora maggiore è però la formazione che le possa mettere in grado di gestire il programma realizzativo dei progetti finanziati.

Nasce un nuovo mestiere: il "formatore territorialista"

Abbiamo usato il caso del Turismo per mettere in evidenza alcuni bisogni formativi essenziali e in buona parte inevasi, ma potevamo parlare di qualsiasi cosa riguardi il territorio e i cambiamenti che lo attraversano, non ultimo il modo con cui vengono gestiti i programmi di sviluppo finanziati con le risorse del PNRR

Coloro che legiferano e coloro che erogano i finanziamenti prediligono la copertura di spese in infrastrutture o in strutture, ma non in formazione, sia per coloro che devono agire i cambiamenti che per coloro che devono cambiare le loro competenze e i loro comportamenti in ragione degli sviluppi che si vogliono perseguire sui territori. Si spende ancora molto nella formazione dei lavoratori delle imprese e degli Enti della P.A. centrale. I cambiamenti investono invece sempre di più i territori e qui l'investimento in formazione dovrà essere chiaramente maggiore, sia perché le persone da formare non sono avvezze alla formazione, che quasi non conoscono come mezzo per perseguire i cambiamenti, e sia perché gli stessi formatori che dovrebbero erogarla non sono preparati a organizzarla e gestirla per mancanza di pratica e per l'incertezza di un'adeguata remunerazione.
È più frequente imbattersi in consulenti di progetti finanziati, cioè professionisti che si propongono ai Comuni e alle imprese locali come capaci di intercettare finanziamenti pubblici, formulare progetti, portare avanti quelli finanziati e assicurare la rendicontazione delle spese sostenute nell'ambito dei vincoli posti negli avvisi pubblici di riferimento. Non sempre tali professionisti hanno la preparazione tipica del formatore, cioè di colui che si occupa dell'apprendimento altrui, tutt'altro.

Ne consegue che sia logico aspettarsi che il contesto cambi e si condivida l'opportunità di prevedere che per ogni cambiamento si voglia perseguire sia prevista e retribuita un'azione formativa rivolta a coloro che devono portare avanti il cambiamento e a coloro che ci si aspetta cambino per far funzionare in modo diverso il territorio nel quale vivono e lavorano.
In questo caso va pure considerata l'opportunità di formare un nuovo professionista di formazione: "il formatore territorialista". Questa nuova figura professionale dovrebbe essere preposta a facilitare i processi di cambiamento che i Territori, intesi come

Organizzazioni, devono attivare per perseguire una migliore qualità di vita e di lavoro per coloro che vi risiedono; una figura capace di dialogare con i diversi soggetti organizzativi che operano sui territori, abile nel suggerire e poi progettare e gestire i programmi più opportuni e le metodologie più adeguate per sviluppare l'apprendimento necessario a ciascuna schiera di interlocutori.

Egli deve essere anche capace di intercettare i finanziamenti di varia natura e ricavare risorse da destinare ai programmi formativi, muovendosi abilmente tra gli spazi praticabili degli Avvisi pubblici e le trappole della rendicontazione così come richiesta dalle fonti erogatrici pubbliche.

Il Formatore territorialista deve infine saper usare, con competenza, metodologie nuove di formazione che garantiscano l'apprendimento degli attori in gioco nel mentre i processi di cambiamento vengono attivati, utilizzando l'accompagnamento nel viaggio del cambiamento come l'aula di una volta e vivendo il cambiamento assieme a coloro che hanno la responsabilità di determinarlo.

Esso si configura più come un consulente di processo, come suggerisce Edgard H. Schein, e deve saper gestire quella che questo autore chiama "l'arte della consulenza*",* una relazione di aiuto, umile quanto efficace*.*

Bibliografia

1. Di Gregorio R., *Progettare per apprendere nella Pubblica Amministrazione*, Guerini & Ass., Milano, 2002;
2. Di Gregorio R., *l'Organizzazione Territoriale*, Guerini & Ass. Milano 2010
3. Di Gregorio R., *la Progettazione partecipata*, Impresa Insieme S.r.l. 2018
4. Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, il Mulino, Bologna 1985,
5. Schein E. H., *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica,* Guerini & Ass., 1991
6. Schein E. H., *La consulenza di processo*, Raffaele Cortina. Milano 2001
7. Schein E. H., L'arte della consulen*za,* Guerini Next s.r.l. 2017
8. Taylor F. W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas Kompass 1952 (ed. originale 1947)
9. Thompson J. D., *L'azione organizzativa,* ISEDI-Petrini, Torino 1987;
10. Kotler P., *Marketing management* ISEDI, Torino 1997
11. Magnaghi A., *Il principio territoriale*, Bollati Boringhieri, 2020
12. Becattini G*., La coscienza dei luoghi*, Donzelli editore, 2015
13. Normann R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas 1999



Renato Di Gregorio

Ha maturato una lunga carriera dirigenziale in alcune importanti Aziende dell'IRI e dell'ENI (Siderurgia, Aerospazio e Chimica). Dal 1996 è Amministratore di Impresa Insieme S.r.l. e Presidente dell'Istituto di Ricerca sulla Formazione intervento, una metodologia che promuove sia come tecnica di apprendimento che come strumento per gestire progetti di sviluppo organizzativo. Da più di venti anni ha messo a punto il modello dell'Organizzazione Territoriale già adottato in diverse regioni italiane dalle Associazioni di Comuni che ha contribuito a costituire e che continua a seguire. E' un membro, cooptato, del Direttivo della Delegazione AIF Lombardia.

E-mail: renatodigregorio@impresainsieme.com