



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
In Scienze Filosofiche

Tesi di Laurea

**MODELLI INNOVATIVI DI FORMAZIONE
PER LE IMPRESE DEL SISTEMA
AGROALIMENTARE**

Relatore

Ch. Prof. Massimiliano Costa

Laureando

Alberto Chiarel

Matricola 871390

Anno Accademico

2021/2022

INDICE

0. Introduzione

1. La formazione nel settore primario

1. Il cambiamento del lavoro oggi tra tecnologia, apprendimento e nuove sfide formative
2. La formazione nel lavoro. Le sfide a livello mondiale: nuove opportunità e nuove povertà
3. Il cambiamento dei modelli di formazione adulta e del lavoro
4. Conclusioni

2. Lo stato dell'arte della formazione continua nel settore primario

1. La storia e le trasformazioni del settore primario
2. Le sfide formative nelle politiche europee
3. IL PNNR
4. Analisi sulla base dei FSE, FEASR e Fondi interprofessionali, in Veneto
5. Una community di medio-piccole realtà agroalimentari
6. Conclusioni

3. Dispositivi innovativi di formazione

1. Analisi sul digitale in Italia
2. Progettazione e supporto dell'apprendimento
3. La valutazione formativa
4. Scalabilità e modularizzazione dell'offerta formativa
5. Engagement e achievement formativi
6. Conclusioni

4. Narratori della Bellezza

1. Il turismo veneto
2. Il Piano Strategico del turismo veneto
3. La Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità
4. Un progetto per le colline del Prosecco
5. La prospettiva antropologica del progetto
6. Storytelling come chiave del percorso

5. Conclusioni

6. Bibliografia/Sitografia

INTRODUZIONE

Alla base di questo studio, vi è la volontà di analizzare come, con il succedersi delle epoche, degli strumenti, e delle metodologie, sia cambiato il tema della formazione in relazione al settore primario e alle sue diverse necessità. Il cambiamento che si va interpretando, è sicuramente caratterizzato da una decisiva componente digitale, che in quanto capace di intaccare, oramai, qualsiasi ambito dello scibile umano, ha perciò riguardato anche tutta la filiera del settore agroalimentare, dalle azioni lavorative sino agli stessi rapporti commerciali che la caratterizzano.

In un contesto in continuo cambiamento, assume decisiva centralità il tema dell'apprendimento, in particolare il *lifelong learning*, che adeguatamente strutturato, è capace di preparare l'odierna classe lavorativa alle trasformazioni che stanno sopraggiungendo, così da permettere alla popolazione lavorativa di aggiornare le proprie odierne competenze, e così renderle ancora spendibili nel mercato globale; proprio lo scenario mondiale, è lo sfondo su cui si erge lo svolgimento della prima parte dello studio, in quanto si cerca di analizzare quali siano stati i principali cambiamenti interessanti le metodologie d'apprendimento tradizionali, come esse possano realmente favorire una rivoluzione concettuale del ruolo e dell'importanza del lavoratore, e in relazione a questo quali siano le nuove sfide di un lavoro sempre più flessibile, dinamico ed interconnesso.

Successivamente, accanto a questa iniziale analisi dell'apprendimento lavorativo e dei suoi cambiamenti, l'elaborato si concentra maggiormente sull'apporto fondamentale che ha fornito la comunità europea in termini di sviluppo delle tecniche formative, attraverso la predisposizione di specifiche e numerose politiche attive, che potessero avviare un comune e duraturo

percorso di aggiornamento delle capacità ed abilità della popolazione, una sensibilizzazione straordinaria, che ha fornito un apporto decisivo; parliamo dunque di un impulso notevole, di carattere culturale, e altresì di carattere economico, che la Regione del Veneto ha saputo ottimizzare ed adeguare alle necessità del proprio mercato, attraverso l'utilizzo dei fondi derivanti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, nonché grazie ai Fondi Sociali europei. A testimonianza della bontà del lavoro fatto, viene inoltre presentato il progetto “Impr@web 2”, una sperimentazione formativa di assoluta lungimiranza, che testimonia come, la presenza delle istituzioni a livello territoriale, in grado quindi di ascoltare le necessità e problematiche dei cittadini, possa contribuire in modo decisivo all'articolazione di attività formative attinenti alle presenti, e future, dinamiche del mercato del lavoro. La terza parte di questo studio poi, si concentra maggiormente sull'impatto che ha avuto, e può avere, la tecnologia digitale su tutto l'ambito formativo, e questo attraverso una primaria presentazione dello scenario innovativo nazionale, con un occhio di riguardo al Veneto, e successivamente con l'analisi dei diversi e particolari apporti che può fornire l'*e-learning*. In particolare, si è cercato di trasmettere il valore inestimabile che serba la tecnologia, capace non solo di sostituirsi alle dinamiche d'apprendimento frontali, come successo durante la pandemia, bensì anche come sia in grado di migliorarle e renderle maggiormente personalizzabili e coinvolgenti. Si è inoltre posta particolare attenzione sul ruolo del docente, che dovrà essere capace, e se necessario coadiuvato, al fine della programmazione ed erogazione di percorsi efficaci, che stimolino la presenza e il progressivo avvicinamento delle persone a queste nuove dinamiche formative; in altre parole, i nuovi metodi formativi sviluppano nuove e necessarie dimensioni di qualificazione, che efficaci e sostenibili, potranno non solo innalzare le abilità dei singoli, ma potranno rendere questo processo partecipato, e quindi elevare il valore della comunità stessa.

Infine, nell'ultimo capitolo di questo elaborato, l'attenzione si sposta sul settore turistico, e in particolare sui motivi per cui, una strutturata azione formativa possa incrementarlo e potenziarlo, non solo in termini di afflusso, ma soprattutto in termini di qualità. Per fare questo, si è anzitutto presentata la situazione del settore turistico della Regione Veneto, dalla situazione pre-pandemica, passando per le restrizioni sino alla sua rinascita, evidenziando come, il settore e più in generale tutte le realtà del territorio, si siano dimostrate resilienti e capaci di interpretare il cambiamento che è avanzato; a tal proposito, si è individuato come le stesse richieste e volontà dei viaggiatori siano cambiate dopo la pandemia, e di come le istituzioni regionali, anche attraverso il Piano strategico del turismo e la Carta dell'accoglienza e dell'ospitalità, abbiano saputo affrontarle ed valorizzarle al fine di un cambiamento e potenziamento delle azioni turistiche nel territorio.

In continuità con quanto detto, si è dunque presentato un importante progetto UNESCO chiamato "Narratori della Bellezza", ed interessante il patrimonio delle Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene. Questo progetto, che assume la forma di un vero e proprio percorso formativo, mira ad introdurre i giovani nella realtà del territorio, attraverso percorsi ed incontri che favoriscano il progressivo avvicinamento di questi ai valori della tradizione, e così renderli ambasciatori e protagonisti di questo sito; in altri termini, il progetto in questione riconosce come, un attento e partecipato racconto del territorio, e della sua "bellezza", da parte di chi la conosce intrinsecamente, non possa che favorire un servizio di accoglienza turistica verace, che trasmetta i valori comunitari e favoriscano l'inclusione e la partecipazione degli ospiti. Accanto a questo, il progetto evidenzia inoltre come, l'apporto delle diverse realtà produttive delle Colline, sia fattore imprescindibile al fine della creazione di un'ampia rete comunitaria, capace di accogliere e coniugare i diversi interessi turistici, e rappresentante quindi

una “bellezza” non solo paesaggistica, ma anche storico culturale, enogastronomica, sostenibile, rispettosa e comunitaria.

CAPITOLO 1

LA FORMAZIONE NEL SETTORE PRIMARIO

1. IL CAMBIAMENTO DEL LAVORO OGGI TRA TECNOLOGIA, APPRENDIMENTO E NUOVE SFIDE FORMATIVE

Il mondo del lavoro è, da tempo ormai, una realtà in continuo divenire; il progresso tecnologico e i mutamenti socio-economici sono motivi che incalzano sempre più frequentemente il mercato del lavoro, e che richiedono strumenti e preparazione adatti per affrontarli. Dinanzi ad una società che cambia, serve infatti essere “allenati” ad una facile ed attiva conversione di quelli che sono i nostri paradigmi, credenze, abilità; è necessario dunque essere capaci di rispondere proattivamente ai molteplici stimoli e cambiamenti che caratterizzano la realtà odierna, essere quindi attori protagonisti del cambiamento, e non semplici spettatori passivi di esso.

Alla base di questa nuova conformazione del lavoro, non si può non riscontrare come, la tecnologia, abbia ormai assunto un ruolo centrale nella vita di tutti i giorni; quante volte in passato abbiamo sentito dire “...un giorno la tecnologia prenderà il nostro posto...” e abbiamo pensato a questa come la solita constatazione oramai démodé, lontana eventualità che non avrebbe riguardato la nostra esistenza?

In realtà, soprattutto negli ultimi anni, la concezione comune è notevolmente cambiata rispetto al passato, se dapprima le “sacche di resistenza” contro la tecnologia, potevano ancora rifugiarsi in ambiti in cui essa sembrava ancora lontana dall’intaccarli, ad oggi anche per queste minoranze risulta difficile non usufruire dei servizi che essa fornisce (basti pensare al notevole incremento di persone che naviga in rete e acquista online, che tra il 2020 e

il 2022 è cresciuto di 7 punti percentuali¹ (Istituto Nazionale di Statistica, 2021), oppure alla presenza dei QR Code nei bar e ristoranti, per la visione dei menù, oppure ancora a tutti i servizi che vengono oramai erogati solo digitalmente, da enti pubblici ed organizzazioni, solo per fare alcuni esempi). Se tale livello di innovazione tecnologica è ad oggi così elevato, lo si deve certamente anche alla forte tecnologizzazione che ha pervaso per intero tutto il mondo lavorativo, nessun elemento escluso; prima si “chiacchierava” di tecnologia come di una lontana eventualità, ad oggi invece non si discute più della sua presenza o meno, ma di come poter servirsene e come poter ottimizzare il suo utilizzo. Si capisce dunque, come risulti di fondamentale importanza acquisire capacità tali affinché si affermi, e si articoli sempre più, l’interdipendenza tra macchina e lavoratore.

La macchina, digitale o meno, è sempre stata per l’uomo un mezzo, e in quanto tale facilitatore e agente per il fine di una maggiore produttività, basti pensare a quello che hanno significato la prima e la seconda industrializzazione, per tutta la filiera del settore primario e secondario, con l’introduzione di macchinari che potessero coadiuvare l’uomo nel lavoro e sfruttamento della terra, nonché delle materie prime.

A proposito del valore ed incidenza del progresso tecnologico digitale, lo stesso Martin Heidegger, con assoluta lungimiranza, ne discute a riguardo nella conferenza “*La questione della tecnica*”, del 1953; il pensiero del filosofo tedesco, va anzitutto a definire l’avvento della tecnologia, come naturale *aletheia* (disvelamento) di un particolare aspetto della realtà, un peculiare modello di conoscenza che, in quanto tale, diventa la modalità con cui l’uomo moderno si interfaccia con il mondo. Heidegger, in questo senso, non si dimostra un malinconico pensatore delle epoche passate (a-

¹ I dati Istat ci raccontano di un incremento di 7 punti percentuali delle persone che navigano in rete tra il 2020 e 2022, con un aumento stabile tra il 2 e il 4 per cento annuale; inoltre ci indicano un aumento del 6 per cento degli acquirenti via web, tra il 2020 e il 2021.

tecnologiche), ma sostiene come sia fondamentale che l'uomo non venga obliato da questo progresso, bensì come serva ricordarsi che, il grande potere derivato dalla tecnica, è tale se riconosciuto come mezzo, di cui l'uomo è padrone. Ciò che ne perviene, dal pensiero di Heidegger, è inoltre una considerazione della tecnologia come organizzante e collocante, in quanto gli strumenti a nostra disposizione, ci permettono di conoscere la realtà, definendola sotto precisi metodi ordinati; di fronte a ciò, risulta ancora più chiaramente, come il soggetto debba necessariamente preservare le sue abilità soggettive, in grado di interpretare e valorizzare le esperienze e le conoscenze, attribuendo quindi un valore più profondo alla realtà, cosa che non può fare invece la tecnica.

Più in generale, anche a fronte del pensiero heideggeriano, si può sostenere che il principio, che in passato stava alla base della nuova tecnologia, non è cambiato, serve sempre infatti interpretare il progresso tecnologico come una possibilità, tale per cui l'uomo deve saper sfruttare a pieno le enormi capacità che la tecnologia possiede; ma perché questo avvenga, soprattutto ad oggi, decisivo diventa il processo cognitivo, che porta ad una virtuosa interazione tra macchina e uomo, tale nel momento in cui si verifica la cosiddetta "automazione cognitiva".

Questa tipologia di automazione, sta ad indicare il momento in cui l'uomo non ha più un rapporto estrinseco con la macchina, accontentandosi così della sua automazione, che facilita e velocizza la produzione, ma si parla invece di un rapporto biunivoco con essa, costituito da una interazione continua, volta a conoscere e prevedere sempre più, le variabili che caratterizzano l'agire tecnologico, e così escogitare tecniche e prodotti innovativi; in altre parole, è necessario trovare un equilibrio produttivo tra la presenza delle tecnologie abilitanti², e la presenza lavorativa dell'uomo.

² Le tecnologie abilitanti o KETs (*Key Enable Technologies*) sono l'insieme di strumenti e risorse all'interno dell'azienda che, grazie alla loro interconnessione, generano innovazione e valore ai fini del sistema produttivo; tra

Riuscire a creare una tale dimensione digitale e lavorativa, è inoltre fondamentale per prevenire quella che Marx andava definendo “alienazione”.

Karl Marx infatti, nell’opera “*Il Capitale*” del 1867, muovendo una forte critica all’economia e sistema produttivo borghese, definiva alienazione la dinamica per cui l’uomo, nella sua attività lavorativa, andava sempre più perdendo la significatività di ciò che faceva e produceva; in altri termini, l’uomo borghese, assumeva il ruolo di mero “strumento” al fine produttivo, impossibilitato a sviluppare capacità creative e personali, che potessero motivarlo sia intellettualmente, sia emotivamente, nel rapporto e creazione dei prodotti stessi. In tal senso quindi, il moderno superamento dell’estrinsecità lavorativa, in favore di un rapporto interattivo che si instaura con la macchina e i software digitali, permette alla persona di evitare la propria alienazione, in favore di una attività che veda l’apporto individuale come fondamentale, e potenziante la produttività stessa.

In altre parole, possiamo quindi parlare oggi di un lavoro più “umano”, che pur a fronte di un notevole incremento tecnologico, anche in termini di presenza lavorativa, si pone l’obiettivo di interagire con i meccanismi stessi, così da poter instaurare un “rapporto” positivo, che gli permetta di sfruttare e indirizzare le enormi potenzialità che la tecnica cela, nei suoi strumenti e processi.

La crescita esponenziale degli strumenti tecnologici, in grado di ampliare sempre più funzioni ed obiettivi, possiamo sostenere sia inoltre, alla base di un fondamentale processo societario e produttivo, ovvero la globalizzazione. Questo fenomeno, che ha caratterizzato il XX e XXI secolo, non è riducibile solo nei termini d’aumento, pur considerevole, di liberi scambi commerciali

queste componenti spiccano la gestione dei dati nel Cloud, l’analisi dei Big Data, i sistemi di realtà aumentata, la Cyber Security ed anche tutto ciò che concerne la realtà aumentata a supporto dei processi formativi.

tra paesi, ma è interpretabile anche in termini di culturali, in quanto ha fatto sì la vastità del territorio mondiale, venisse ridimensionata dall'istantaneità dei rapporti, e delle comunicazioni, che sono veicoli di pensieri, valori e novità. Quello che è andato costituendosi, è proprio ciò che Marshall McLuhan³ andava chiamando “villaggio globale”⁴.

In termini lavorativi, uno tra i vantaggi più proficui che ha comportato questo cambiamento storico, è l'estensione (quasi indeterminata) di quello che è il possibile mercato di vendita del proprio prodotto. La presentazione della propria realtà a livello extra-territoriale, è infatti una possibilità che, viene offerta, grazie alla presenza di un bacino sempre più ampio di acquirenti, che diversamente da prima, anche se distanti territorialmente, possono mettersi in contatto con la tua realtà, e scoprirne così l'eccezionalità. Questa dinamica però, può rivelarsi anche un'arma “a doppio taglio”, in quanto oramai, è diventato inevitabile che, l'agone della competizione lavorativa, sia il mercato (nel più ampio senso possibile), e questo a discapito della piccola artigianalità che, se non in grado di adeguare la propria eccellenza alle dinamiche moderne, rischia la scomparsa.

Diventa quindi fondamentale essere assidui seguaci delle continue movenze e richieste del mercato, e perché questo accada, serve le realtà siano “empatiche”, valore fondamentale che deve essere tradotto in capacità lavorativa, atta a captare quali possano essere le esigenze del mercato, in quel determinato periodo storico; questo è un aspetto imprescindibile per la propria competitività, a maggior ragione per quanto concerne le medio-piccole realtà, che minacciate dalla presenza sempre più incombente della produzione multinazionale, non possono far altro che promuovere e

³ Herbert Marshall McLuhan (Edmonton, 21 luglio 1911 - Toronto, 31 dicembre 1980) è stato un sociologo, professore e critico canadese.

⁴ Termine usato per la prima volta da Herbert Marshall McLuhan nell'opera *"Understanding Media: The Extensions of Man"* (1964). Tale metafora sta ad indicare come il mondo, considerato vasto e distanziante territori e nazioni, assuma le sembianze di un piccolo villaggio nel momento in cui le comunicazioni satellitari e i mezzi tecnologici hanno permesso all'uomo di comunicare in tempo reale, se pur a grande distanza.

rinnovare la propria peculiarità produttiva, mettendo in luce le maestrie, di cui sono “portatori sani”. Certo, questa non è una sfida semplice, ma oramai, la competitività della propria offerta, possiamo dire sia diventata *conditio sine qua non* del proprio successo e, soprattutto, della propria sopravvivenza. Un'altra possibilità conseguente la modernizzazione tecnologica, è senza dubbio la *rete d'impresa*: questa sta ad indicare un progetto di collaborazione che, viene a stabilirsi tra due o più aziende, con l'impegno di condividere know-how, risorse, e prestazioni, affinché si possa constatare un vero e proprio rafforzamento della propria resa e validità, a livello nazionale e non solo. Tale sistema perciò, comporta una maggiore visibilità nel mercato, e questo dal momento che, maggiore è il numero delle realtà che vi partecipa (anche distanti geograficamente tra loro), maggiore sarà la possibilità che il proprio marchio si diffonda e venga conosciuto; questa dinamica inoltre, viene a costituirsi parallelamente ad un ammortamento di quelle che sono le spese affinché questo avvenga, e questo perché la cooperazione, e la trasmissione di informazioni e prestazioni tra le componenti, riduce drasticamente i costi di ricerca, che con questo sistema vengono redistribuiti tra le realtà partecipanti. Si può dunque parlare di un sistema innovativo, che ha riscontrato un grande successo nel territorio nazionale, e che nel 2023, vede la partecipazione di ben 46.097 imprese, con una conseguente stipulazione di 8.633 contratti di rete in tutta Italia⁵ (Camera di Commercio, 2023).

Altro elemento oramai imprescindibile per fare azienda, richiesto e promosso a livello mondiale, è la sostenibilità.

Questa nozione, abituale e onnipresente nei dibattiti degli ultimi anni, in realtà trova la sua prima connotazione nel Rapporto Brundtland⁶ del 1987,

⁵ Le Regioni che comandano la classifica nazionale a livello di stipulazione di contratti di rete sono: Lazio (9.956), Lombardia (4.977) e Veneto (3.765).

⁶ Documento pubblicato nel 1987 dalla *Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo* (WCED), su incarico delle Nazioni Unite, prende il nome dalla Presidente della Commissione Gro Harlem Brundtland.

dal titolo “*Our Common Future*”, e suona in questi termini: “*Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri.*” (Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo, 1987).

Questo è dunque il principio che sta alla base della sostenibilità aziendale, e sta ad indicare l’impegno che, ciascuna azienda, si deve prendere nell’edificare una realtà che, pur guardando al proprio sviluppo, e alla propria riuscita produttiva, al contempo sia rispettoso dell’ecosistema ambientale, nonché delle diseguaglianze sociali; più in generale possiamo dire le aziende, debbano necessariamente rispettare e promulgare i fattori ESG⁷.

Questi criteri, racchiudono efficacemente il carattere *green* che devono rispecchiare le realtà di oggi, e soprattutto del futuro. Essi infatti, vanno ad individuare il livello di CO2 emesso dalle aziende, nel tentativo di abbassare l’inquinamento, e salvaguardare la salute delle persone e dell’ecosistema mondiale, quest’ultimo fortemente scalfito dal cambiamento climatico; inoltre, questi fattori, propongono linee guida e raccomandazioni volte a rispettare le normative lavorative, nella considerazione dei diritti dei lavoratori, e nel contrasto alle differenze di genere. Infine, tali diktat, non dimenticano quello che deve essere l’equilibrio e la trasparenza all’interno dell’azienda, questo soprattutto a livello amministrativo, con la presenza di corrispondenti e adeguate retribuzioni, e nel contrasto di corruzioni e reati.

Il tema della sostenibilità, è inoltre elemento fondante l’*Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*⁸, programma costituito di 17 obiettivi cardine, necessari

⁷ L’acronimo ESG sta ad indicare Environmental (ambiente), Social (società) e Governance. Tale concetto viene a definirsi durante una conferenza chiamata “*Who cares wins*”, nel 2005, in cui parteciparono i maggiori analisti, enti governativi e consulenti da tutto il mondo.

⁸ Programma d’azione sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 paesi ONU, composto di 17 macro obiettivi con un totale di 169 traguardi che i paesi si sono promessi di raggiungere nell’arco di 15 anni dalla stipulazione, entro il 2030. I 17 goal individuati sono: 1) *Sconfiggere la povertà*; 2) *Sconfiggere la fame*; 3) *Salute e benessere*; 4) *Istruzione di qualità*; 5) *Parità di genere*; 6) *Acqua pulita e servizi igienico-sanitari*; 7) *Energia pulita e accessibile*; 8) *Lavoro dignitoso e crescita economica*; 9) *Imprese, innovazione e infrastrutture*; 10) *Ridurre le disuguaglianze*; 11)

per il raggiungimento di un mondo sostenibile in tutti i diversi suoi aspetti. Per quanto concerne specificatamente il mondo lavorativo, l'obiettivo numero 9 dell'Agenda (*"Imprese, Innovazione e Infrastrutture"*), dà queste indicazioni: *"Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile"*. Se da una parte quindi, come abbiamo visto, le aziende stanno perseguendo nuovi ed ambiziosi obiettivi, dall'altra però, è ormai chiaro a tutti, come questo sia possibile solo in presenza di "nuovi" lavoratori, capaci di guidare ed accompagnare il mondo lavorativo nel cambiamento auspicato.

"Perché il lavoro non è morto, perché è cambiato, perché è cresciuto nel mondo [...]. Le teorie del declino del lavoro sembrano più intrise di nostalgia che di lungimiranza: è cambiato il campo del gioco, sono cambiati i giocatori, sono cambiate le regole del gioco" (Donkin, p.8).

Come visto precedentemente, le figure professionali che oggi si affacciano sul mondo del lavoro, non sono più gli sterili soggetti fordisti⁹, lavorativamente apatici, aventi con la macchina un rapporto estrinseco, e come unico obiettivo, quello produttivo; ad oggi, questa impronta taylorista¹⁰ è stata fortemente superata, in favore di individui che, al contrario del passato, siano fortemente partecipativi e competenti, per quanto riguarda il rapporto con le nuove tecnologie, e le nuove strategie di comunicazione, marketing e produzione.

In passato, il lavoratore veniva costretto alla sua routine lavorativa, relegata alla ripetizione compulsiva delle medesime azioni, dedita totalmente

Città e comunità sostenibili; 12) *Consumo e produzione responsabili*; 13) *Lotta contro il cambiamento climatico*; 14) *Vita sott'acqua*; 15) *Vita sulla terra*; 16) *Pace, giustizia e istituzioni solide*; 17) *Partnership per gli obiettivi*.

⁹ La nozione di *fordismo* sta ad indicare una forma di produzione basata sulla maggiore produttività dalla catena di montaggio; il termine fu coniato per descrivere il successo industriale avuto da Henry Ford (1863 – 1947), famoso imprenditore statunitense, fondatore della Ford Motor Company.

¹⁰ Il *taylorismo* è un sistema di organizzazione scientifica del lavoro, che prende il nome da Frederick Taylor (1856 – 1915), ingegnere ed imprenditore statunitense, che la teorizzò nella sua monografia *L'organizzazione scientifica del lavoro* del 1911.

all'assoluzione del proprio singolo e determinato compito, quindi collocantesi in un preciso momento della catena di produzione. In un'apatica e circolare situazione produttiva, l'uomo e la sua competenza sono, con ragione, accomunabili alla funzionalità meccanica, come un ingranaggio scientificamente posto, e funzionale alla macchina della produzione; in quest'ottica, l'uomo viene dunque valutato in base alla sua funzione ed efficacia, e a fini unicamente produttivi. Passivo e meccanico nella ricezione di compiti ed assegnazioni, l'uomo non ritrova in sé alcuna particolarità, e/o capacità, che lo possa rendere insostituibile. Abbiamo anche visto però, come tale visione ed organizzazione lavorativa, non sia più sostenibile in un mondo in cui, il progresso tecnologico, avanza sempre più velocemente, e in cui i lavoratori devono essere capaci di interagire attivamente con le macchine, e in questa loro azione dimostrare, inoltre, la capacità di responsabilizzarsi nella ricerca di soluzioni sempre diverse ed innovative (problem solving), rispetto alle diverse necessità che la produzione e il mercato richiedono. Partendo da un presupposto tale, la *digital literacy* diventa competenza irrinunciabile per avere successo nel contesto lavorativo odierno. Serve dunque avere conoscenza avanzata dei dispositivi e delle innumerevoli funzioni che serbano ma, tale capacità, resterebbe sterile se non abbinata a una stabile conoscenza della rete, che permetta una naturale e sciolta navigazione nei contenuti e nelle risorse di cui si può disporre; a tal proposito, uno dei primi teorici rispetto a questo tema fu lo scrittore Paul Gilster, che nel suo libro "*Digital Literacy*" del 1997, sosteneva l'uomo, attraverso l'avvento del digitale, e in particolare di Internet, avesse accesso a una tanto importante, quanto immensa, libreria informativa, e come questa dovesse essere però comprensibile e vagliata. In tal senso, Gilster proponeva come necessaria un'alfabetizzazione comune, cosicché tutti potessero avere un accesso efficace a queste informazioni, però inoltre, indicava come tali informazioni, dovessero necessariamente essere valutate e soppesate, nella

loro veridicità, dalla capacità critica dell'uomo, così da evitare disinformazione. La capacità valutazione attenta e documentata delle informazioni ricercate e pervenute, è inoltre quantomeno odierna, e questo lo conferma la grande campagna, contro le “fake news”, attuata dai media negli ultimi anni, a testimonianza di quanto queste siano oggi dilaganti, e possano mettere in dubbio l'attendibilità del proprio lavoro, fattori questi già preventivati da Gilster.

Appare inoltre chiaro come, le competenze digitali oggi richieste nel lavoro, siano molto più facilmente accessibili, ed apprendibili, dalle nuove generazioni, dal momento che queste sono state abituate fin dalla giovane età, a interfacciarsi con dispositivi tecnologici, favorenti la processazione personale di differenti tecniche, e contesti d'azione. Questo sfondo cognitivo-relazionale, definibile come *Digital Agency* (agentività digitale), si basa certamente sul concetto di “agentività umana” come teorizzata da Albert Bandura¹¹, che sosteneva l'uomo possieda la capacità di agire, nel contesto sociale in cui si è inserito, con capacità prettamente intenzionale, al fine di provocare dei cambiamenti nella realtà stessa, e quindi raggiungere i risultati prefissatisi; in altre parole, in questo meccanismo, si attiva una specifica condizione (e convinzione), ovvero quella di poter essere efficaci e quindi performanti. Bandura indica dunque come, la fiducia e convinzione nei propri mezzi, sia componente fondamentale ai fini del nostro successo, nonché prima componente della resilienza personale.

Questa dimensione di proattività, viene dunque a riproporsi anche nei contesti digitali e, possiamo dire, venga resa ancor più selettiva da questi, che non ammettono coloro i quali meno abili nel loro utilizzo; si ripropone dunque, la necessarietà della Digital Literacy, unico processo capace di

¹¹ Albert Bandura (1925-2021), è stato uno psicologo statunitense, conosciuto soprattutto per la sua *Teoria dell'apprendimento sociale*, secondo la quale non si apprende solo in modo classico e trasmissivo, bensì ogni persona impara ed apprende anche grazie all'imitazione ed osservazione di altre persone, dalle quali ispirarsi e modellarsi.

avvicinare, gradualmente, gli utenti all'utilizzo del digitale, e quindi raggiungere progressivamente l'agentività ricercata. Viene perciò ad affermarsi, come fondamentale ed imprescindibile, la componente formativa, ponente le basi per sviluppare nuove e concrete possibilità, siano esse digitali e/o lavorative.

Dando un'occhiata ai dati statistici però, l'Italia, sulla via dell'istruzione digitale, si trova notevolmente in ritardo.

A questo proposito, i dati dell'indagine europea *“sull'utilizzo delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione da parte degli individui e delle famiglie”*, che permette di verificare il livello di digitalizzazione del paese e dei propri cittadini, individuati dal Digital Competence Framework 2.0¹², vedono l'Italia al quart'ultimo posto in tutta Europa per competenze digitali di base, con un netto divario interno tra generazioni¹³ (ISTAT, 2023). Nonostante lo scenario ancora arretrato (digitalmente parlando) riportatoci dai dati, possiamo sostenere l'epidemia di Covid19 abbia dato una notevole propulsione al paese, in termini di digitalizzazione, e utilizzo della stessa; le ripetute quarantene, e il rischio del contagio, hanno obbligato la società lavorativa a ripensare in poco tempo la propria offerta e il proprio sistema produttivo, una sfida in alcuni casi molto complicata, ma che possiamo dire sia servita ad avvicinare le persone, perlomeno quelle più restie.

¹² Il *Digital Competence Framework* è un modello europeo che ha realizzato un indice di competenze digitali chiavi che è necessario padroneggiare per poter utilizzare con efficacia tutte le piattaforme digitali. Le 5 aree di competenza sono: 1) Informazione e dati; 2) Comunicazione e collaborazione; 3) Creazione di contenuti digitali; 4) Sicurezza; 5) Risoluzione di problemi.

¹³ La raccolta di dati da parte dell'Istat ci racconta come nel 2021, in Italia, poco meno della metà delle persone di 16-74 anni residente in Italia ha competenze digitali almeno di base (45,7%). In Italia, come negli altri paesi europei, le competenze digitali sono caratterizzate da forti divari associati alle caratteristiche socio-culturali della popolazione. Nel 2021 il 61,7% dei ragazzi di 20-24 residenti in Italia che ha usato internet negli ultimi 3 mesi ha competenze digitali almeno di base. Tale quota decresce rapidamente con l'età per arrivare al 41,9% tra i 55-59enni e attestarsi al 17,7% tra le persone di 65-74 anni. Inoltre, si riscontra come le competenze digitali siano ancora una prerogativa delle persone con titoli di studio elevati. Infatti, l'80,3% delle persone di 25-54 anni con istruzione terziaria ha competenze digitali almeno di base, valore quasi in linea con quello medio EU27.

Il ripensamento di tutte le offerte che fino a prima venivano erogate in presenza, è stata sicuramente uno dei più grandi cambiamenti affrontati dalle società, e dalle organizzazioni, che si sono trovate a dover progettare piattaforme e-learning adeguate ed efficaci; la FAD e la DAD sono diventate la quotidianità nell'eccezionalità, e coloro i quali le dirigevano, hanno spesso dimostrato capacità di reskilling prima non conosciute, e/o richieste.

La riqualificazione del lavoratore, e delle aziende, è quindi passata per un'analisi critica molto accurata della situazione, che nella comprensione delle difficoltà che avrebbero potuto incontrare gli utenti, ha dimostrato una forte proattività, formulante soluzioni semplici ed efficaci, che evitassero confusione, con conseguente sfiducia e rinuncia allo sforzo cognitivo in atto. Proprio la capacità semplificativa, è stata una delle variabili maggiormente efficaci al fine della riuscita dell'offerta proposta, e così il pensiero visuale (visual thinking) è stato determinante perché ci fosse elaborazione immediata, e chiara, delle informazioni da parte degli utenti; si è quindi agevolata una interazione facile, che non necessitasse una eccessiva rielaborazione, almeno inizialmente, così da consentire una prima accomodante esperienza tecnologica, fondamentale per le utenze meno avvezze ad essa.

Per spiegare al meglio ciò che è avvenuto in questo periodo storico, ci si può rifare anche a queste parole del professor Massimiliano Costa:

“Al lavoratore viene chiesto di esplorare continuamente l'ignoto, nella consapevolezza che gli obiettivi possano essere raggiunti con percorsi diversificati e dove le soluzioni escogitate per l'azione non sono necessariamente univoche, ma emergono dall'interazione con gli altri.”
(Giuditta, 2017, p. 222).

Questa situazione, ha quindi posto i lavoratori dinanzi a problematiche mai affrontate prima, in cui le capacità e competenze precedentemente possedute,

dovevano sapersi ricollocare in un sistema ben diverso da quello abituale, ed è proprio in questi contesti, che diventano decisive le cosiddette *soft skills*. Se da una parte, le competenze tecnologiche, possiamo pensare siano colmabili anche in breve tempo, attraverso lo studio e la preparazione, molto più difficile è immaginare si possa colmare una mancanza di adattabilità in situazioni avverse, oppure di problem solving, o ancora di comunicazione efficace. Forse quindi, per la prima volta, ci si è accorti dell'importanza di queste competenze apparentemente nascoste, che però nelle situazioni di difficoltà, risultano tanto decisive quanto le *hard skills*, in apparenza uniche indicatrici della competenza lavorativa di un individuo.

La eccezionale situazione pandemica ha, come già detto, dato uno slancio non indifferente verso la digitalizzazione, e questo lo possiamo constatare chiaramente anche dal fatto che, una volta rientrato il pericolo del contagio, con conseguente isolamento societario, molte delle dinamiche e delle attività che venivano svolte online, sono rimaste attive e con un forte seguito; chiaro segnale di ciò, è la crescita smisurata dello Smart working¹⁴ (Il Sole 24 ore, 2023), che dapprima adottato in quanto unica alternativa nell'emergenza, è diventato poi parte considerevole del cambiamento lavorativo. Si è dunque capito che, nonostante naturali problematiche iniziali, il lavoro da casa, una volta ben edificato e normato, può risultare veramente efficace; per quanto concerne la validità di tale strumento, essa viene evidenziata nella misura in cui, è concedente al lavoratore un maggiore spazio e presenza nella sfera di vita privata, da cui può conseguire una maggiore partecipazione del lavoratore stesso, che trova la misura adottata come accogliente le proprie necessità. Allo stesso tempo, le aziende hanno sperimentato (come prevedibile), il risparmio economico che deriva da questo tipo di misura,

¹⁴ I dati raccontano di come, in Italia, durante la pandemia, da 570mila lavoratori in smart working del 2019 si passò a ben 6,5 milioni, pari a un terzo dei lavoratori dipendenti. Superata la pandemia, il numero è calato però nuovamente, e si sottolinea come oggi il lavoro a distanza interessi maggiormente i laureati, i dipendenti delle grandi imprese e i dipendenti pubblici.

oltre ad aver appreso che, in presenza di un sistema digitale adeguato, e di una componente lavorativa competente, la produttività non va diminuendo, bensì può rimanere tale, senza alcuna decrescita.

Più in generale possiamo dire lo smart working sia stato, negli ultimi anni, simbolo di un cambiamento molto più ampio e complesso, che avanza inesorabile nella nostra società, portando con sé nuove criticità e nuove sfide da affrontare. La pandemia, e le necessità ad essa conseguenti, hanno inoltre evidenziato, una volta di più, la nostra vulnerabilità, ma allo stesso tempo, hanno dimostrato come le nostre abilità, nel reinventarci ed adattarci siano, in situazioni difficili, elementi decisivi e sempre perfettibili; in tal senso, l'immediatezza degli stravolgimenti comportati dalla pandemia, ha fatto sì che ci si ritrovasse in un esteso *work based learning* societario, in cui tutti noi, per “sopravvivere”, abbiamo dovuto mettere in campo le nostre abilità e conoscenze. Allo stesso tempo però, in questa eccezionalità, abbiamo compreso come spesso le nostre abilità non siano bastevoli per affrontare i nuovi cambiamenti, come serva necessariamente essere “educati” al cambiamento, formati professionalmente, ma anche emotivamente, cosa che fino a qualche anno fa non si reputava necessaria.

A fronte di quanto detto, e al fine di proporre una formazione digitale competente, capace quindi riproporre e rispettare le stesse dinamiche che caratterizzano la formazione tradizionale, serve però individuare quelli che possiamo definire i “connotati” della qualificazione e-learning, aspetti fondamentali che possono quindi permettere all'apprendimento online di risultare efficace ed attendibile, anche agli occhi dei partecipanti stessi.

A tal proposito, si può facilmente riscontrare come, un qualunque percorso di formazione online, debba essere necessariamente caratterizzato dalla componente dell'accessibilità; in tal senso quindi, serve i percorsi vengano erogati in piattaforme intuitive e facilmente utilizzabili, che possano inoltre

favorire la condivisione di documenti e materiali, in modo semplice e veloce. A questo proposito inoltre, serve vengano create delle dinamiche formative accessibili a tutti i potenziali discenti, indipendentemente dalle capacità tecnologiche che presentano, così da non portare a situazioni di esclusione, o emarginazione formativa. Soprattutto per quanto concerne l'apprendimento adulto, è facile ipotizzare come si possano presentare dei discenti con capacità digitali appena basilari, e in tal senso, rendere il più semplice e intuitiva possibile, l'erogazione del percorso, è condizione fondamentale per la sua riuscita; inoltre, si può ipotizzare come, in presenza di strutturali difficoltà da parte dei partecipanti, si possa nominare un tutor, che preservi e favorisca il carattere dell'accessibilità, attraverso l'accompagnamento dei discenti in questo percorso, e la risoluzione tecnica delle loro problematiche.

Accanto a tale aspetto, un percorso d'apprendimento e-learning deve altresì essere adattabile alle peculiarità e necessità soggettiva; a questo proposito, si può ipotizzare come i corsi d'apprendimento possano venir registrati, e i filmati messi a disposizione del gruppo, così da permettere, a coloro i quali non hanno potuto presenziare a determinati incontri, di recuperare il materiale mancante e mettersi così al pari dei colleghi; l'adattabilità inoltre, può riguardare gli interessi stessi dei partecipanti, che devono poter aver accesso ad approfondimenti e tematiche di loro interesse, attraverso semplici rimandi interattivi che li guidino in questa forma di apprendimento auto-diretto. Tale componente, è inoltre direttamente collegata alla capacità di personalizzazione del corso erogato, che in forma digitale può diventare ancora più efficace, attraverso la possibilità di settorializzare i contenuti erogati, e quindi permettere agli individui di "comporre" il proprio percorso, potendo quindi disporre liberamente dei contenuti proposti. Affinchè l'individualizzazione dei percorsi sia efficace, i docenti possono inoltre fare affidamento sui feedback, ovvero uno strumento in grado di far pervenire

informazioni valutative al docente, derivanti dai partecipanti che, direttamente (o indirettamente), possono esprimere la loro valutazione sull'andamento del percorso, e quindi danno la possibilità al formatore, in base ai risultati pervenuti, di adeguare l'indirizzo e la scelta dei contenuti. La capacità di personalizzazione dei percorsi formativi, denota inoltre un'ulteriore dimensione fondamentale, ovvero la flessibilità, che permette di ipotizzare percorsi formativi non definitivi, in quanto caratterizzati da soggetti che possono indirizzarli; in altre parole, possiamo dire siano sistemi d'apprendimento previdenti, in quanto ipotizzanti la volubilità formativa. Un'altra caratteristica poi, che deve presentare l'e-learning, è la capacità di coinvolgimento, dimensione fondamentale per favorire un apprendimento attivo e dinamico, ma che apparentemente sembra depotenziarsi nei contesti digitali; in realtà così non è, infatti un docente può disporre di una moltitudine di piattaforme e software favorenti la cooperazione (basti pensare ai forum, o alle video call attraverso Zoom, Google Meet etc.), e con una minima introduzione tecnica di base, questi meccanismi possono diventare di facile utilizzo, e quindi favorire delle efficaci interazioni tra i partecipanti, in cui il formatore assumerà il ruolo di moderatore e "indirizzatore" delle discussioni.

Possiamo quindi evidenziare come, a fronte dei naturali ostacoli che si possono affrontare inizialmente, la formazione digitale possieda dimensioni formative coerenti con i metodi tradizionali, in grado quindi di ripercorrerne i passaggi, e perché no, migliorarli. Perché questo possa verificarsi, è dunque fondamentale si ponga l'attenzione sulla qualità della formazione che viene predisposta per il soggetto, che deve trovare un ambiente capace di accoglierlo nonostante le sue difficoltà tecniche, che sappia riconoscere il suo apporto esperienziale coinvolgendolo, che gli consenta di muoversi su percorsi personali, e che sappia coniugare queste dimensioni con la componente partecipativa e relazionale; in questi termini, si viene a definire

dunque una formazione digitale completa, sostenibile e soprattutto riproducibile efficacemente.

Più in generale, affinché tali nuove “sfide” vengano accolte, e prese in carico dalla società lavorativa in essere, Umberto Margiotta sostiene serva fare leva su un'altra dimensione, questa però specificatamente personale, e non riproducibile: il talento.

A questo proposito, il celebre pedagogista italiano sosteneva: “*Il talento [...] viene inteso come quella componente del capitale umano che presenta caratteri generativi, e che risulta isomorfica rispetto al tipo di innovazione radicale che la cultura globalizzata della tecnica oggi invoca*”. E ancora: “*Il talento [...] come schema di azione vincente e tacito che ogni individuo tende a riprodurre [...] utilizzando le competenze di cui dispone e acquisendo in corso d'opera quelle che sono necessarie per ottenere un risultato [...]*” (Giuditta, 2017, p. 131).

La ricerca e la valorizzazione del talento, risultano quindi prioritari nel processo innovativo della società in quanto, queste abilità, non sono da intendersi unicamente come innate ed ineducabili, bensì devono essere fatte scaturire da un ambiente lavorativo-societario virtuoso, che proponga input e opportunità tali da farle azionare ed incrementare; a questo proposito, il *talent management*¹⁵, processo sempre più utilizzato dalle aziende, va confermando questa necessità odierna, nell'ottica di una massimizzazione della produttività dell'azienda, nonché di un maggiore coinvolgimento dei dipendenti. Contemporaneamente, accanto a questa nuova tipologia di reclutamento, e formazione di nuovi profili aziendali, non può però mancare una decisiva valorizzazione delle potenzialità già presenti all'interno dell'azienda, che necessitano una formazione adeguata e al passo con le

¹⁵ Il *talent management* è l'insieme delle dinamiche aziendali che tende alla gestione e alla proliferazione di talenti all'interno dell'azienda; solitamente questo processo e insieme di proposte, attività etc. è definito e articolato dal team di HR (risorse umane), con l'obiettivo finale del reclutamento di nuovi membri.

ultime innovazioni, affinché anch'essi possano dimostrare le loro abilità e specificità; ciò che dunque va colmato, nel mondo del lavoro di oggi, è lo *skill gap*, che riguarda soprattutto i lavoratori con il tasso più alto di anzianità, all'interno delle aziende. Questa mancanza di aggiornamento, e attualizzazione, delle competenze e conoscenze (*skill mismatch*), riguarda in primis la tecnologia, e in generale tutta l'apparecchiatura elettronica, che ad oggi, un lavoratore deve saper utilizzare, e con cui deve saper interagire; non si può e non si deve quindi prescindere, da una capace e proficua elaborazione dei dati che l'*infosfera*¹⁶ ci perviene, una totalità di informazioni che, solo un individuo competente, formato e flessibile, è in grado di processare e far fruttare ai fini produttivi.

In questo senso, analizzare i dati che ci trasmettono i diversi software con cui interagiamo lavorando, significa avere capacità analizzante e agentiva rispetto alla rete di interconnessioni chiamata "Internet of Things" (IoT); questa rete, è da intendersi come terreno comune, nel quale tutti i diversi apparecchi elettronici, attraverso la rete, possono scambiarsi informazioni, dati, e contenuti in tempo reale. Questo sistema, accumula sempre più autosufficienza ed efficienza, quante più funzioni e macchinari vengono interconnessi tra loro (basti pensare a quella che viene definita oggi come la casa "domotica" o "robotizzata", che permette di migliorare notevolmente i comfort della stessa, diminuendo l'intervento e l'impegno umano); perché questo possa risultare sempre più fruttuoso e produttivo, lavorativamente parlando, serve però i dipendenti abbiano le capacità per interpretare i dati

¹⁶ Con il termine *infosfera* si intende l'insieme delle informazioni che ci pervengono sia dalla comunicazione per noi più "classica", come i mass media, sia da quello che ci viene comunicato dai dispositivi tecnologici collegati alla rete Internet. Questa nozione viene utilizzata per la prima volta da Alvin Toffler, che nel suo libro "*La terza ondata*" del 1980, scrive in questi termini: "*Ciò che è ineluttabilmente chiaro, qualsiasi cosa noi decidiamo di credere, è il fatto che noi stiamo modificando la nostra infosfera a partire dai suoi fondamenti [...] stiamo aggiungendo strati di comunicazione al sistema sociale. Questa terza ondata emergente dell'infosfera fa sì che tutta l'era della Seconda Onda, dominata dai suoi mass media, l'ufficio postale, il telefono, appaia ora per contrasto disperatamente primitiva*".

raccolti, così da confluire le energie tecnologiche verso l'obiettivo ricercatosi, e così guadagnare un reale vantaggio per l'azione umana.

Questi ipotetici scenari proposti, in molte realtà sono invece attuali, soprattutto nelle grandi organizzazioni, aventi ingenti disponibilità di denaro da investire nel progresso e nella formazione; questo però, non può e non deve bastare, dal momento che si è dimostrato come, una formazione continua all'interno dell'ambiente lavorativo, possa risultare fondamentale per il progresso e la produttività di tutte le realtà, anche quelle medio-piccole. Inoltre, oltre alle necessità costitutive delle aziende, una formazione adeguata e moderna, diviene richiesta principale e avanzata anche dai lavoratori stessi, che in un periodo di grande indeterminatezza e precarietà, riconoscono come fondamentale la propria capacitazione, così da poter restare competitivi nel mercato, dove le loro competenze vengono continuamente messe in discussione, a causa della ampia apertura del mercato.

Si può dunque sostenere, l'istruzione e qualificazione digitale, sia priorità accomunante tutte le stratificazioni sociali esistenti, una sfida al futuro e per il nostro futuro.

2. LA FORMAZIONE NEL LAVORO. LE SFIDE A LIVELLO MONDIALE: NUOVE OPPORTUNITÀ E NUOVE POVERTÀ

In un contesto societario come quello odierno, caratterizzato da un continuo mutamento di paradigmi, istanze e necessità, anche il mercato lavorativo, si rivela sfuggente e ricercante una flessibilità sempre più decisiva.

Come detto in precedenza, non si può non trovare, nelle cause di questo cambiamento, il fattore della globalizzazione.

La globalizzazione è ciò che ha reso, e rende tutt'ora, la società e il lavoro interconnessi, in continua comunicazione tra paesi e continenti differenti; questo comporta una influenza continua nel mercato, che accoglie su di sé impulsi derivanti da culture diverse. Questa permeazione social-economica pone il mondo lavorativo nell'agone del mercato, in cui le realtà e le organizzazioni, per stare al passo, necessitano di una continua influenza positiva rispetto alle novità e ai progressi attuali; questa perenne sfida che affrontano le aziende è senz'altro una risorsa irrinunciabile, dal momento che la possibilità di competere internazionalmente comporta un'ampia visibilità del proprio marchio, con l'eventualità si possano intaccare acquirenti sempre nuovi e apprezzanti la propria peculiarità lavorativa.

La mondializzazione è inoltre fruttuosa e generativa risorsa per gli stessi lavoratori, che con la proprie competenze si possono immettere in un mercato sempre più ampio, alla ricerca dell'occupabilità più conforme alle proprie competenze; allo stesso tempo però, la presenza di un mercato lavorativo così ampio e variegato richiede la propria agentività sia sempre attuale, aggiornata con le richieste del mercato, così da poter risultare competitivi e qualificati.

Altro elemento che rende la società sempre più diversificata e mutevole è la tecnologia. La digitalizzazione, e più in generale il mondo tecnologico, sono

intrinsecamente flessibili e mutevoli, infatti la loro caratteristica principale è la capacità di innovarsi e acquistare sempre più autonomia, una crescita perenne che riguarda oramai tutte gli ambiti della vita umana.

L'automazione meccanica, l'IA, e tutte le altre nuove tecnologie, sono il simbolo di questo cambiamento, che nell'influenzare e coadiuvare le dinamiche lavorative, stanno completamente rivoluzionando i processi produttivi, nonché i profili lavorativi che il lavoro stesso ricerca; c'è dunque una forte domanda di nuovi e aggiornati profili, che sappiano comunicare con le macchine, e favorirne lo sviluppo, così da aumentare sempre più la produttività.

Se si parla di mutevolezza societaria, e lavorativa, non si può non menzionare il consistente cambiamento demografico che sta interessando i paesi europei negli ultimi anni. La crescente mobilità internazionale, le ondate migratorie e l'invecchiamento delle popolazioni, sono fattori decisivi per poter analizzare le caratteristiche societarie odierne, che evidenziano come, per esempio, un approccio multiculturalista sia oramai irrinunciabile nella società odierna; questo aspetto, vale di conseguenza anche nell'ambito prettamente lavorativo, in cui sempre più spesso ci si ritrova a parlare di team produttivi, composti da persone completamente differenti tra loro, per lingua, culture e mentalità, che nonostante però queste apparenti "barriere", possono riuscire con successo a completare processi produttivi comuni.

Questo multiculturalismo lavorativo efficiente, spesso deve coniugarsi anche con una attiva comunicazione e comprensione della multigenerazionalità, che oramai caratterizza molte organizzazioni, in cui persone di età molto diverse tra loro, possono e devono avere una attiva e proficua comunicazione, con l'obiettivo di una continua trasmissione di istanze e valori.

Strettamente collegato a quest'ultimo tema trattato, si può parlare di una sempre più crescente attenzione social-ambientale, permeante (quasi

totalmente) le nuove generazioni. La responsabilità sociale è oramai elemento cardine delle odierne realtà, che non possono prescindere dalla strutturazione di una produzione sostenibile, stabile, e che promuova uguaglianza e benessere; perché questo possa verificarsi però, non basta questi valori siano sterilmente promulgati e obbligati nel loro perseguimento, bensì è necessario le aziende, e in generale la società nel suo insieme, formi gli individui nel riconoscimento della bontà di queste istanze, serve perciò ci sia una personale elaborazione ed esperienza di ciò di cui si va parlando, infatti solo così si potrà riconoscere la bontà dei valori promossi, e così perseguirli stabilmente.

Possiamo dunque sostenere che, affinché tutti questi fattori e dinamiche, che influenzano e mutano la società e il sistema lavorativo, vengano riconosciute, comprese e promosse dalle organizzazioni lavorative, è necessario ci sia un forte e strutturale intervento di formazione della classe lavoratrice, che possa così adattarsi e sviluppare competenze ed abilità cruciali nel mondo odierno.

Per definire efficacemente cosa rappresenti la competenza lavorativa, e perché è necessario porla al centro del sistema di formazione, è necessario rifarsi alle parole della Commissione Europea, che nel 2016, nell'Introduzione del testo di una comunicazione al Parlamento Europeo, ne parlava in questi termini:

“Le competenze portano all'occupabilità e alla prosperità. Chi è dotato delle giuste competenze può aspirare a occupazioni di qualità ed esprimere appieno le proprie potenzialità in qualità di cittadino attivo e sicuro di sé. In un'economia globale in rapido mutamento le competenze determineranno in larga misura la competitività e la capacità di stimolare l'innovazione. Sono un fattore di attrazione per gli investimenti, un catalizzatore nel circolo

virtuoso della creazione di posti di lavoro e della crescita ed elementi essenziali per la coesione sociale.” (Commissione europea, 2016).

Le conoscenze ed abilità delle persone sono perciò vero e proprio “capitale umano” delle aziende e della società, capaci di produrre valore e conseguente crescita economico-sociale.

Se questa necessità era fondamentale già nel 2016, come sostenuto dalla Commissione Europea, si può immaginare quanto lo sia stata ancor di più per la ripresa post-pandemica.

A conferma di ciò, possiamo citare un semplice ma significativo dato: nel 2019 due imprese su tre non avevano personale in smart working, invece nell’aprile 2020 si conta quasi il 70% delle imprese che lo adottano (Centro europeo per lo sviluppo della formazione, 2021); questo dato risulta significativo perché, un aumento così considerevole dei lavoratori in telelavoro, ha portato gli stessi a richiedere una formazione completa e regolare, così da poter essere efficaci e poter riprodurre tale modalità anche superata la pandemia¹⁷ (CEDEFOP, 2021).

I vantaggi che tale dinamica ha portato alla popolazione sono facilmente riscontrabili, infatti la stessa *Indagine CrowdLearn* del Cedefop ci mostra come, nel domandare quali siano le motivazioni che possono portare una persona a ricercare il lavoro online, le risposte più comuni dei lavoratori che lavorano “da casa” ancora prima della pandemia, riguardino motivazioni quali l’acquisto di maggiore indipendenza, di maggiore controllo sul programma di lavoro, l’autonoma scelta della postazione di lavoro, nonché la scelta del proprio incarico lavorativo.

Si può dunque dire che la pandemia abbia messo in luce una volta per tutte i vantaggi che comporta il lavoro presso piattaforme digitali, e questo non solo per i lavoratori che prima non si erano mai affacciati a tale modalità, ma allo

¹⁷ Lo smart working indotto dalla pandemia ha ricevuto feedback alquanto positivi dalla categoria dei lavoratori interessati, e a conferma di ciò gli stessi datori di lavoro, il 55 % nello specifico, si aspetta che il numero di lavoratori “da casa” cresca ancora.

stesso tempo anche per le imprese stesse, che in futuro potrebbero virare sull'assunzione di forza lavoro online, maggiormente flessibile e con conseguente riduzione dei prezzi di gestione del personale "in presenza".

Allo stesso tempo però, in contrapposizione alle conseguenze positive di tale pratica, emergono quelle negative, quali il rischio crescente di isolamento e distanziamento sociale¹⁸ (CEDEFOP, 2020), rischio di eccessiva dipendenza da internet (IAD¹⁹), nonché una nuova precarietà lavorativa, data da "non chiare" condizioni di lavoro²⁰ (CEDEFOP, 2020)

Ciò che dunque viene emergendo è una situazione ancora molto perfettibile, cui sicuramente la pandemia ha dato forte propulsione, in termini di innovazione e sdoganamento sull'utilizzo di svariate tecnologie, ma molta strada ancora c'è da fare, soprattutto per quanto riguarda la formazione e regolamentazione del cosiddetto "lavoro agile".

A questo proposito, il Rapporto INAPP (Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche), delinea la situazione appena descritta in questi termini: *"Lo shock ha comportato il muoversi sul percorso della necessità e non dell'opportunità, non cogliendo a pieno l'occasione [...] non solo per la riorganizzazione del lavoro ma degli stessi processi produttivi, elementi strettamente connessi in una attività lavorativa realmente smart."* (2021, p. 58).

La necessità, oramai emersa totalmente, è dunque quella di fornire ai lavoratori una formazione tale da poter performare e prosperare in un mondo

¹⁸ L'Indagine CrowdLearn del Cedefop riporta come la maggior parte dei lavoratori in smart working svolgano i propri incarichi da soli, il 62% sostiene molto spesso, il 25% spesso, e solo il 17% sostiene di collaborare nello svolgimento delle proprie attività.

¹⁹ IAD (*Internet addiction disorder*) nota come "dipendenza da Internet", è un disturbo da dipendenza eccessiva e compulsiva di apparecchi elettronici quali telefoni, tablet, computer etc. Uno tra i fattori di rischio è riscontrato nell'utilizzo di questi apparecchi per più ore al giorno, con la conseguente diminuzione di relazioni sociali ed esperienze reali.

²⁰ I lavoratori occasionali online, durante il periodo di pandemia, hanno registrato un importante incremento della mole di lavoro, e già nei periodi precedenti il Covid-19, il 48% dei lavoratori riteneva avere ritmi di lavoro molto elevati, il 54% di essi con scadenze molto ravvicinate.

lavorativo sempre più flessibile, diversificato e richiedente competenze sempre più particolarizzate e certificate; partendo da questo presupposto, è quindi indispensabile ciò che viene definito “apprendimento continuo”, durante tutto l’arco della vita (*lifelong learning*).

La decisività di questo processo si può ben constatare anche per quanto concerne il panorama italiano; l’OCSE infatti ritiene il 15,2% delle professioni sia esposto al rischio di automazione, non contando un ulteriore 35,5% che rischia di subire modificazioni consistenti. La “pericolosità” di questi dati viene ad espandersi dal momento che soltanto il 25% della popolazione lavoratrice italiana prende parte a corsi di formazione professionale, e pur rilevando una crescita considerevole della spesa per le politiche attive del mercato del lavoro, una scarsa percentuale di imprese (soprattutto medio-piccole) si avvale delle risorse schierate dai Fondi di Formazione²¹ (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, 2021, p. 73-74).

Per contrastare e risolvere questa problematica, decisiva per il futuro della classe lavorativa, serve prima capire dove essa nasca. Una possibile risposta è riscontrabile nell’esperienza che ciascuno ha durante la fase educativo-scolastica, infatti la stima nelle proprie capacità e un’apertura proficua a quello che è il mondo della formazione, sono caratteristiche che vengono a formarsi fin dall’età giovanile; allo stesso tempo, tali peculiarità vengono alimentate o meno dagli stessi genitori, infatti gli studenti con almeno un genitore che ha completato il ciclo di studi terziario, sostengono di aver ricevuto un maggiore sostegno e supporto formativo rispetto a quelli con genitori sprovvisti di un’istruzione terziaria²² (OCSE, 2021).

²¹ Questo anche a causa della complessità delle procedure per la domanda di utilizzo dei fondi, per mancanza di una cultura dell’apprendimento tra gli imprenditori, e anche per una scarsa consapevolezza e/o interesse rispetto a queste dinamiche.

²² I dati ci raccontano inoltre come, in Italia, gli studenti riportano livelli di stima nelle proprie capacità di apprendere inferiori alla media europea.

Da queste dinamiche, apparentemente slegate, ne consegue invece una scarsa volontà di partecipazione, ad attività di formazione, in età adulta, e a tal proposito, il 70% degli italiani dichiara di non essere interessato alle possibilità formative presenti (OCSE, 2021). Ciò che dunque viene a designarsi, è quello che in economia viene chiamato “*path-dependence*”²³.

Tale problematica inoltre, è strettamente collegata e ponente le basi per quella che possiamo chiamare l’esclusione e/o marginalità sociale; c’è infatti una forte connessione tra le problematiche di esclusione sociale, e la scarse abilità lavorativo-digitali che possono presentare gli individui, che può sfociare naturalmente in una mancanza di partecipazione attiva. Le persone scarsamente qualificate, possono subire non solo un’emarginazione di tipo lavorativo, in quanto le loro competenze si rivelano obsolete ed aggiornabili, bensì anche un’emarginazione societaria, dal momento che potrebbero decidere di evitare determinati contesti e momenti decisionali, a causa della loro scarsa abilità, o di una difficoltà nella comprensione delle dinamiche moderne. Le criticità in questione, ci consegnano perciò uno scenario alquanto complicato, in cui la promozione e la frequentazione di attività formative, dovrebbe essere il legame tramite il quale formare una società competitiva, qualificata e fortemente partecipativa; questo però non accade facilmente, e le previsioni sull’invecchiamento della popolazione nazionale, rendono l’idea di quanto questo percorso debba necessariamente subire una svolta.

Nello specifico, le previsioni Istat 2020, ci raccontano di come si stimi il rapporto tra giovani e anziani, nel 2050. sarà di uno a tre, con una crescita dell’età media, stimata del 5% rispetto al 2020 (da 45,7 anni a 50,7 anni nel 2050) (ISTAT, 2021).

²³ *Path-dependence* può venir tradotto in “*dipendenza dal percorso*”, e sta ad indicare come anche piccoli eventi del passato, non più rilevanti, possono aver conseguenze significative nella vita e nelle scelte del presente.

Dall'insieme di tutti questi fattori risulta quindi fondamentale attuare una vera e propria riflessione rispetto alla partecipazione dei corsi di formazioni e qualificazione; il rapporto INAPP 2021 a tal proposito sostiene *“La riflessione non dovrebbe limitarsi a riguardare i contenuti dei programmi didattici, [...] il ritmo dell'erogazione, i registri comunicativi adottati dagli educatori e dagli allievi: ma il ‘come’ promuovere o rafforzare il paradigma dell'apprendimento permanente [...]”* (p. 198).

Sulla base di quanto appena detto, serve quindi ripensare alla promozione delle attività di formazione, e questo deve accadere necessariamente attraverso una maggiore sensibilizzazione, con una maggiore informazione e più completa narrativa, ipotizzando anche l'utilizzo dei mass media, e chiamando in causa personaggi pubblici contemporanei, che sostengano così la bontà e l'efficienza dei corsi formativi; inoltre, è necessario ci sia un adeguato supporto economico della formazione, con iniziative che, in parte, sono già in atto anche a livello europeo, basti pensare al programma *Erasmus+*, che offre progetti e possibilità di mobilità internazionale, riguardanti i settori della formazione, apprendimento permanente e sport, con la previsione di finanziamenti derivanti dall'Unione Europea sino al 2027.

Un'altra iniziativa promossa dalla Commissione Europea, proposta dalla presidente Ursula von der Leyen, il 14 settembre 2022, e ufficializzata con l'accordo politico tra le parti, il 7 marzo 2023, è l'*Anno europeo delle competenze 2023*²⁴, un progetto finanziato che *“[...] aiuterà le aziende, in particolare le piccole e medie imprese, a far fronte al fabbisogno di competenze dell'UE. Promuoverà la tendenza alla riqualificazione e*

²⁴ L'*Anno europeo delle competenze 2023* è un progetto finanziato dall'Unione Europea, che mira a promuovere investimenti maggiori e costanti nell'ambito della formazione, con l'obiettivo di sviluppare e formare cittadini europei con competenze adeguate alle necessità del mercato, cercando inoltre di abbinare a ciò le motivazioni e le ambizioni degli stessi, e con il tentativo di attrarre persone provenienti da paesi terzi, aventi competenze necessarie e richieste in UE.

all'aggiornamento delle competenze, affinché ognuno possa ottenere le competenze giuste per posti di lavoro di qualità.”²⁵ (Commissione europea, 2022).

Iniziative come queste sono perciò fondamentali, affinché avvenga una effettiva e produttiva promozione del valore della promozione, e questo dal momento che, si parla di attività che coinvolgono aziende e realtà europee, fornendo certificati e diplomi per un riconoscimento effettivo, in un contesto di ricerca e sviluppo costante.

Un focus importante poi, per quanto riguarda il tema della riqualificazione societario-lavorativa, nella prospettiva di un adeguamento alle policy europee e non solo, è da riservare alla tematica della sostenibilità.

L'argomento in questione si rivelava già decisivo nel lontano 2015 quando, dai 193 paesi ONU, venne sottoscritto il programma dell'*Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, che al suo interno presentava una accuratezza particolare per quanto concerne i sistemi formativi e d'istruzione, in particolare per quanto concerne l'obiettivo numero 4 *“Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti”*.

Le qualità che intende promuovere questo specifico obiettivo del progetto sono, nel loro insieme, quelle che vanno a definire lo stesso apprendimento continuo, ed è per questo che solo un aggiornamento qualificante, predisposto per tutti, indipendentemente dall'età e dalle condizioni di ciascuno, può far sì che si riesca a fare della sostenibilità un'unica comune intenzione. Per quanto riguarda il nostro paese, le attività di formazione continua, riguardanti temi inerenti la sostenibilità, sono cresciute notevolmente, e infatti negli ultimi anni, il numero di aziende che le

forniscono, è cresciuto del 28%, da 32 a 60 punti percentuali, pur restando sotto la media OCSE²⁶ (INAPP, 2021, p. 82); i dati inoltre ci raccontano come, siano prevalentemente le regioni del Nord-Est a fornire il maggior numero di attività formative, questo a causa della maggiore industrializzazione, e conseguente “conversione sostenibile” aziendale, presente in questi territori rispetto al resto della nazione. Si viene quindi a definire un netto divario tra il Nord-Est, che realizza il 43,9% della formazione, rispetto al Nord-Ovest (21%), al centro (25%), e al Mezzogiorno (10%) (INAPP, 2021, p. 82-83).

Queste statistiche raccontano inoltre come, le regioni dei territori in cui si realizza statisticamente minor formazione, paghino un prezzo molto alto a livello di formazione e aggiornamento delle competenze della propria popolazione, e questo a causa del ritardo infrastrutturale, ed anche digitale, che da molti anni caratterizza quelle zone; questo background territoriale, comporta quindi una vera e propria povertà formativo-sociale, dal momento che queste dinamiche vanno ad incidere fortemente nella qualità e nell’accessibilità dei corsi formativi, causando così precoci abbandoni scolastici in età giovanile, nonché precarietà ed insufficiente qualificazione dei lavoratori. Affinchè tali scenari non si presentino, è dunque necessario ci sia un forte e sostanzioso intervento istituzionale nelle zone in questione, che possa rivalutare così il tessuto socio-lavorativo, e così possa rilanciare economicamente, e a livello formativo, la popolazione; a tal proposito, misure quali il *Credito d’imposta formazione 4.0*²⁷, varato dal MISE, sembrano andare in questa direzione.

²⁶ I dati del Rapporto dell’INAPP sulla formazione continua ci raccontano la media OCSE delle aziende che forniscono attività formative inerente al tema della sostenibilità si attesti intorno al 75%; nel dettaglio, la Norvegia spicca su tutte con un 100%, mentre Spagna, Regno Unito, Germania e Francia si attestano sull’80%.

²⁷ Il *Credito d’imposta formazione 4.0* è un decreto agevolativo istituito dalla Legge di Bilancio 2018, che venne firmato nel 2018 dall’allora Ministro dello Sviluppo Economico Carlo Calenda, quello dell’Economia e delle Finanze Pier Carlo Padoan, e quello del Lavoro Giuliano Poletti; a tal proposito, Carlo Calenda ne parlava in questi termini nel testo ufficiale del decreto: “*Saper cogliere questa sfida [...] riguarda soprattutto gli imprenditori. Per questo abbiamo voluto cambiare paradigma: abbiamo disegnato delle misure che ogni azienda può attivare in modo automatico senza*

Questa misura, nello specifico, è volta a sostenere le imprese nel loro percorso di innovazione e formazione dei lavoratori, con un'agevolazione fiscale che può variare dal 30 al 70% delle spese ammissibili, a condizione le attività vengano svolte secondo le modalità dettate dal decreto ministeriale; le attività formative in questione, dovranno necessariamente essere inerenti al processo di Industry 4.0, come l'analisi di Big Data, sistemi di realtà aumentata, robotica avanzata, cyber security etc.

Provvedimenti come questo sono quindi fondamentali affinché si possano verificare, anche nei territori più in difficoltà, processi attivi di ripresa e resilienza post-pandemici; oltre a questo, rimane necessario e alquanto decisivo il fattore di sensibilizzazione comune, infatti solo una salda consapevolezza della necessità di una continua e duratura formazione aziendale, a fronte anche di tangibili risultati economici, può instillare nella comunità la propensione all'innovazione e alla formazione.

ricorrere a bandi o sportelli e, soprattutto, senza vincoli dimensionali, settoriali o territoriali. Quello che il Governo propone, impegnando risorse importanti nei prossimi anni, è un vero patto di fiducia con il mondo delle imprese che vogliono crescere e innovare”.

3. IL CAMBIAMENTO DEI MODELLI DI FORMAZIONE ADULTA E DEL LAVORO

Il contesto societario odierno è caratterizzato da una flessibilità oramai intrinseca, dettata da un progresso tecnologico sempre più costitutivo al quale oramai la popolazione è abituata, e sempre più capace di interpretarlo ed assimilarlo; tale abilità riconoscitiva richiede, alle fondamenta, ogni individuo possieda e sia propenso ad una continua e permanente attività formativa, che in età adulta diviene elemento cardine affinché si possieda una personale “spendibilità” lavorativo-societaria, attuale e al passo con il cambiamento.

Questa necessità, che è elemento imprescindibile per divenire attori protagonisti del cambiamento, richiede però gli stessi attori abbiano le capacità e le abilità per fare ciò, e questo si verifica solo in presenza di un sistema formativo-lavorativo efficace, che sappia intaccare le dinamiche dei cambiamenti e tenda ad aggiornare le competenze delle persone, formando così una popolazione attiva e capace di sfruttare tutte le possibilità che la modernità sociale porta con sé.

Un sistema formativo di questo tipo deve essere perciò interpretante il cambiamento, e questo significa che deve saper esso stesso trasmutare i propri paradigmi costitutivi, deve quindi possedere la medesima flessibilità concernente la società.

Partendo quindi da questo presupposto, può risultare utile analizzare come il sistema formativo stesso sia mutato nel corso degli anni, come gli studi e l'analisi dei fabbisogni educativi della popolazione abbiano modificato fortemente la frontiera di questa dinamica, e come perciò la formazione si adegui al progresso, tecnologico ed anche valoriale.

A questo proposito, per trovare una definizione che esuli dall'idea di istruzione ordinaria e riguardante unicamente l'età giovanile, serve far riferimento alla Dichiarazione dell'UNESCO del 1976, che parla dell'educazione adulta come “ *L'insieme dei processi educativi [...] grazie ai quali persone considerate adulte dalla propria società di riferimento sviluppano le proprie attitudini, arricchiscono le conoscenze, migliorano le qualificazioni tecniche o professionali, fanno evolvere atteggiamenti e comportamenti nella duplice prospettiva di una crescita integrale dell'uomo e di una sua partecipazione a uno sviluppo socio-economico e culturale integrato*²⁸ ”.

In tale dichiarazione si va dunque a profilarsi un'attività formativa che, affianco ad un necessario aggiornamento tecnico professionale, richiede e prevede un'istruzione “umana”, così da evolvere l'individuo in tutte le sfaccettature della propria esistenza.

Se questa dichiarazione risulta ancora oggi determinante, e ponente un punto di svolta per quanto riguarda il mondo formativo, questo sicuramente lo si deve anche al progresso delle ricerche che hanno caratterizzato i metodi educativi dell'epoca; a tal riguardo, non ci si può esimere dal menzionare Malcolm Knowles²⁹, che con il suo modello andragogico³⁰, ha innovato e permeato fortemente lo scenario educativo moderno.

Knowles infatti, considera l'andragogia e il suo relativo sistema come contrari a quello pedagogico, in quanto tra le due sponde della ricerca sostiene esista una netta distinzione: per quanto concerne la pedagogia

²⁸ Raccomandazione del comitato esecutivo dell'UNESCO, durante la 19° Sessione, a Nairobi, il 22 novembre 1976.

²⁹ Malcolm Shepherd Knowles (1913 - 1997) è stato uno studioso statunitense, professore di Educazione degli Adulti alla North Carolina State University, considerato uno dei più importanti innovatori per quanto riguarda il tema della formazione, in particolare quella adulta.

³⁰ Derivante da “*andragogia*”, termine indicante la disciplina che studia l'apprendimento in fase adulta; coniato da un educatore tedesco, Alexander Kapp (1799 – 1869) nel 1833, il termine in questione trova il suo massimo esponente in Malcolm Knowles, che rese tale connotazione autonoma dalla pedagogia.

infatti, egli sostiene basi la sua articolazione su un principio di non-autonomia del protagonista dell'atto formativo, in quanto rivolto ad un individuo solitamente giovane, il quale non ha ancora sviluppato capacità autonome, in grado di renderlo agente capacitante dell'azione (o almeno non totalmente), e capace di ricondurre a sé la piena responsabilità degli avvenimenti. In quest'ottica possiamo quindi riconoscere come protagonista dell'atto educativo il formatore, docente.

Per quanto concerne invece il metodo andragogico, il principale attore della formazione è colui che apprende, colui che nella sua crescita ha visto incrementarsi sempre più la propria autonomia decisionale, nonché la capacità di indirizzare il proprio interesse e le proprie responsabilità, e così essere cosciente del proprio ruolo nel percorso formativo che lo riguarda. In tal senso, si può dire il formatore, adottando questo modello, si assuma la responsabilità di avviare un approccio formativo prettamente esperienziale, che possa produrre analisi e discussione fra gli stessi corsisti, così da favorire la partecipazione, e la valorizzazione del bagaglio esperienziale di ciascuno, che potrà portare poi alla piena consapevolezza (e auto-consapevolezza) delle necessità personali; solo attraverso un tale percorso, l'adulto potrà essere in grado di auto-dirigere il proprio apprendimento, in quanto sarà capace di analizzare le proprie necessità formative, e così essere selettivo rispetto ai contenuti d'apprendere. Ciò che si prospetta quindi, grazie all'approccio andragogico, è la progettazione di una minima formazione iniziale, da parte del docente, che possa poi indirizzare e coinvolgere le persone nel proseguo della stessa, rendendo gli individui prima capaci di co-dirigere il percorso, e poi abili nell'auto-dirigere personalmente il proprio. Se in tale approccio quindi, l'adulto acquisisce gradualmente l'autorità e indipendenza formativa per la propria crescita, si può sostenere che, l'eutagogia, subentri invece successivamente e differentemente nel percorso formativo.

L'eutagogia infatti, è anch'esso un approccio formativo di natura moderna, ma a differenza dell'andragogia, che mira ad un progressivo coinvolgimento dell'adulto nel percorso formativo, esso sembra invece riguardare maggiormente la crescita personale della persona, favorendo l'acquisizione di competenze ed abilità che possono andare oltre alla sfera formativa prettamente accademica; nello specifico, il docente utilizzando un approccio eutagogico, si trova dinanzi a soggetti aventi già competenze atte a dirigere i propri percorsi ed interessi formativi, e in tal senso deve perciò predisporre ambienti stimolanti, che possano sviluppare non solo le competenze, in parte già possedute, bensì anche le capacità emozionali, in termini di motivazione e attitudine (come ad esempio può richiedere la capacità di leadership). L'approccio eutagogico quindi, si può sostenere sia altamente personalizzante, ricercante il perfezionamento delle abilità, attraverso lo sviluppo di fattori e capacità sia tecniche, sia personali; questo evidenzia come, sia certamente necessario promuovere un'alta e specializzata formazione e specializzazione, ma allo stesso tempo, come questa si vanifichi in assenza di caratteristiche personali ed individuali, che ne favoriscano la messa in atto, nonché lo sviluppo. L'attitudine personale, in quest'ottica, diventa vero e proprio motore alla base della formazione e dell'aggiornamento formativo.

Più in generale, possiamo dunque sostenere come, andragogia ed eutagogia, possano essere considerate come complementari, in grado quindi di colmare le mancanze dell'una con le potenzialità dell'altra, al fine di promuovere quindi un percorso formativo più efficiente e completo possibile. La fondamentale differenza tra le due, sta infatti nel fine del loro approccio, in quanto il modello andragogico, mira a formare gli individui in vista di un apprendimento autonomo e personale, invece l'eutagogia, guarda essenzialmente al perfezionamento e sviluppo di tale autonomia, che possa

quindi articolarsi nella relazione con l'esterno e nell'apprendimento auto-diretto.

In tutti i casi, entrambi i metodi riconoscono come fondamentale e costitutiva l'indipendenza e l'autonomia di ogni soggetto, una forma di rispetto e valorizzazione dell'esperienza accumulata, che in tal senso viene indirizzata prima (andragogia), e sviluppata e perfezionata poi (eutagogia); inoltre, il riconoscimento del valore dell'esperienza individuale, si riflette altresì sulla responsabilità che viene affidata al soggetto, rispetto al suo percorso formativo, e questo aspetto non può che favorire la personalizzazione dei percorsi, che vengono così a differenziarsi e specializzarsi maggiormente. Questo focus formativo sul soggetto e il suo sviluppo, viene infine attestato anche dalla trasformazione del ruolo del docente, che dapprima centrale e indirizzante fortemente l'apprendimento (pedagogia), successivamente viene a perdere di centralità, assumendo la forma di tutor, pur presente nel percorso (andragogia), e infine viene relegato alla forma di mediatore, presente nell'ambiente formativo solo in caso di necessità (eutagogia).

A conferma del fatto che la fine del XX secolo sia stato un momento sliding doors per le movenze future che ha poi intrapreso la formazione, in particolare quella adulta (come precedente visto per andragogia ed eutagogia), possiamo dire la *Dichiarazione finale della quinta conferenza internazionale sull'educazione degli adulti*³¹ del 1997 metta per iscritto quanto fino a qui sostenuto; tale dichiarazione pone diversi aspetti come fondamentali, tra i quali risalta maggiormente il punto numero 3 *“L'educazione degli adulti include l'insieme dei processi di apprendimento,*

³¹ Dichiarazione realizzata dai Paesi membri dell'UNESCO, in occasione della *Conferenza internazionale di Amburgo*, che si è svolta dal 14 al 18 luglio del 1997, ad Amburgo. La *Dichiarazione* è contenente 26 punti strategici, tra i quali spiccano tematiche ad oggi diventate di fondamentale importanza, come l'alfabetizzazione degli adulti (11), il riconoscimento del diritto all'educazione e alla formazione permanente (12), il diritto alle pari opportunità (13), l'educazione ambientale (17), la cultura e la formazione dei gruppi minoritari (18), la trasformazione dell'economia, la globalizzazione (19) e l'invecchiamento della popolazione mondiale (21). Idaveneto. (1997, 18 luglio).

formale e non, attraverso i quali gli adulti sviluppano la loro abilità, arricchiscono le conoscenze tecniche e professionali e le orientano secondo le loro necessità”, e il punto numero 8 “L’alfabetizzazione degli adulti, cioè la conoscenza di base e le abilità necessarie nella società attuale in rapido cambiamento, è un diritto fondamentale [...]” (Conferenza internazionale di Amburgo, 1997).

Più in generale possiamo quindi intravedere, nelle pieghe di questo documento, come già alla fine del ‘900 l’approccio educativo classico non fosse bastevole affinché ci fosse una vera e propria stabilità economico-sociale a livello europeo; la sterile capacità comprensiva perse importanza ed agentività con il superamento del paradigma taylorista, e questo comportò una successiva ricerca ed analisi del cambiamento oramai in atto, mostrando come fosse necessaria anzitutto un’alfabetizzazione diffusa della popolazione, che come tale avrebbe dovuto poi tradursi in un’azione formativa flessibile e continua (lifelong learning).

In un contesto tale, le parole di Edith Cresson³² sembrano individuare efficacemente il nucleo del cambiamento: *“I sistemi d’istruzione e di formazione hanno infatti troppo spesso l’effetto di tracciare una volta per tutte gli iter professionali. Esistono troppe rigidità, troppe barriere fra i sistemi d’istruzione e di formazione, non vi sono abbastanza interconnessioni, possibilità di cogliere nuovi metodi d’insegnamento nell’arco di tutta la vita”*³³. (Gazzetta ufficiale dell’Unione europea, 1955, p.51).

La società che andava formandosi all’inizio degli anni 2000 era dunque caratterizzata da un sistema altamente flessibile, in cui ci si auspicava un

³² Édith Cresson Campion (27 gennaio 1934) è una figura di spicco nella politica francese, prima donna ad assumere la carica di primo ministro francese nel 1991.

³³ Parole di Édith Cresson contenute nel *Libro bianco. Insegnare e apprendere: verso la società conoscitiva*, presentato nel 1995 alla Commissione europea, su iniziativa di Édith Cresson (commissario per la ricerca, l’istruzione e la formazione), di Pádraig Flynn (commissario per l’occupazione e gli affari sociali) e di Martin Bangemann, (commissario per l’industria e le telecomunicazioni).

approccio di formazione lavorativa continua potesse rispondere alle più diversificate competenze ed abilità richieste da un mercato oramai totalmente globalizzato; questa impellente necessità sociale, doveva però essere accompagnata dall'introduzione di nuove politiche attive, che favorissero e garantissero la presenza delle istituzioni in questo periodo di transizione dei profili lavorativi in essere.

Ciò che andava via via prendendo forma era il modello socio-economico della *flexicurity*³⁴.

Questo concetto si afferma inizialmente in Danimarca, nella metà degli anni '90, e diventa il simbolo di una strategia di welfare che mira a unire due aspetti socio-lavorativi apparentemente inconciliabili: la flessibilità e continua adeguazione alle movenze del mercato globale da una parte, e la sicurezza e vicinanza ai lavoratori data da misure politiche di sostegno attivo dall'altra; a tal proposito, nella *Risoluzione del 29 novembre 2007 su principi su principi comuni di flessicurezza*, il Parlamento europeo “*ritiene che le strategie di flessicurezza dovrebbero agevolare le assunzioni e permettere di reagire rapidamente alle mutevoli situazioni economiche [...] sulla base di un dialogo trasparente tra le parti sociali e gli altri attori interessati [...] in cui flessibilità e sicurezza si potenzino vicendevolmente, e sulla base di uno studio di impatto*” (Parlamento europeo, 2007).

Il modello in questione ha avuto risvolti notevoli nel mondo della formazione, e conseguentemente anche in quello lavorativo, in quanto esso prende la forma di una vera e propria spinta al miglioramento ed aggiornamento delle proprie capacità e della propria attualità, con la presenza dell'Europa stessa a garantirne e promuoverne in primis l'efficacia, e con l'invito, rivolto alle politiche nazionali, ad accompagnare i lavoratori

³⁴ Con *flexicurity* si sta ad indicare una politica di riforma europea, a livello socio-economico, che compare per la prima volta in una legge olandese del 1999; tale termine viene italianizzato in “flessicurezza”, ed è accumulabile ad un ossimoro, in quanto va a definire l'unione di “flessibile” e “sicurezza”.

in questo processo; nello specifico, la vicinanza istituzionale menzionata, deve definirsi grazie al rafforzamento del dialogo sociale e l'attivazione di ammortizzatori sociali, che assistano la popolazione a livello redditizio e sanitario, nel caso di licenziamento e/o disoccupazione.

Una così marcata enfasi sul possibile, e soprattutto fattibile miglioramento, ancor più giustificato dalla predisposizione di paracadute sociali, ha portato ad un inevitabile cambiamento del paradigma societario, che da "workfare" ora si traduce in "learnfare" (Margiotta, 2011), di cui il lifelong è essenza costitutiva; in altre parole si è passati da una visione del lavoratore come "capitale umano", spendibile nel mercato produttivo (workfare), alla rinascita del learnfare, che riscopre l'espressione delle proprie potenzialità, e ancora prima dell'attivo riconoscimento di esse, nella logica di un consolidamento della propria presenza sociale e lavorativa.

Si può dunque sostenere in questa fase transitiva della formazione e delle sue fondamenta, il passaggio al learnfare e al conseguente apprendimento continuo, elimini drasticamente dalla scena il modello produttivistico di stampo fordista, formalmente organizzato e lavorativamente statico, in favore di un nuovo modello maggiormente flessibile, tarato sulla soggettività e le sue capacità, responsabile dell'indirizzo del suo interesse, dei nuovi valori da lui intaccati, nonché degli scenari in cui agisce e apprende (Costa, 2016).

La cornice in cui si erge la nuova società è dunque caratterizzata dall'attività, produzione e concezione di sempre nuove possibilità e individualizzazioni, nella visione di un welfare non più assistenzialista e conservativo, ma bensì di un welfare attivo, capacitante le azioni e l'intraprendenza dei cittadini stessi.

Questi differenti e nuovi approcci alla formazione, sono inoltre mirati al miglioramento della vita stessa delle persone, in quanto le possibilità

formative dischiusesi dinanzi ai lavoratori, motivano essi a comprendere la bontà della formazione lifelong, nonchè permette loro di intraprendere un miglioramento tale da poter raggiungere una situazione lavorativa che li renda efficaci e motivati; ed è proprio la motivazione uno dei propulsori principali al cambiamento infatti, un lavoratore motivato e riconosciuto per la sua efficacia, è una persona che vede la propria situazione come accomodante, equilibrata e commisurata al proprie capacità, ovvero nel complesso è felice.

La felicità e soddisfazione dei dipendenti diventa quindi elemento imprescindibile per le aziende, in quanto il raggiungimento di tale equilibrio, cosiddetto *work life balance*, crea una stabile e proficua produttività; sulla base di ciò si evidenzia inoltre la necessità di un'*economia dello sviluppo umano* (Alessandrini, 2013), ponente come obiettivo la crescita, che diventa sinonimo di benessere.

Un contesto innovativo di questa misura, ha sconvolto positivamente il quadro formativo fino ad allora vigente, infatti si è già parlato delle innumerevoli possibilità lavorativo-formative che si sono figurate dinanzi ai lavoratori, con conseguenti possibilità migliorative per la loro agentività, nonché per il loro welfare; ma, affinché questo movimento fosse sempre più rilevante e comunemente riconosciuto, serviva redigere un vero e proprio piano d'azione nel campo dell'apprendimento permanente, ed è quello che fece l'Europa.

Nello specifico, il Parlamento Europeo, il 15 novembre 2006, istituisce un vero e proprio *Programma d'azione nel campo dell'apprendimento permanente*, composto di quattro sottoprogrammi, a supporto della totalità delle misure che interesseranno il mondo formativo³⁵; successivamente, il 18

³⁵ Il *Lifelong Learning Programme* (LLP), deciso dal Parlamento europeo e dal Consiglio il 15 novembre 2006, è composto di quattro sottoprogrammi: il programma Comenius (per la scuola e l'infanzia), il programma Erasmus (per

dicembre dello stesso anno, verranno anche individuate e stabilite otto key competences, trasversali nelle diverse tipologie e fasi dell'apprendimento: 1) comunicazione nella madre lingua, 2) comunicazione nelle lingue straniere, 3) competenza matematica e competenze di base in scienza e tecnologia, 4) competenza digitale, 5) imparare ad imparare, 6) competenze sociali e civiche, 7) spirito di iniziativa e imprenditorialità, e 8) consapevolezza ed espressione culturale (Gazzetta ufficiale dell'UE, 2006). Le competenze chiave dunque individuate dal Parlamento europeo, mirano a rendere i parametri della valutazione formativa, e i conseguimenti della stessa, per il più possibile comuni e condivisi dalle differenti nazioni dell'Unione; un intento però non facilmente perseguibile, questo perché la difformità valoriale, culturale e istituzionale dei diversi Paesi, difficilmente trova un campo comune così ampio da contenere tutte queste differenze. Una problematica questa, non facile da soverchiare, ma che richiede obbligatoriamente la sua soluzione, in quanto se questo non avvenisse, i principi della flexicurity, nell'ottica di una learnfare globalizzato, verrebbero meno; ciò che serve è trovare un accordo sul quale poter accumunare e ordinare le competenze dei lavoratori provenienti da differenti nazioni, così che queste vengano riconosciute e valutate secondo il principio di una scala valoriale comune a tutti.

A tal proposito, per avere un riconoscimento comune dei processi di apprendimento, con conseguente rilascio di certificazioni valide in tutta l'Ue, quest'ultima ha articolato e suddiviso 8 livelli di qualificazione, in un modello che prende il nome di *Quadro Europeo delle Qualifiche* (EQF in inglese).

docenti e universitari), il programma Leonardo da Vinci (per la formazione professionale) e il programma Grundtvig (per la formazione adulta). Gli obiettivi di questi programmi stanno nell'assunzione di responsabilità dell'Unione per quanto riguarda questi temi, nonché il sostentamento dei Paesi nel loro percorso di sviluppo ed aggiornamento. Idaveneto. (2006, 15 novembre).

Questo sistema, istituito nel 2008 e rivisto nel 2017, dalla Commissione europea, si compone dunque di 8 livelli, ciascuno corrispondente un determinato risultato formativo, partendo dal livello 1 (quello inferiore) che indica conoscenze, abilità ed autonomia basilari e generali, arrivando al livello 8, rappresentate le capacità più avanzate (Unione europea).

Il modello in questione propone quindi un atteggiamento completamente rinnovato nella valutazione dell'apprendimento, e questo anche grazie alla compartecipazione di tutti i Paesi membri europei, che si sono impegnati a migliorarlo, soprattutto rendendo più chiaro il proprio sistema nazionale di valutazione delle qualificazioni, che poi va a sommarsi e tararsi con quello di tutte le altre nazioni.

Più in generale, si può facilmente notare come, i diversi programmi decisi dall'Ue nel corso dei primi anni del 2000, portino in un'unica e comune strada, quella della promozione e facilitazione della mobilità lavorativo-formativa internazionale.

Il progresso tecnologico e la globalizzazione non potevano che portare la società ad una dinamica di questo genere, e un esempio tangibile dell'assimilazione di questo cambiamento è la modalità *dell'Open Innovation* (o Innovazione Aperta).

Il principale fautore di questo modo di concepire l'innovazione è stato Henry Chesbrough³⁶, che nel suo saggio *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (2003), parla di tale *Innovation* come di un concetto per cui le aziende, ai giorni d'oggi, non devono più far ricorso unicamente alla informazioni provenienti dall'interno, bensì devono aprirsi anche alla ricezioni di quelle esterne, se vogliono avanzare e crescere produttivamente.

³⁶ Henry William Chesbrough (1956) è un economista e scrittore statunitense, che attualmente insegna presso l'Università della California.

Andando nello specifico di questa concezione, Chesbrough ritiene che le aziende, nell'era del profondo cambiamento tecnologico e della globalizzazione, non possano più incentrare la loro propria attività secondo un paradigma di *closed innovation*, per il quale lo sviluppo produttivo deve innovarsi e diversificarsi solo grazie alla ricerca interna, sfruttando unicamente le proprie capacità aziendali; per lo scrittore statunitense infatti, tale concezione è da ritenersi oramai obsoleta e superata, in quanto una mera azione di ricerca ed analisi interna non potrà mai intaccare e visualizzare la totalità delle movenze del mercato e delle innovazioni. È per questo motivo che si viene affermando con efficacia il modello dell'*open innovation*, secondo il quale la modernità aziendale richiede ogni realtà sia predisposta ad un attiva capacità di ricezione di informazioni capacitanti dall'esterno, che non possono che rendere più efficienti e completi i propri sistemi produttivi, con una conseguente diminuzione dei costi di ricerca (un esempio riguardante l'*open innovation* si può ritrovare in Italia, nel contratto di *rete d'impresa*).

Affinchè tale modello innovativo possa, nella realtà, ergersi come nuova frontiera dell'agire lavorativo, serve necessariamente le basi dell'azione aziendale siano flessibili, capaci di connettere dinamiche sociali e tecnologiche provenienti da ambiti anche diversi tra loro, così da comporre un quadro informativo più completo e dettagliato possibile; c'è dunque l'esigenza che i lavoratori sappiano non solo coniugare vecchie conoscenze con nuove, ma soprattutto sappiano analizzare, ricevere e risignificare in base alle esigenze, tutte le informazioni provenienti da sfere disciplinari tra le più differenti (Costa, 2011).

Più in generale, le movenze analizzate, celano un fondamentale obiettivo comune, ovvero quello di preservare e valorizzare il capitale umano esistente.

Tale necessità, viene dunque accolta dalla formazione, in quanto si propone un percorso di apprendimento permanente, che non consideri più, come in passato, la formazione come relegata al sistema formativo in termini pedagogici, bensì come essa debba obbligatoriamente creare e preservare, durante l'arco di tutta la vita, il valore di ogni singola individualità; affinché questo possa verificarsi, serve anzitutto riconoscere come le competenze già possedute dai lavoratori, siano certamente valore esistente, ma allo stesso tempo possano come queste diventare obsolete, e quindi non pienamente spendibili nel mercato del lavoro. Perché questo non accada, serve quindi anzitutto creare questa consapevolezza nelle persone, informarle e formarle a riguardo, così da determinare in loro un processo di analisi e crescita, decisiva per il loro futuro.

Porre al centro del dibattito formativo, sociale e produttivo, la questione del capitale umano, della sua conservazione e del suo accrescimento, pone quindi una base solida sulla quale poter erigere un vero e proprio sistema formativo sostenibile, in tal senso capace di valorizzare e preservare le qualità e specificità odierne, con uno sguardo al futuro, che promuova una responsabilità alla formazione e all'aggiornamento, a lungo termine.

Affinchè questo possa verificarsi, serve però considerare attentamente la posizione formativa che può occupare un adulto, in quanto avente necessità e particolarità differenti rispetto a quelle che caratterizzano la formazione tradizionale, inerente prettamente i giovani.

La dimensione di formatività dell'individuo adulto che lavora, è quindi aspetto fondamentale, che necessita ricerca ed analisi in merito in quanto, senza il rispetto di tale componente, si rischierebbe di erogare una formazione non efficace, nonchè difficilmente accessibile. Una tra le dinamiche maggiormente determinanti l'esito della formazione adulta, è senz'altro la potenziale flessibilità dell'erogazione stessa, in quanto

l'apprendimento in questione, si rapporta a persone aventi particolari e singolari tempistiche lavorative, nonché familiari, che impongono ai formatori di avvicinarsi il più possibile alle richieste dei discenti; oltre che ad essere elemento fondamentale per la frequenza dei corsi, dimostrare flessibilità diventa anche un segnale, che viene inviato agli individui, rispetto al fatto che viene non solo riconosciuto il loro impegno, bensì viene anche valorizzato in un certo senso, in quanto è la stessa formazione che cerca di adattarsi all'impegno stesso, riconoscendolo come importante ed impattante. Tale approccio quindi, oltre a permettere un'erogazione accessibile e soddisfacente nelle tempistiche, avvicina maggiormente i discenti all'apprendimento stesso, che viene riconosciuto accomodante le loro necessità.

Il riconoscimento precedentemente esposto, assume inoltre un'altra peculiare accezione, anch'essa fondamentale ai fini l'apprendimento adulto, ed è il riconoscimento delle conoscenze già possedute dai discenti.

In tal senso, è facile immaginare come, dinanzi ad un gruppo di soggetti con un'ampia esperienza lavorativa alle spalle, progettare un corso formativo che miri a ridefinire completamente le loro conoscenze, senza riconoscere prima la loro importanza, non produrrebbe altro che chiusura e distacco dall'attività stessa; è invece preferibile, e maggiormente efficace, proporre percorsi formativi che invece valorizzino l'esperienza pregressa dei corsisti, un atteggiamento di completa apertura e accoglimento delle dinamiche di ciascuno, che può permettere ai docenti di personalizzare gli indirizzi formativi, oltre che accogliere le istanze di ciascuno, nonché cercare le dinamiche formative migliori, in base alle differenti personalità, così da attuare attivi processi di aggiornamento.

Questo aspetto quindi, partendo da una necessità riconoscativa dei partecipanti, e delle loro esperienze, giunge ad individuare la sensibilità formativa dei docenti come altrettanto fondamentale, in quanto diventa

essenziale i formatori posseggano ampie capacità relazionali ed emotive, in grado quindi di captare i fabbisogni di ciascuno, entrandoci quindi in sintonia; parallelamente a questo, serve inoltre i docenti, a fronte del percorso conoscitivo avvenuto, siano formati, e quindi capaci, di indirizzare la formazione in base alle necessità e istanze pervenute loro, così da poter fornire una risposta preparata e tarata sulle individualità. Capacità simpatica, relazionale-intuitiva, e più prettamente formativa, sono quindi fattori determinanti la preparazione e bravura del docente.

Un ulteriore aspetto poi, che deve necessariamente caratterizzare la formazione adulta, è l'orientamento al risultato. Questi percorsi formativi infatti, devono presentare chiaramente degli obiettivi raggiungibili, in quanto la predisposizione di procedure chiare, al fine di un ottenimento formativo preciso e definito, spinge naturalmente il soggetto a focalizzarsi sul percorso stesso; oltre a questo, l'enfaticizzazione del risultato finale, aiuterebbe il processo di riconoscimento della validità del percorso, da parte dei corsisti stessi, che riconoscerebbero nella formazione un alleato al miglioramento della propria posizione lavorativa, o quantomeno al conseguimento dei propri obiettivi formativi. Questa dinamica, inerente ai vantaggi comportati dalla posizione di obiettivi chiari e determinati (in questo caso formativi), possiamo sostenere trovi una conferma teorica dal pensiero di Edwin Locke³⁷ e Gary Latham³⁸.

I due professori americani, sviluppano infatti una teoria, nel 1990, secondo la quale, prefiggersi obiettivi chiari e specifici, aiuta a migliorare le proprie performance nel percorso che porta al raggiungimento degli stessi; in tal senso quindi, porsi obiettivi sempre più alti ed impegnativi, favorirebbe un impegno più determinato nelle proprie azioni. A questo proposito, i due professori ipotizzano che, al fine di poter porre obiettivi stimolanti, serve

³⁷ Edwin A. Locke (1938) è uno psicologo americano, professore all'università del Maryland, e precursore della *Teoria della definizione degli obiettivi*.

³⁸ Gary P. Latham è uno psicologo americano, professore all'università di Toronto.

questi siano chiari e definiti, spronanti ma raggiungibili, concordati e partecipanti (nel caso di un team di lavoro, o di studio), e monitorati attraverso feedback (così da capire la bontà o le problematiche di quanto di sta facendo).

Tornando poi alle dimensioni dell'individuo formativo, un'altra caratteristica che devono presentare i corsi è la partecipazione e il coinvolgimento dei soggetti, in quanto la predisposizione di momenti formativi, in cui poter favorire la cooperazione, aiuta i partecipanti a elaborare processi di conoscenza attivi e dinamici, incentivando così lo scambio di idee e pensieri, che può naturalmente introdurre nuovi aspetti tematici nella discussione; tale atteggiamento, richiama quindi al valore della partecipazione formativa, in contrasto alla passività che può derivare da un apprendimento più tradizionale, che come analizzato anche precedentemente, con l'approccio andragogico e eutagogico, non favorisce l'apprendimento degli adulti, bensì lo inibisce.

Più in generale, possiamo quindi notare come, la formazione e l'erogazione dei corsi d'apprendimento adulto, debbano necessariamente coniugare diverse necessità, tutte diverse, che insieme però danno vita ad un risultato efficace e riconosciuto. Serve dunque i docenti siano capaci di progettazione, che questa sia flessibile e accomodante gli interessi e bisogni di ciascuno, nonché riconoscente e valorizzante il background conoscitivo individuale, e inoltre favorente la partecipazione condivisa, che possa così generare nuove dinamiche, che andranno a definire e indirizzare il percorso stesso; ciò che si sta dunque delineando, è una formazione alquanto articolata, che però deve riconoscere sempre come primaria la soggettività, così da ergere su di essa un percorso personalizzato, e allo stesso tempo capace di creare comunità e condivisione, per il fine comune di apprendere ed aggiornare le proprie competenze. In una dinamica che pone le basi sulla valorizzazione del capitale umano esistente, serve dunque attuare un focus individuale, che

possa integrarsi ed aggiornarsi grazie ad istanze comuni, cosicché possa infine mettere in gioco le proprie competenze nel mercato del lavoro, e quindi produrre valore e sviluppo per la comunità.

Più in generale, possiamo quindi sostenere che, quello che è andato definendosi, tra XX e XXI secolo, è un quadro formativo alquanto articolato, che nella sua intrinseca rivoluzione, ha stravolto fortemente i paradigmi dell'educazione adulta e lavorativa.

La globalizzazione e il progresso tecnologico sono certamente i maggiori propulsori di tale cambiamento, dal momento che hanno portato la ricerca ad ipotizzare e poi articolare modelli formativi e produttivi che potessero rispondere alle diverse e mutevoli esigenze del mercato e della popolazione; per questo motivo, di fronte ad un cambiamento di questa portata, si sono rivelate insufficienti le “classiche” competenze lavorative di un tempo, statiche ed incapaci di captare il potere di tali movenze.

Si è quindi giunti ad un “punto di non ritorno”, e la reazione ad esso si può definire in termini andragogici ed eutagogica, con il repentino spostamento del focus formativo verso il vero protagonista dell'azione: il soggetto.

“ Il soggetto nell'esistenza che si fa persona [...]. Il suo farsi nella libertà è vivere e stare in essa, per decostruirla e rigenerarla ”. (Margiotta, 2017).

Il singolo individuo deve quindi saper interpretare e risignificare il cambiamento avvenuto, un percorso fondamentale che lo porterà a trovare un enorme numero di possibilità lavorativo-esistenziali differenti, a condizione però sia formato e capacitato ad ottenerle.

Filo conduttore di questo processo diventa quindi il *lifelong learning*, unico orizzonte formativo in grado di promettere l'acquisizione continua di differenti e trasversali abilità, spendibili nell'odierno mercato lavorativo della “flessicurezza”; tale transizione formativa verrà poi istituzionalizzata e certificata con diversi modelli che, in un contesto europeo, confermino la

spendibilità lavorativa degli individui in tutta l'UE, favorendo così una stabile e lungimirante mobilità internazionale, non solo lavorativa ma anche produttiva e di ricerca.

4. CONCLUSIONI

In una società in continuo divenire, la formazione assume i connotati di un rifugio sicuro, nel quale poter apprendere e qualificarsi, così da ergersi a protagonisti del cambiamento.

Possiamo dire questo sia, inequivocabilmente, il risultato principale del profondo cambiamento paradigmatico che ha attraversato la realtà socio-economica contemporanea, nel superamento delle difficoltà e nel rilancio, una volta per tutte, dell'individuo e delle sue capacità.

Tale risultato però, non avrebbe forse mai visto la sua attuazione, se non a causa di uno scenario globale che, sempre più mobile e scaturente, fa della globalizzazione e del progresso tecnologico, i suoi aspetti caratteristici. Le due dinamiche sono intrinsecamente legate l'una all'altra in quanto, in uno scenario mondiale in cui gli scambi e le relazioni si verificano con sempre più frequenza e facilità, la tecnologia diventa elemento imprescindibile per favorire questo movimento; allo stesso tempo, l'onnipervasività sociale che caratterizza oramai la tecnologia e il suo utilizzo, non fa altro che consolidare le movenze internazionali, in termini di rapporti e scambi comunicativi, produttivi e sociali.

Sulla base di questa dinamica, si può facilmente immaginare come, il sistema lavorativo, non possa più fondarsi su dinamiche antiche e oramai superate, bensì necessità di un aggiornamento costitutivo, che possa renderlo adattabile allo scenario sociale descritto; affinché questo avvenga, la popolazione lavorativa deve poter avere accesso ad un sistema formativo capacitante, calibrato sulle nuove dinamiche e richieste del mercato, e che possa attivare l'agentività lavorativa di ciascuno.

Serve dunque fornire agli individui, i mezzi e le conoscenze per poter guidare e sfruttare il cambiamento innovativo, che cela in sé numerose opportunità

per il miglioramento della condizione delle persone. La digitalizzazione può migliorare in primis la produttività delle aziende, come lo smart working può aiutare le persone a scandire il proprio ritmo lavorativo, a seconda delle esigenze, come ancora l'immissione in un mercato lavorativo digitale e globale, non può che scaturire diverse e proficue occasioni lavorative. Questi esempi, sono solo una minima parte dei molteplici vantaggi che può portare questo tipo di cambiamento nella nostra quotidianità ma, allo stesso tempo, tali vantaggi possono nascondere dei rischi apparentemente dormienti, che una formazione manchevole, assieme ad una mancanza di policy istituzionale, può risvegliare; a tal proposito si possono menzionare i rischi collegati al telelavoro, oppure l'esclusività di determinate possibilità formative, a causa dei divari territoriali socio-economici, oppure ancora la mancanza di qualifica delle fasce d'età più avanzate, che non vengono accompagnate adeguatamente nel cambiamento.

Da tali pericoli sociali e lavorativi, ne consegue l'importanza sempre più decisiva dell'apprendimento permanente, potente leva di miglioramento della propria agency, che mira costitutivamente all'evoluzione delle proprie qualifiche, in un'ottica di presentabilità lavorativa globale; perché questo processo possa dirsi riuscito, è necessario non ci si focalizzi più unicamente sulle capacità lavorative possedute, bensì sulle capacità e le potenzialità, anche personali, che ognuno serba in sé (soft skills), in quanto solo una propria attiva rielaborazione e conseguente aggiornamento delle proprie abilità, può risultare efficace e scaturente nuove dinamiche esistenziali.

Ciò che va definendosi, è un vero e proprio rilancio del talento, componente generativa intrinseca, differente in ognuno di noi, e da considerarsi vera leva interpretativa del cambiamento che, se tutelata e coltivata, ci rende personaggi attivi e partecipi del nuovo scenario lavorativo e sociale.

Accanto a ciò infine, devono essere le politiche istituzionali stesse a rimarcare, e certificare legislativamente, la centralità dell'apprendimento

permanente nella trasformazione socio-economica, e questo attraverso l'articolazione di un indirizzo europeo comune, in cui si abbia un riconoscimento unanime della bontà degli obiettivi che si va prefiggendo la nostra società; in altre parole, una transizione tale deve poter essere legittimata da un sistema unanime di certificazione di qualifiche ed abilità, condizione necessaria affinché si stabilisca una salda mobilità internazionale, nonché effettiva e tangibile spendibilità lavorativa delle nuove qualificazioni richieste.

CAPITOLO 2

LO STATO DELL'ARTE DELLA FORMAZIONE CONTINUA NEL SETTORE PRIMARIO

1. LA STORIA E LE TRASFORMAZIONI DELLA FORMAZIONE NEL SETTORE PRIMARIO

Per parlare di formazione del settore primario, specialmente inerente al settore agricolo, serve tornare indietro nel tempo di molti decenni, in quanto l'agricoltura ha sempre vissuto, e si è riprodotta nel tempo, grazie ad insegnamenti e tradizioni familiari, dinamiche in cui la formazione ha sempre faticato ad entrare con successo; sicuramente le successive regolamentazioni del settore, a cui aggiungere l'introduzione di nuove tecniche lavorative, specialmente meccaniche, ha favorito la lenta iniezione di interventi formativi, volti ad innovare e formare i lavoratori del settore primario.

Che l'Italia fosse, in passato, un Paese principalmente caratterizzato dal lavoro agricolo, è affermazione indubbia, basti pensare che, subito dopo l'unificazione nazionale, venne indetto un censimento della popolazione, e sul totale di ben 21.277.324 persone, il 35% risultava impegnato in attività agricole, che in questi termini assumevano il ruolo di settore chiave per la crescita economica della nazione (Centro Nazionale Opere Salesiane / Formazione Aggiornamento Professionale, 2020, p, 22); tale crescita, passava però necessariamente attraverso il processo di industrializzazione, che andava sempre più affermandosi nel territorio, in particolare nel Nord del paese, che per primo vedeva l'introduzione di nuovi macchinari agricoli, novità travolgente in grado di snellire ed aumentare significativamente la produzione.

L'industrializzazione fu quindi passaggio chiave per la crescita economico-produttiva del Paese, ma allo stesso tempo, fu fondamentale anche e soprattutto a livello sociale, in quanto sembrava porre un “punto di non ritorno” con la tradizione agricola sin lì professata e riprodotta; a tal proposito, le parole di Carlo Cipolla³⁹ sembrano sposare perfettamente questa tesi “ [...] *la futura società industriale richiede un nuovo tipo di uomo. L'agricoltore poteva essere analfabeta: ma non c'è posto per l'analfabeta nella società industriale*” (CNOS/FAP, 2020, p. 38). In questo senso, sembra quindi palesarsi, per la prima volta, la necessità di un aggiornamento della classe lavoratrice agricola, che a contatto e in relazione con nuovi i macchinari e tecnologie, non può prescindere da una formazione e preparazione personale adeguata, atta a renderlo capace di interagire con i cambiamenti avvenuti.

In forza e continuità con questo pensiero, nel 1860, fu istituito il Ministero dell'Agricoltura Industria e Commercio (MAIC), avente il compito di amministrare le diverse scuole tecnico-professionali, alla luce delle dinamiche economico-produttive esistenti; tale istituzione, andava inoltre a sopperire alle mancanze della Legge Casati⁴⁰, riforma dell'ordinamento scolastico che non aveva potenziato, in maniera adeguata, gli indirizzi miranti la professionalizzazione lavorativa degli individui.

Chiaro esempio di questa mancanza istituzionale, furono le cosiddette scuole professionali, venutesi a creare al contributo volontario, spontaneo e gratuite, di liberi cittadini ed associazioni di beneficenza, aventi lo scopo di fornire un'istruzione ai giovani e agli adulti non occupati, trasmettendo loro valori ed abilità delle specifiche arti lavorative; a questo proposito, il MAIC

³⁹ Carlo Cipolla (1922-2000) è stato un importante storico italiano, specializzato in storia economica.

⁴⁰ La Legge Casati, prende il nome dal ministro della pubblica istruzione Gabrio Francesco Casati (1798-1873), che riformò l'ordinamento scolastico nel 1859, dall'amministrazione all'organizzazione di organi e gradi, evidenziando come lo Stato volesse essere principale decisore in termini educativo-scolastici.

diventava perciò un primo tentativo di risposta a tale problematica, e nello specifico, proponeva l'erogazione di una formazione agricola che potesse essere adatta alle "ridotte" capacità dei lavoratori agricoli, di ceto sociale basso e aventi una formazione scolastica basilare, e che dovesse inoltre mirare al miglioramento delle attività produttive esistenti nel territorio.

Passarono gli anni, ma la situazione degli agricoltori non migliorò, a fronte di una popolazione rurale invece ancora molto vasta, che secondo un censimento risalente al 1881, vedeva i braccianti e i lavoratori agricoli dell'epoca, ammontare a più di 5 milioni, tra i quali erano inclusi anche tutti i lavoratori utilizzando la propria energia fisica ai fini del proprio lavoro (come per la costruzione di strade, scavi etc.) (CNOS/FAP, 2022, P. 51); la condizione di tali agricoltori andava sempre più peggiorando dopo l'unificazione del Paese, i quali erano pagati il minimo rispetto all'impegno profuso, e vivevano e lavoravano in condizioni di povertà assoluta, peggio di qualsiasi altro cittadino. La fine dell'Ottocento inoltre, fu un periodo di forte crisi per tutto il comparto agricolo, non solo nazionale, ma anche europeo, determinato dall'introduzione nel mercato di cereali a basso prezzo, provenienti dalla Russia, Stati Uniti, Australia etc. che provocò la caduta dei prezzi dei prodotti .

Per cercare di arginare questa terribile piaga, importante fu la regolamentazione dell'Istruzione professionale agraria, con la Legge del 6 giugno 1885, necessaria al fine di migliorare la situazione agricola, attraverso la formazione di nuovi giovani agricoltori e lavoratori, che apprendendo l'arte del lavoro in scuole pratiche di agricoltura, avrebbero potuto migliorare la condizione generale della produzione, del settore primario; nello specifico, in ogni provincia veniva istituita una scuola agraria, ognuna avente un convitto nel quale gli allievi potevano vivere e

studiare, e con al suo interno insegnanti preparati e proponenti esercizi pratici, al fine di cimentarsi con la realtà del lavoro di tutti i giorni.

A fronte della bontà di questa azione, si evidenziava però un forte limite, dato dalla centralità delle decisioni prese dal governo di Roma, che nel tentativo di unificare omogeneamente le direttive e i regolamenti formativi, andava perdendo il focus delle specifiche necessità territoriali, che diversificavano il paese e gli agricoltori.

Più in generale però, si può dire la Legge in questione sia stata una forte promotrice dell'innovazione, quantomeno iniziale, del settore agricolo, che a fronte delle problematiche riscontrate, cercò di formare i lavoratori grazie a queste scuole, dotate inoltre di specifici terreni ed appezzamenti per lo svolgimento delle azioni pratiche degli allievi, nonché deliberate al rilascio di un certificato, attestante la frequentazione, per almeno una annualità, di queste scuole.

Ciò che si stava azionando, era un primo processo di consapevolezza, di presa di coscienza comune della situazione della filiera agraria, arretrata e caratterizzata da problemi produttivi ed organizzativi, necessitante un ammodernamento generale, in linea con l'andamento europeo; si intuì poi, all'inizio della seconda metà dell'Ottocento, come la tradizione fosse limitante, dal momento che non permetteva l'introduzione e l'apprendimento di nuove culture e metodologie agrarie, necessarie invece allo sviluppo della produzione nazionale.

Ma se da una parte si potevano intravedere i primi spiragli di apertura al cambiamento, dall'altra parte il carattere conservativo di una parte della popolazione, e del credo comune, intralciava il percorso in atto; a tal proposito, i giornali agrari dell'epoca, sostenevano i percorsi formativi dovessero essere principalmente due, uno rivolto ai figli dei proprietari terrieri, così da formarli nell'amministrazione dei possedimenti, e uno rivolto ai figli dei contadini, così da formarli nel lavoro dei campi, e far sì

essi non abbandonassero le famiglie al termine degli studi, virando verso altre attività produttive (CNOS/FAP, 2022, p. 62). Si attestava quindi una volontà di consolidamento dell'organizzazione sociale esistente, che non avrebbe permesso un cambiamento radicale delle dinamiche del settore.

Con il passare del tempo, le Istituzioni agrarie presero sempre più piede in tutta la Nazione, raggiungendo una capillarità spiccata in tutto il territorio, mantenendo però, allo stesso tempo, un forte ed intrinseco limite, dato dal fatto che la loro frequentazione era destinata perlopiù ad una popolazione giovane, che doveva ancora rapportarsi ed entrare nell'effettivo mondo del lavoro,

Serviva quindi ampliare tale offerta formativa, cosicché potesse rivolgersi non solo ai giovani, bensì anche ai lavoratori adulti, già impegnati lavorativamente parlando. È a tal proposito che si istituirono le Cattedre ambulanti.

Le Cattedre ambulanti furono uno dei più importanti mezzi di apprendimento per l'agricoltura italiana, una metodologia destinata alle piccole o medie realtà agricole, prima vera attestazione di un insegnamento mirato alla crescita della produzione territoriale, mediante l'apprendimento di nuove ed innovative tecniche agricole; solitamente, a capo di queste cattedre, si presentava un professore qualificato, in veste di direttore, coadiuvato da uno o più assistenti aventi una laurea in scienze agrarie, con i quali tenere incontri pubblici e interventi all'interno delle aziende stesse.

Le Cattedre ambulanti vissero quindi una forte attestazione sociale negli anni '90 dell'Ottocento, con un primo vero esempio di concretizzazione da ritrovare a Rovigo, dove fu chiamato a dirigere la cattedra Tito Poggi⁴¹, e poi con un successivo accrescimento del fenomeno, che portò le cattedre a crescere, dalla trentina di unità di fine Ottocento, al centinaio dei primi anni

⁴¹ Tito Ettore Carlo Poggi (1857 – 1944) è stato un agronomo e politico italiano.

successivi, con una prevalenza di affermazione di esse nel settentrione italiano (CNOS/FAP, 2022, p. 414).

Per quanto concerne poi l'amministrazione e il controllo di tali Cattedre, inizialmente queste furono dirette, in modo indipendente, dai rappresentanti degli enti che favorivano economicamente il loro affermarsi e il loro sviluppo, come ad esempio il Ministero dell'agricoltura, le amministrazioni provinciali, i Comuni etc, provocando così la creazione di una forte autonomia e differenza tra una e l'altra realtà; tali tipologie di cattedre venivano quindi definite "consorziate".

Negli anni successivi l'inizio del Novecento, si intuì invece come fosse necessario un coordinamento comune di questi mezzi d'apprendimento, così da evitare si producessero differenze interne le stesse Provincie e gli stessi territori, così successivamente, nel 1907, si affermarono alcune regolamentazioni comuni, e così da Cattedre "consorziate", divennero Cattedre "statali".

I primi anni del Novecento poi, furono destabilizzanti tutto il comparto agricolo, e la chiamata alle armi della maggior parte della popolazione, provocò un naturale abbandono delle coltivazioni, lasciate in mano a donne ed anziani, nonché un naturale peggioramento della produttività economica del settore; ciò che andava sempre più indebolendosi, era inoltre la capacità di approvvigionamento dei soldati, ma anche quella della popolazione stessa, che vedeva i raccolti incustoditi e spesso distrutti dalla violenza degli scontri, situazione fortemente aggravata anche dalla crescita esponenziale dei prezzi delle materie prime.

Tali problematiche si trascinarono naturalmente anche nel Primo Dopoguerra, sfociando nell'emblematico "Biennio Rosso"⁴², al cui termine

⁴² Il *Biennio Rosso* è un periodo che interessa l'Italia, e l'Europa, dell'immediato Dopoguerra (1919-1920), caratterizzato da continui scontri, lotte e manifestazioni, da parte di operai e contadini, in aperta contestazione con lo Stato, per via della loro situazione di profondo disagio economico e sociale.

muoverà i primi passi il movimento fascista; il fascismo infatti, intercettò prontamente i malumori dell'ampia classe lavorativa agricola, e in tal senso promulgò una nuova rinascita, che potesse riportare al centro della scena gli agricoltori, proprietari della loro terra.

Con la salita al potere di Mussolini, venne quindi a definirsi una nuova politica agricola, che poneva fondamentali obiettivi, quali la sbracciantizzazione⁴³, la bonifica territoriale di paludi e zone malsane, e la ricerca dell'autosufficienza produttiva di frumento nel Paese⁴⁴.

Per ritrovare una forma di attenzione mirata al progresso e alla formazione degli agricoltori, serve attendere il Secondo Dopoguerra, che alle prese con la ricostruzione e la ripresa post-bellica, vede l'introduzione di diversi provvedimenti, volti a riconfigurare fortemente la formazione professionale e i suoi indirizzi; nello specifico, per i corsi professionali inerenti all'agricoltura, si decise questi potessero essere erogati presso scuole, aziende e fabbriche, e vennero suddivisi in: corsi temporanei per contadini (volti a diffondere la conoscenza di pratiche agricole), corsi per la formazione di lavoratori agricoli specializzati (per la preparazione di maestranze idonee all'esercizio di determinati rami di attività agricole) e corsi per la formazione di colonizzatori (per dare ai coloni, e ai piccoli proprietari, le conoscenze atte all'assunzione di braccianti, e alle necessità economiche del ruolo da loro ricoperto) (CNOS/FAP, 2009, p. 31).

I corsi in questione, erogati e suddivisi anche per tutti gli altri settori produttivi del Paese, ebbero il merito di riscuotere un forte successo partecipativo, in quanto si capì come, rendere gratuita, ma anche remunerata,

⁴³ La "sbracciantizzazione" fu uno degli aspetti della nuova politica agraria fascista, che nello specifico mirava a ridurre il numero di braccianti giornalieri, così da permettere la stipulazione di contratti lavorativi differenti, che potessero portare ad uno sviluppo delle piccole e medie realtà produttive.

⁴⁴ Tale ricerca dell'autosufficienza produttiva di frumento, venne definita anche "battaglia del grano", avente il fine di incentivare la produzione del grano nazionale, attraverso l'introduzione di concimi chimici e macchine agricole, nonché con lo sradicamento di frutteti e vigne. Nonostante la mole di sforzo compiuto, i risultati ottenuti furono sterili ed insoddisfacenti.

un'attività tale, aumentasse fortemente la frequenza, con conseguente maggiore trasmissione di conoscenze; un altro aspetto importante ed incentivante la frequenza, fu poi la promessa di una futura preferenza in fase di colloquio di collocamento, che permetteva l'accrescimento della propria visibilità lavorativa, a patto che si risultasse "promossi" alla fine del corso formativo. Al fine della copertura finanziaria dei corsi erogati, venne inoltre istituito, tra il 1949 e il 1950, il "Fondo per l'Addestramento Professionale dei Lavoratori" (FAPL), alimentato da diversi contributi a carico dello Stato, da un contributo derivante dall'INPS, e da contributi derivanti da soggetti privati, associazioni ed enti; è poi interessante notare come, non si parli esplicitamente di "formazione" professionale, bensì di "addestramento", e questo a testimonianza della visione e della mentalità del Dopoguerra, mirante l'attuazione di interventi formativo-lavorativi di celere realizzazione, che potessero immettere nel mercato soggetti pronti e rispondenti alle incombenti necessità produttive del periodo

Il FAPL, finanziante corsi per giovani disoccupati e per lavoratori occupati, vide un'ingente crescita della spesa dedicata, a causa della forte crescita della partecipazione a tali corsi, che dalle 55mila unità del 1951-1952, aumentò fino a 215mila unità nel 1959 e 1960; parallelamente, il Bilancio dello Stato⁴⁵ riguardante i finanziamenti erogati, verificò una crescita degli stanziamenti da 10 a 37 miliardi, e questo a testimonianza anche dell'ampliarsi del fenomeno e della sua valenza (CNOS/FAP, 2009, p. 42).

Questi risultati, pur circoscritti, simboleggiarono dunque i primi segnali di una lungo e difficile percorso di ripresa della produttiva post-bellica che, investendo nella formazione e nell'accompagnamento dei giovani all'interno del mondo del lavoro, riuscì a mostrare come una stabile progettazione

⁴⁵ Il Bilancio dello Stato, o bilancio pubblico, è un documento giuridico-fiscale dello Stato, in cui sono indicate le entrate e le spese pubbliche, relative all'attività finanziaria nazionale.

formativa, adeguatamente finanziata, possa veder crescere stabilmente il suo raggio d'azione negli anni, e così investire realmente nella formazione degli individui, prerogativa necessaria al fine di un radicale rinnovamento di tutta il settore produttivo.

La predisposizione di un Fondo statale quale il FAPL inoltre, richiama la valenza futura che questa tipologia di intervento economico avrà per la formazione e la ripresa di tutta la filiera agroalimentare, non solo nazionale, bensì europea; tali movenze hanno dunque testimoniato, e posto le basi, sulle quali poggiare un'azione formativa ancor più grande, capace di instaurare rapporti contigui e proficui anche a livello extra-nazionale, che nel futuro ha visto e testimoniato come si possa parlare di una politica europea, con indirizzi e linee guida comuni, pur nel rispetto delle peculiarità formativo-produttive di ciascun territorio.

2. LE SFIDE FORMATIVE NELLE POLITICHE EUROPEE

In una società oramai sempre più flessibile, caratterizzata da continui mutamenti socio-economici, la stessa filiera agro-alimentare non può esimersi dall'adeguamento della propria attività alle sempre nuove movenze e richieste della società odierna, e perché questo avvenga serve ci siano policy mirate e agevolanti queste realtà nel loro sviluppo.

Questa necessità di adeguamento e sviluppo del mondo agricolo era ancora più pressante nel Secondo dopoguerra, in quanto le popolazioni stavano attraversando una grave carestia, soprattutto a livello alimentare, che portò i paesi del *Mercato Europeo Comune* alla ricerca di una strada comune, atta a garantire le principali libertà e necessità produttive⁴⁶.

A questo proposito, la Politica Agricola Comune (PAC), varata nel 1962, dalla Comunità Economica Europea (CEE), rappresenta la prima e più duratura intesa europea sulla regolamentazione e lo sviluppo stabile del settore agricolo, tale grazie anche ad una forte presenza economica e di risorse derivanti dall'UE.

La PAC nasce dunque nel tentativo di combattere una situazione comune deficitaria a livello di produzione alimentare, nonché nella ricerca di un accrescimento del reddito degli agricoltori stessi, notevolmente colpiti dalle conseguenze della Seconda Guerra Mondiale; per fare questo, i principali obiettivi che si pose l'intesa furono: l'aumento della produttività dell'agricoltura, l'assicurazione di un tenore di vita equo agli agricoltori, la garanzia della sicurezza degli approvvigionamenti, la stabilizzazione dei

⁴⁶ Il Mercato Europeo Comune (MEC) è il mercato unico dell'Unione europea, varato nel 1958 sulla base delle indicazioni del trattato di Roma, che voleva promuovere la crescita economica di tutti i Paesi membri, attraverso il libero scambio di prodotti e libera circolazione delle persone, nonché con un forte ammortamento fiscale, con l'obiettivo di integrare le diverse economie nazionali, in vista di uno sviluppo comune.

mercati, la creazione di una catena di approvvigionamento sicura a prezzi ragionevoli, e la ricerca della sincronia delle regole di concorrenza in tutti i paesi (Consiglio dell'Unione europea, 2023).

Il braccio finanziario di questa misura fu il Fondo europeo agricolo di orientamento e di garanzia (FEAOG), che per “orientamento” indicava la predisposizione di aiuti economici per lo sviluppo dei sistemi produttivi, mentre per “garanzia” intendeva la regolamentazione dei prezzi e delle dinamiche del mercato in generale.

Le misure in questione, negli anni successivi la loro istituzione, portarono ad un forte accrescimento della produzione alimentare, e conseguentemente della disponibilità della stessa per tutta la popolazione europea; ciò che però non crebbe, fu il reddito degli agricoltori stessi, che rimasto pressoché invariato, non permetteva agli stessi l'autosufficienza.

A fronte di questa situazione, la risposta politica si può inquadrare nella proposta contenuta nel “Piano Mansholt⁴⁷”, che vedeva la modernizzazione della figura degli agricoltori e dei loro sistemi produttivi come elemento necessario per l'accrescimento dei loro ricavi, con conseguente ottimizzazione delle superfici coltivate, e con l'intento di far sì le aziende potessero unirsi tra loro e creare così grandi realtà agricole, maggiormente competitive a livello internazionale.

Il suo progetto, chiamato *Agricoltura 1980*, dalla validità decennale, sosteneva inoltre come necessaria la regolamentazione della domanda e dei prezzi del mercato, nonché la necessità di contrastare la sempre più comune emigrazione dalle zone rurali, un esodo agricolo che impoveriva e minava il possibile accrescimento del settore; per contrastare questo processo Mansholt pensava fosse necessario creare almeno 80.000 nuovi posti di

⁴⁷ Il Piano Mansholt, pubblicato nel 1968, prende il nome dal suo fautore Sicco Mansholt (1908 – 1995), politico olandese, più volte ministro, commissario europeo, e Presidente della Commissione nel 1972.

lavoro, prevedendo una spesa pubblica annuale intorno ai due miliardi e mezzo di euro (Dizionario dell'Integrazione europea, 2007).

Il Piano in questione però non ebbe grande fortuna, fu oggetto di lunghi e controversi dibattiti, che alla fine portarono alla sua cancellazione, in quanto la sua visione rispetto al pericolo della crescita dei prezzi di produzione non venne condivisa, ed anche la proposta di unire molteplici aziende nel tentativo di creare grandi imprese comuni, venne considerata depotenziante le piccole realtà contadine del tempo.

I presagi di Mansholt però si rivelarono fondati, infatti tra il 1970 e 1980, i costi della produzione delle aziende agricole videro una forte e smisurata crescita, che non venne accompagnata però da un aumento della domanda del mercato, producendo così numerosi esuberanti produttivi, all'epoca definiti "laghi di vino" o "montagne di burro".

Esempio emblematico di tale dinamica furono le cosiddette "quote latte", un sistema europeo di controllo e limitazione della produzione di latte, introdotto dal 1984, che ripartendo omogeneamente, in tutto il territorio europeo, delle quote individuali ai singoli produttori, obbligava loro al non superamento di una determinata soglia di produzione, pena multe economiche nei casi di surplus produttivi⁴⁸.

Successivamente, un forte passo in avanti si verificò quando, il 26 marzo 1999, il Consiglio europeo di Berlino varò il programma d'azione denominato *Agenda 2000*, ovvero la proposta di un quadro europeo socio-economico completo, raffigurante gli obiettivi principali che l'Unione necessitava raggiungere da lì al 2006, con l'integrazione di riforme politiche e misure finanziarie.

⁴⁸ Il sistema europeo di contingentamento della produzione, che mirava alla soluzione dello squilibrio tra domanda e offerta, è cessato il 1° aprile 2015.

La particolarità di questo programma stava nel fatto che, nei suoi contenuti, prendeva le sembianze di un vero e proprio manifesto del cambiamento, in quanto esso presentava una forte attenzione alla sostenibilità futura della produzione (allora tema non così decisivo come invece lo è oggi), una richiesta di maggiore uguaglianza sociale, nonché una promozione della qualità dei prodotti alimentari del settore primario, condizione essenziale per garantire la competitività del comparto in un mercato sempre più ampio e globalizzato.

Tra i principali obiettivi prefissatisi da tale programma, spiccava la volontà di aggiornare il modello europeo di agricoltura, e questo attraverso una vera e propria riforma della PAC, per la quale sono stati promossi questi nuovi obiettivi:

- aumento della competitività sui mercati, tanto interni quanto esterni, affinché i produttori dell'UE potessero trarre pieno vantaggio dall'evoluzione positiva del mercato mondiale;
- garanzia della sicurezza e la qualità delle derrate, adempiendo ad un obbligo fondamentale nei confronti dei consumatori;
- assicurazione ad un equo livello di vita per la popolazione agricola e contribuzione alla stabilità dei redditi agricoli;
- integrazione degli obiettivi ambientali nella PAC;
- promozione di un'agricoltura di tipo sostenibile;
- creazione di fonti di occupazione e di reddito alternative per gli agricoltori e le loro famiglie;
- semplificazione della legislazione dell'Unione (Commissione europea, 1997).

Si può dunque sostenere che, da questo momento in poi, si attui un vero e proprio rinnovamento di tutto il sistema produttivo della filiera primaria, delle sue modalità di produzioni, ma anche della sua stabilità economica e

competitività; tali iniziali cambiamenti troveranno poi la riprova nella riforma Fischler⁴⁹ del 2003.

Questa riforma introduce una delle più importanti variazioni interne la PAC, in quanto, secondo Fischler, c'era la necessità di legittimare, nel modo più chiaro possibile, l'invio di fondi economici destinati al settore primario, e per far questo, si attuò un cambiamento del pagamento, che dapprima diretto al settore di competenza lavorativa, diventava poi destinato alle imprese agricole e al loro reddito (*decoupling*⁵⁰).

Questo meccanismo promuove quindi una vera e propria liberalizzazione del mercato produttivo, dal momento che consente alle aziende e ai produttori di varare liberamente l'indirizzo della propria produzione, così da mantenere la propria competitività nel mercato; questa riforma quindi, da una parte svincola i pagamenti dalla tipologia di produzione della classe lavoratrice, però poi, allo stesso tempo, pone diverse e nuove condizioni perché si possa richiedere l'accesso ai fondi stessi, quali il rispetto di requisiti che possono essere racchiusi sotto la categoria delle *cross-compliance*⁵¹.

I criteri di condizionalità rappresentano l'insieme di disposizioni che ciascuna realtà agricola è obbligata a rispettare per poter accedere al regime del pagamento unico. Le macroaree su cui si concentrano tali criteri sono in materia di ambiente, sanità pubblica, salute delle piante e degli animali e benessere degli animali, i quali vengono sottoposti direttamente all'azienda, che in caso non li rispetti vedrà interrotta, o annullata definitivamente, l'erogazione dell'aiuto (Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura).

⁴⁹ La riforma Fischler prende il nome dal suo promotore Franz Fischler (1946), politico austriaco, esperto di politiche agrarie, che è stato ministro e commissario europeo dell'agricoltura, dello sviluppo rurale e della pesca, dal 1995 al 2004.

⁵⁰ Il *decoupling* (o disaccoppiamento), è una novità che viene introdotta nella riforma Fischler del 2003, è sta ad indicare il disaccoppiamento del vincolo tra produzione ed erogazione, che fino a prima vincolava la produzione stessa degli agricoltori; con questa introduzione, gli agricoltori sono perciò liberi di produrre ciò che ritengono più adatto a soddisfare i loro bisogni economici, senza così correre il rischio di non poter più accedere agli aiuti. Si ha quindi un passaggio da un aiuto economico ai fini produttivi, ad un aiuto economico al produttore stesso.

⁵¹ Le *cross-compliance* sono condizionalità che, se rispettate, favoriscono l'accesso a fondi economici di sostentamento del settore primario; nella fattispecie si parla di condizioni di sostenibilità della propria produzione, che deve necessariamente essere in linea con i nuovi obiettivi eco-ambientali promossi dall'UE (ecocondizionalità).

Tale “ammodernamento” dei criteri di condizionalità diventa quindi esemplificativo di una società in cambiamento, che compresa l’importanza di un’articolazione produttiva sostenibile e rispettosa dell’ambiente, li riconosce altresì come fondanti la competitività futura.

A tal proposito, questo processo di sviluppo volto a trasformare tali cambiamenti in possibilità lavorativo-sociali, è ben rappresentato dall’istituzione, nel 2017, del Pilastro europeo dei diritti sociali (*Social Pillar*).

L’iniziativa mira a “ [...] *sviluppare un pilastro europeo dei diritti sociali, che tenga conto delle mutevoli realtà delle società europee e del mondo del lavoro e che possa fungere da bussola per una rinnovata convergenza nella zona euro.*” (Commissione europea, 2017), stabilendo quindi principi fondamentali supportanti il mercato del lavoro, in una fase di forte cambiamento demografico, climatico e soprattutto digitale.

A questo proposito, la transizione digitale diventa elemento chiave anche nel settore primario, e soprattutto per il mondo agricolo, storicamente “distante” da meccanismi di questo genere.

Non si può negare, tra tutte le fasce produttive esistenti, quella degli agricoltori sia la più reticente in termini di transizione digitale, questo sicuramente a causa delle dinamiche che attraversano la propria attività, assolutamente peculiari, che hanno fatto sì si creasse una chiusura diffusa, in tutto il settore, rispetto a questi temi e la loro valenza. A fronte di ciò, e di un agone societario sempre più competitivo e dinamico, si può facilmente intuire come una formazione e un apprendimento permanente, adeguatamente accompagnato da professionisti in materia, sia indispensabile per rendere il settore agricolo attuale preparato a queste sfide, pur nel rispetto dei caratteri che storicamente possiede.

È soprattutto a causa di questo che, il primo obiettivo del Pilastro europeo dei diritti sociali, inerente all’istruzione, formazione e apprendimento

permanente⁵², assume quindi grande rilievo, e si immette in un contesto europeo che richiede sempre più lo sviluppo e la ricerca della competenza come condizione necessaria per affrontare, con successo, le transizioni di oggi e soprattutto quelle di domani.

La stessa “competenza” che *l’Agenda della Commissione per le competenze per l’Europa sulla competitività sostenibile, l’equità sociale e la resilienza* (2020) vuole garantire attraverso la formulazione di azioni socio-politiche che favoriscano l’adattamento lavorativo della popolazione.

In un continuum temporale lineare infatti, affinché i presupposti del *Pilastro europeo* possano dirsi perseguiti e rispettati, serve gli investimenti europei marchino fortemente la volontà di cambiamento, e nello specifico vengano indirizzati nel finanziamento di metodologie formative efficaci; questa nuova misura infatti, si pone dei precisi obiettivi formativi da raggiungere entro il 2025, come per esempio la volontà di accrescere del 67% la partecipazione di adulti, con bassa qualifica e di età compresa tra i 25 e i 64 anni, ad attività di apprendimento della durata di almeno 12 mesi⁵³. (Commissione europea, 2020).

⁵² Il *Pilastro europeo de diritti sociali (social pillar)* è una iniziativa proclamata dalla Commissione europea il 17 novembre 2017, ed è comprendente 20 principi che, se perseguiti, favoriscono eguaglianza sociale e lavorativa. I 20 punti, sono divisi a loro volta in tre macroaree: la prima è *Pari opportunità e accesso al mercato del lavoro* (che contiene i punti 1- Istruzione, formazione e apprendimento permanente, 2- Parità di genere, 3- Pari opportunità, 4- Sostegno attivo all’occupazione); la seconda è *Condizioni di lavoro eque* (che contiene i punti 5- Occupazione flessibile e sicurezza, 6- Retribuzioni, 7- Informazioni sulle condizioni di lavoro e sulla protezione in caso di licenziamento, 8- Dialogo sociale e coinvolgimento degli attori, 9- Equilibrio tra attività professionale e vita familiare, 10- Ambiente di lavoro sano, sicuro e adeguato e protezione dei dati); la terza è *Protezione sociale e inclusione* (che contiene i punti 11- Assistenza all’infanzia e sostegno ai minori, 12- Protezione sociale, 13- Prestazioni di disoccupazione, 14- Reddito minimo, 15- Reddito e pensioni di vecchiaia, 16- Assistenza sanitaria, 17- Inclusione delle persone con disabilità, 18- Assistenza a lungo termine, 19- Alloggi e assistenza per i senza tetto, 20- Accesso ai servizi essenziali).

⁵³ La Commissione europea, nella presentazione dell’ *Agenda della Commissione per le competenze per l’Europa sulla competitività sostenibile, l’equità sociale e la resilienza*, si pone diversi obiettivi formativi da raggiungere entro il 2025, partendo dalla base di dati risalenti tra il 2016 e il 2019; nello specifico l’Agenda si prefigge di: aumentare del 32% la partecipazione di adulti di età compresa tra i 25 e i 64 anni ad attività di apprendimento in un periodo di 12 mesi, del 67% la partecipazione di adulti con bassa qualifica di età compresa tra i 25 e i 64 anni ad attività di apprendimento in un periodo di 12 mesi, dell’82% la percentuale di adulti disoccupati di età compresa tra i 25 e i 64 anni che vanta un’esperienza di apprendimento recente e del 25% la percentuale di adulti di età compresa tra i 16 e i 74 anni con almeno competenze digitali di base.

La prospettiva europea è dunque quella di svolgere, nel giro di 5 anni, 540 milioni di attività formative, di cui 60 milioni per gli adulti con bassa qualifica e 40 milioni per i disoccupati.

La sfida è dunque coraggiosa, in quanto un aumento così considerevole della popolazione “formata” e avente competenze, ai fini della sua riuscita, deve mirare necessariamente all’incremento della motivazione delle persone stesse, che le spinge a partecipare ed essere attivi nei corsi formativi di aggiornamento; ciò che si va promuovendo è dunque, in una relazione fruttuosa tra le diverse policy promosse dalla Ue, l’aspetto del *Dialogo sociale e coinvolgimento degli lavoratori* (obiettivo numero 8 del Social Pillar), che in sinergia con una tipologia di *Apprendimento permanente* (obiettivo numero 1 del Social Pillar), possano promuovere e realizzare un Sostegno attivo dell’occupazione (obiettivo numero 4 del *Social Pillar*).

Altro elemento fondamentale, oltre all’articolazione di un forte e coeso apparato di politiche europee, miranti allo sviluppo socio-lavorativo delle popolazioni, è la presenza di un unico e stabile metodo di valutazione delle competenze raggiungibili e/o raggiunte; se ciò che si ricerca è lo sviluppo produttivo e competitivo dell’economia dell’Ue, allora ciò che si deve fornire è uno strumento valido ed automatico che possa facilmente aiutare i Paesi, e ancor prima i lavoratori, ad inquadrare i livelli di competenza ora posseduti, e quali invece acquistabili.

Questo strumento è l’EQF (⁵²), ed è nato con la funzione di classificare le otto competenze chiave individuate dalla Commissione dell’Unione, nella *Raccomandazione del Consiglio sulle competenze chiave per l’apprendimento permanente* del 22 maggio 2018; le competenze che vengono elencate in tale documento sono: alfabetizzazione; multilinguismo; competenze numeriche, scientifiche e ingegneristiche; competenze digitali e tecnologiche di base; competenze interpersonali e la capacità di imparare nuove competenze; cittadinanza attiva; imprenditorialità; consapevolezza ed espressione culturali.

Un ulteriore aspetto, che nell'elencazione delle *key competences* europee traspare come decisivo, è la capacità di instaurare sani e proficui rapporti interpersonali (capacità sociale).

Prendendo in analisi questa dinamica, si può facilmente ipotizzare come l'abilità interpersonale possa essere competenza fruttuosa per il settore agricolo, infatti poter disporre di una popolazione lavorativa in grado di saper agilmente interagire nel mercato, con la promozione della bontà e unicità del prodotto, e con il racconto della passione lavorativa che in esso viene spesa, diventa caratteristica importante per entrare in empatia con la clientela, e così incrementare la vendita. E ancora, capacità relazionali come quelle promosse dall'Ue, si possono immaginare determinanti nella creazioni di reti d'impresa territoriali, infatti nell'unione di differenti realtà, con trascorsi e produzioni differenti, la capacità di saper dialogare, così da studiare ed escogitare sistemi competitivi, nel rispetto ed esaltazione dell'esclusività di ciascuno, diventa fondamentale.

In virtù di tutto quello che è andato esibendosi sino a questo momento, è inevitabile sottolineare come l'Unione, e tutte le politiche che in essa si susseguono, tra i tanti obiettivi ricercati anche quello della creazione di una grande e coesa comunità.

La nozione di "comunità" non è da intendersi come sterile agglomerato organizzativo di persone, questo perché ha una significazione tale che tende a sfuggire alle maglie della determinazione, e sembra intaccare anche significati emotivi che all'apparenza non si apprezzano; il senso di comunità infatti sta nel riconoscimento che si trova appartenendo ad un determinato gruppo, un sentimento anche affettivo, che ci fa sentire parte di una collettività nella quale noi condividiamo esperienze, valori ed intenti.

Ed è partendo da un surplus significativo come questo, che possiamo capire quale sia realmente l'obiettivo identitario che cerca di promuovere l'Ue.

Certo, sperare che su larga scala questo possa accadere totalmente è utopistico, però se una buona parte dei Paesi riuscirà, ora e in futuro, a portare avanti questo comune intento, si potrà dire l'obiettivo come raggiunto.

Chiari esempi di questo indirizzo ne sono stati forniti, la formazione lavorativa e l'assidua ricerca di uno sviluppo delle competenze in tutta l'Unione ne sono la prova; c'è però, un insieme di iniziative forse ancor più decisivo in questi termini, ed è il *Green Deal*.

Il *Patto Verde europeo* è un pacchetto di iniziative politiche, proposto dalla Commissione europea, mirante la promozione necessaria di strategie sostenibili, soprattutto in termini produttivi, energetici, e di risposta alle incombenti criticità climatiche.

I cambiamenti climatici, e le conseguenze che essi comportano nel nostro pianeta, sono da qualche anno ormai oggetto di discussione comune e sempre più frequente, questo perché è sempre sono sempre più visibili le conseguenze di tali dinamiche anche nella vita di tutti i giorni; basti pensare, solo per fare alcuni esempi, alle sempre più forti tempeste che investono il nostro continente, all'innalzamento continuo della temperatura globale, oppure ancora all'inesorabile scioglimento dei ghiacciai.

Questi sono alcuni fra gli inequivocabili segnali che la natura, ormai da molto tempo, ci sta inviando, ed è per questo che i Paesi dell'Ue hanno deciso di porsi un obiettivo importante, che possa cambiare drasticamente questo andamento: la neutralità climatica.

Il Green Deal è dunque una vera e propria tabella di marcia, volta a raggiungere entro il 2050, una drastica cancellazione dell'emissione di gas serra nel continente, e per farlo i Paesi si sono prefissati di diminuire già entro il 2030, il 55% delle emissioni; si sta dunque parlando di un

cambiamento radicale, una transizione green che non vedrà intatto nessun aspetto dell'attuale vita socio-lavorativa (Parlamento europeo, 2020).

A fronte di una prospettiva tale, torna con prepotenza il valore intrinseco che porta con sé la comunità.

Una transizione di questa portata infatti necessita di importanti e strutturate politiche che la sostengano, come necessita la posizione di obiettivi chiari e con precise scadenze da rispettare, ma allo stesso tempo richiede una comune partecipazione e conseguente riconoscimento della bontà del percorso; serve dunque far comprendere alle popolazioni come, facendo ora qualche sacrificio, i benefici futuri in termini di qualità della vita ne gioveranno.

I maggiori esponenti di questa transizione sono sicuramente i giovani, e dovranno essere proprio loro i principali promotori di questo, avranno loro il compito (per buona parte) di creare comunità e partecipazione intorno a questi delicati temi, così da sensibilizzare le generazioni più “radicali”, e così attuare un attivo processo intergenerazionale. Se questa ricerca di comunione invece fallirà, si può pensare sarà molto difficile raggiungere gli obiettivi green prefissatisi, in quanto il cambiamento può sicuramente partire dall'alto (da politiche e misure sostenibili), ma non può certo espandersi se ogni componente non diventa parte del cambiamento stesso.

Se da un lato la “presa in carico” individuale-comune è un aspetto fondamentale, lo è altrettanto il campo delle competenze che richiederà la futura società verde.

Quando si parla di transizione ecologica, di trasporti ed alimenti sostenibili, o di energia pulita, si sta cercando di promuovere una vera e propria rivoluzione del lavoro e di tutto ciò ad esso collegato, che rispetto ad oggi dovrà ripensare totalmente le sue movenze e il suo intrinseco sistema produttivo.

Affinchè questo accada però, serve necessariamente una rivoluzione ed aggiornamento delle qualifiche possedute dai lavoratori odierni, i quali dovranno essere immessi in percorsi formativi specifici; da questa azione non è esente nessuno, tanto meno il settore primario, che avrà lo scopo di formare una classe lavoratrice capace di lavorare in sintonia con la natura, nel rispetto della biodiversità, e nella continua promozione di una alimentazione sana e sostenibile, così da adattarsi alle nuove richieste del mercato (peraltro già riscontrabili ora, in parte). In questo campo gli obiettivi della Ue sono: garantire la sicurezza alimentare di fronte ai cambiamenti climatici e alla perdita di biodiversità; ridurre l'impronta ambientale e climatica del sistema alimentare dell'UE; rafforzare la resilienza del sistema alimentare dell'UE; guidare la transizione globale verso la sostenibilità competitiva dal produttore al consumatore (Commissione europea).

Ne emerge dunque, ancora una volta, la centralità della formazione, nello specifico di quella permanente, che si è vista decisiva in tutta la storia ed evoluzione delle politiche europee, quasi fosse un tesoro dal quale poter sempre trarre nuovi spunti e possibilità per il futuro della nostra società.

Il cambiamento è già iniziato, e con ciò il grande processo formativo volto a preparare e capacitare le persone ad esso.

Necessario è dunque, in primis, la consapevolezza della decisività di ciò che si sta affrontando, ed è partendo da questo che ognuno deve impegnarsi per favorire la sopravvivenza dei comuni intenti, che da singoli si fanno appunto comunità.

In questo senso, l'enorme progettazione formativo-sociale europea, degli ultimi decenni, rimarrebbe vana se non si desse prima nei termini di una attiva diffusione di forme di crescita personali, che una volta interiorizzate dai protagonisti, volgono poi alla loro piena esecuzione nei contesti socio-lavorativi inerenti.

Questo dovrà obbligatoriamente valere non solo per le nuove generazioni, ma ancor più per le vecchie popolazioni di lavoratori, comparto essenziale del mondo produttivo, portante valori e dettami storici decisivi, e che sulla base di essi deve interpretare le processualità di apprendimento come non solo presenti, ma anticipanti il futuro, di cui essi devono voler essere protagonisti (Costa, 2016, p. 142-143).

3. IL PNRR

La pandemia di Covid 19, i continui lockdown, e più in generale il rallentamento socio-economico che ha caratterizzato tutta la popolazione mondiale tra il 2019 e il 2022, ha naturalmente prodotto una forte decrescita della produzione, e dopo uno stand-bye di questa portata, essa ha faticato nel riprendere vigore.

I motivi alla base di questa crisi produttivo-economica, sono facilmente riconducibili all'immediatezza con cui le dinamiche pandemiche si sono istituite nella nostra vita quotidiana, portanti ad un isolamento societario tale da obbligare, in molti casi, le aziende stesse ad interrompere i loro cicli produttivi; la mancanza di preparazione all'eccezionalità di questo evento, ha sicuramente aggravato la situazione, infatti, per quanto negli ultimi anni si sia cercato di formare le aziende e la popolazione sulla base di nuove metodologie smart, in grado quindi di servirsi della tecnologia per rendere le attività quotidiane e lavorative maggiormente flessibili, questo percorso in atto non poteva certo definirsi compiuto, e quindi non ha permesso una proficua evoluzione e soluzione della problematica.

Le misure adottate dalle politiche europee, e nello specifico dal Governo italiano, per limitare i danni economici durante la pandemia, sono state molte, quali moratorie sulle obbligazioni fiscali, estensione della cassa integrazione, nonché lo stanziamento di numerosi contributi a fondo perduto; la peculiarità di queste misure però, se pur necessarie al fine di una stabilizzazione dell'emorragia economica verificatasi, non può definirsi una strategia a lungo termine.

Gli interventi statali, durante una crisi, richiedono naturalmente prontezza d'intervento e di efficacia, ma non possono e non devono, successivamente, divenire regolarità nella straordinarietà.

Sulla base di questa importante consapevolezza, il Consiglio europeo ha approvato, nel luglio del 2020, la nascita di un fondo economico denominato *Next Generation EU* (NGEU), conosciuto anche con i nomi di *Recovery Fund*, *Recovery Plan*, o *Fondo europeo per la ripresa*.

Questo Fondo, nasce con l'intenzione di sostenere gli Stati membri durante la crisi che li ha investiti, ed intende farlo non solo attraverso un supporto economico generalizzato, bensì intende promuovere una vera e propria transizione socio-politica, che renda l'UE più verde, digitale, sana, forte ed egualitaria⁵⁴.

Un maxi-piano da ben 750 miliardi, il più grande mai finanziato dall'Unione, che data la sua importanza richiede, per averne accesso, che ogni Paese promuova un piano di manovre e riforme, in grado di gestire gli investimenti destinati e così guidare la propria nazione nella transizione; per quanto concerne la nostra nazione, il piano varato dal Governo italiano prende il nome di *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*.

Il Piano in questione, prevede l'assegnazione di 191,5 miliardi di euro, che con l'aggiunta di misure atte a valere sullo scostamento di bilancio, porterà il Paese alla disposizione di circa 248 miliardi; nello specifico, il progetto si compone di 6 *missioni*: 1. Digitalizzazione, innovazione, competitività,

⁵⁴ Questi 5 sono i punti attorno ai quali si erge questo piano di ripresa. Nello specifico: per *verde*, si intende la volontà di migliorare la qualità dell'acqua dei fiumi e dei mari, ridurre il numero di rifiuti e le plastiche inquinanti, piantare miliardi di alberi e ripopolare il mondo di api, creare spazi verdi nelle nostre città e sfruttare maggiormente le energie rinnovabili, e rendere l'agricoltura più rispettosa dell'ambiente in modo che i nostri alimenti siano più sani; per *digitale*, si intende la possibilità futura di connettersi con la rete 5G e a banda larga ultraveloce in tutta l'UE, la ricezione di un'identità digitale (e-ID) che renderà più semplice l'accesso ai servizi pubblici online e conferirà un maggiore controllo sui dati personali, gli acquisti online poi saranno più sicuri e l'intelligenza artificiale aiuterà a combattere i cambiamenti climatici e a migliorare l'assistenza sanitaria, i trasporti e l'istruzione. *Sana* poi indica il voler lavorare insieme a tutti i paesi dell'UE per proteggersi al meglio dalle minacce sanitarie, investire maggiormente nella ricerca e nell'innovazione per sviluppare vaccini e terapie, modernizzare i nostri sistemi sanitari per garantire che gli ospedali di tutti i paesi dell'UE abbiano accesso alle nuove tecnologie e alle forniture mediche di cui hanno bisogno, e finanziare la formazione dei professionisti del settore medico e sanitario in Europa; *forte* poi indica il voler incoraggiare i giovani a studiare le discipline scientifiche e tecnologiche, che aprono loro le porte verso le professioni verdi e digitali del futuro, il sostenere l'istruzione superiore e gli apprendistati e offrire prestiti e sovvenzioni ai giovani imprenditori; infine per *equità*, si intende voler lottare contro il razzismo e la xenofobia, promuovere l'uguaglianza di genere e l'emancipazione femminile, proteggere i diritti della comunità LGBTQI+ e combattere la discriminazione, e rafforzare il diritto dell'UE affinché giunga a contemplare tutte le forme di incitamento all'odio e di reati generati dall'odio.

cultura e turismo (circa 40 miliardi), 2. Rivoluzione verde e transizione ecologica (circa 60 miliardi), 3. Infrastrutture per una Mobilità Sostenibile (circa 25 miliardi), 4. Istruzione e ricerca (circa 31 miliardi), 5. Inclusione e coesione (circa 20 miliardi), 6. Salute (circa 16 miliardi) (Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021).

Dinanzi ad un finanziamento di questa portata, e all'enorme articolazione di misure e progetti che possono derivare da essa, fondamentale diventa la cooperazione tra tutte le diverse parti sociali, in particolare Regioni, Provincie e Comuni, che potranno essere chiamati in causa in queste dinamiche, attraverso la realizzazione di specifici progetti ed interventi, oppure con il contributo nella creazione e programmazione di progetti interessanti l'intero suolo nazionale, oppure ancora con la proposta di interventi e miglioramenti nella proprio territorio di competenza, di cui successivamente avranno la responsabilità enti maggiori. (Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021).

Una ricerca di cooperazione tale, è inoltre esemplificativa di una volontà di intervento capillare, che riguardi tutti i settori ed ambiti maggiormente deficitari ed arretrati del territorio; tale disposizione perciò, può essere potenziata e resa fruttuosa solo nel momento in cui si è capaci di ascoltare ed accogliere le istanze derivanti dalle diverse istituzioni regionali e/o provinciali, che in forza della loro posizione, devono e possono individuare i settori necessitanti ammodernamento.

Il PNRR è dunque un percorso lungo ed articolato che ha intrapreso l'Italia, e più in generale l'Europa, affinché si possa, alla volta del 2026, parlare di un continente rinnovato, sostenibile e generalmente digitalizzato.

Nell'avanzamento di questo percorso inoltre, l'Unione ha deciso di porre dei target comuni, i quali possano individuare e rappresentare il raggiungimento (o meno) di determinate performance ed obiettivi che i diversi Piani europei

si sono posti. Queste unità di misura sono rappresentabili come indicatori del livello dello svolgimento del percorso, ed hanno inoltre il compito, nel caso di un andamento nazionale regolare, di sbloccare gli investimenti che erano stati progettati; i Paesi hanno dunque la responsabilità di attuare ciò proposto nei piani pervenuti all'Unione, e dopo un primo esborso automatico, avente il fine di finanziare l'inizio dei progetti, i successivi vengono vincolati al raggiungimento di diverse fasi, indicate accuratamente dai sistemi *Target* e *Milestone*.

La posizione di indicatori come questi, oltre ad essere una tutela che l'Europa si dà sullo stanziamento di una somma così ingente di denaro, sta anche ad indicare come, gli obiettivi di transizione socio-economica che l'Unione e ogni singolo Paese si sono posti, siano impellenti e non rimandabili.

Un'urgenza tale non può non riguardare tutta la filiera del settore primario, duramente colpita dalla pandemia, che in Italia ha visto calare fortemente l'indotto derivato dalle attività secondarie non agricole (come ad esempio il comparto florovivaistico), come anche quello derivante dalle attività di supporto all'agricoltura, oppure ancora le attività sociali e formative legate agli agriturismi e più in generale al settore tutto⁵⁵. (ISTAT, 2021).

A fronte di queste comprovate difficoltà, il PNRR, in stretto interconnessione con i Fondi Social Europei (FSE) e con la riforma della PAC, in vigore dal 2023 sino al 2027, diventa elemento chiave al fine di riabilitare, economicamente e strutturalmente tutto il settore, così da tutelare gli agricoltori e formarli in vista della transizione che si attuerà in futuro.

⁵⁵ Le statistiche dell'Istat ci raccontano come, nel 2020, la produzione dell'agricoltura sia calata in volume del 3,2%, registrando un crollo del 20,6% per le attività secondarie, e del 60,5% per le attività legate all'agriturismo; si è registrato inoltre un forte calo anche per quanto concerne le attività dei servizi di supporto all'agricoltura, con una perdita del 3%, su cui ha influito il forte calo delle attività di prima lavorazione dei prodotti, calate dell'8,8%.

4. ANALISI SULLA BASE DEI FONDI FSE, FEASR E INTERPROFESSIONALI, IN VENETO

Se l'Unione europea può definirsi, ad oggi, una tra le realtà maggiormente competitive ed aventi una lungimiranza non comune in termini di sostenibilità, produzione ed occupazione, questo lo si deve anche alla funzione determinante dei Fondi strutturali⁵⁶, ed in particolare di quello più antico tra essi: il Fondo Sociale Europeo (FSE).

Il Fondo Sociale Europeo è stato istituito nel 1957 con il Trattato di Roma, ed è il principale strumento utilizzato dall'UE per sostenere l'occupazione, aiutare i cittadini a trovare posti di lavoro migliori e assicurare opportunità lavorative più eque per tutti; tale Fondo può definirsi un continuo tentativo di vicinanza e comunanza lavorativo-economica promosso dall'UE, come dichiarato dall'allora Commissaria responsabile per l'Occupazione, gli affari sociali, le competenze e la mobilità dei lavoratori, Marianne Thyssen, che durante il 60° anniversario del Fondo, nel 2017, ne parlava in questi termini: *“Nei 60 anni della sua esistenza il Fondo sociale europeo ha aiutato milioni di persone in cerca di lavoro o già occupate e ha finanziato centinaia di migliaia di aziende e start up. Investendo direttamente nelle persone contribuiamo a far sì che nessuno rimanga escluso, ma anche a rafforzare la competitività dell'Europa e a tenere il passo con l'evoluzione del mondo del lavoro. 60 anni di storie di successo dimostrano che l'Unione europea è una presenza positiva nella vita dei cittadini europei ancora oggi, come lo è stata in passato e come lo sarà in futuro”* (Commissione europea, 2017).

⁵⁶ I Fondi strutturali e di investimento europei (Fondi SIE) sono i principali strumenti finanziari della politica regionale dell'Unione europea, aventi lo scopo di rafforzare l'unità tra le diverse realtà, soprattutto con quelle meno avanzate. I Fondi in questione sono cinque: il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), il Fondo sociale europeo (FSE), il Fondo di coesione (FC), il Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR) e il Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP). Le risorse previste da questi fondi vengono distribuite secondo una programmazione settennale, partendo dal primo ciclo 1994-1999, al quale sono seguiti i cicli 2000-2006, 2007-2013 e 2014-2020. Attualmente è in atto il ciclo 2021-2027.

Un'accezione tale, per cui si stabiliscono obiettivi comuni da perseguire con la partecipazione di tutti i Paesi membri, è però frutto di un lungo percorso pluridecennale, che ha visto negli anni cambiare i connotati stessi degli investimenti europei, sulla base di diverse e nuove esigenze territoriali; nei primi anni dall'istituzione del Fondo ad esempio, gli investimenti miravano unicamente a compensare la perdita del posto di lavoro, con l'erogazione di singole indennità di riqualificazione e reinserimento, e questo a testimonianza della mancanza iniziale di una strategia comune (Commissione europea, 2017, p. 11-13).

L'ingente esborso economico verificatosi nei primi anni dall'istituzione del Fondo, con l'aggiunta del sopraggiungere della crisi economica degli anni 70', ha richiesto quindi l'attuazione di una riforma dell'orientamento degli investimenti, che dal 1971 non sarà più definibile in termini di *helicopter money*⁵⁷, bensì sarà indirizzato a specifiche categorie necessitanti; tale cambiamento troverà poi una sua conferma quando, nel 1975, verrà istituito il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), avente il compito di rafforzare le specifiche regioni individuate come arretrate nel progresso industriale.

I due fondi si prospettava quindi dovessero azionarsi in simbiosi, con il FSE mirante allo sviluppo delle abilità dei singoli cittadini dell'UE, mentre il FESR concentrantesi sullo sviluppo economico-industriale degli specifici territori regionali.

Successivamente, durante gli anni 80', tutta l'industria europea è soggetta a notevoli mutamenti e sviluppi, in quanto si attestano i primi segnali di una imminente e travolgente transizione informatica, portatrice di numerose

⁵⁷ *Helicopter money* è una espressione inglese, traducibile in “elicottero monetario”, che sta ad indicare una politica monetaria non convenzionale per cui una banca centrale distribuisce del denaro direttamente ai cittadini, che poi possono spenderlo come più ritengono opportuno. L'espressione è stata coniata da Milton Friedman (1912-2006), un economista statunitense, che con *helicopter money* voleva provare a descrivere gli effetti di un'espansione monetaria che distribuisse denaro “a pioggia” sui cittadini.

nuove opportunità, ma anche di nuove criticità; a tal proposito, la principale difficoltà che affronterà l'Europa sarà quella di riuscire a riqualificare le competenze dei lavoratori, che rischiavano l'obsolescenza a causa della loro non specializzazione.

Questo travolgente cambiamento viene però colto dalle movenze del FSE, che con assoluta lungimiranza, indirizza buona parte dei finanziamenti sulla formazione alle nuove tecnologie, così da garantire alla popolazione una serie di abilità tali da poter diventare/tornare competitivi nel mercato (Commissione europea, 2017, p. 21-22).

Con il passare del tempo poi, il Fondo è venuto sempre più a crescere, e con esso sono cresciute le conseguenti richieste di accesso ad esso, provenienti da tutti i Paesi dell'UE, provocando così un forte rallentamento delle procedure di selezione dei progetti maggiormente meritevoli, nonché delle operazioni amministrative generali; è anche a causa di ciò, in aggiunta alla necessità di promuovere un piano di interventi che potesse unificare lo sviluppo di tutti i Paesi membri, che la Commissione, coadiuvata da tutti i Paesi, stila un programma comune di spesa del Fondo, che sappia integrarsi a tutte le singole esigenze nazionali.

Nel 1994 poi, saranno gli stessi Stati membri a richiedere un aumento in termini di sostegno delle categorie più fragili, facendo così venire alla luce il Fondo di coesione (FC), destinato ad aiutare i territori più poveri dell'UE nella creazione di progetti per infrastrutture, trasporto ed ambiente, oltre alla nascita dello Strumento finanziario di orientamento della pesca (SFOP) (Commissione europea, 2017, p. 33).

L'inizio del millennio poi, con l'introduzione della moneta unica, e l'incessante processo di globalizzazione, è un altro momento tipico per il

FSE, che vede nella Strategia di Lisbona⁵⁸ un input determinante al progresso.

Il FSE si orienta quindi allo sviluppo e alla formazione delle competenze, che in tal senso devono necessariamente aggiornarsi, al passo con lo sviluppo tecnologico, che richiede sempre più una formazione continua di tutta la classe lavoratrice; per combattere la disoccupazione inoltre, l'UE si trova obbligata a promuovere una formazione che, sin dalla giovane età, consideri la competenza come attributo principale di ogni individuo, unica risorsa scaturente opportunità e originalità in un mercato sempre più specifico.

L'indirizzo degli investimenti è dunque quello di garantire una risposta sempre più centrata sulle reali necessità del mercato lavorativo, e questo non può prescindere da una promozione attiva dell'imprenditorialità, aspetto determinante in quanto mirante la creazione di nuove imprese, e così generante numerosi nuovi posti di lavoro; oltre a ciò, altro fattore di particolare interesse sarà l'occupazione femminile, sempre più richiesta e determinante nelle dinamiche aziendali, che verrà promossa e integrata da numerose iniziative dei diversi Paesi membri (Commissione europea, 2017, p. 41).

Dall'imprenditoria all'occupazione femminile, tangibili sono i cambiamenti che l'Europa lavorativa stava affrontando all'inizio del nuovo millennio, cambiamenti e novità radicali, che si andavano aggiungendo ad un fenomeno ancor più decisivo ed impattante: l'immigrazione. I flussi migratori, sempre più incisivi, stavano cambiando radicalmente i connotati della popolazione europea, che ora doveva essere in grado non solo di garantire un'occupazione lavorativa per i propri cittadini, ma bensì doveva espandere

⁵⁸ La *Strategia di Lisbona* è un programma di riforme economiche approvato dai Capi di stato di tutti i Paesi dell'UE, riunitisi a Lisbona tra il 23 e il 24 marzo del 2000, con il fine di far diventare l'Europa, entro il 2010, il territorio maggiormente competitivo al mondo, in termini economici, lavorativi, e sociali. Gli specifici obiettivi della Strategia sono: l'introduzione di processi digitali nelle attività e nei servizi della pubblica amministrazione; la creazione di una rete europea di ricerca e sviluppo tra istituti di ricerca, università e scuole; il sostegno all'avviamento di imprese ad alto contenuto tecnologico; la promozione della mobilità di studenti e ricercatori attraverso specifici programmi; l'incremento entro il 2010 dell'occupazione lavorativa media della popolazione europea.

tale motivazione anche per gli immigrati stessi, persone di culture differenti che dovevano aver accesso a dinamiche lavorativo-sociali inclusive, e così diventare a tutti gli effetti cittadini attivi.

Filo conduttore che si può ritrovare nelle diverse modificazioni ed indirizzi degli investimenti del FSE è, senza dubbio, la promozione delle pari opportunità, un continuo tentativo di sconfiggere la discriminazione sociale, attraverso la promozione attenta e costante di politiche attive sul lavoro e l'occupazione; affinché questo si possa dire riuscito però, è necessario i Paesi capiscano ed accolgano l'importanza della formazione, elemento cruciale perché ci sia una attiva presenza lavorativa delle persone, e di conseguenza un rapporto proficuo con le dinamiche flessibili della società odierna.

A tal proposito, una delle regioni maggiormente virtuose in termini di investimenti mirati alla crescita dell'occupazione, nella prevenzione all'esclusione sociale, e nel consolidamento del proprio sistema produttivo, è senza dubbio il Veneto. In questo senso, i dati di investimento per la programmazione 2014-2020 del FSE sono inequivocabili: il Veneto ha investito 540 milioni di euro, coinvolgendo all'incirca 196mila persone, in interventi che hanno interessato le categorie dei lavoratori (per il 37%), degli studenti (per il 35%), e dei disoccupati o in condizioni di svantaggio (27%); la bontà del lavoro fatto, è stata testimoniata inoltre dallo sblocco di ulteriori 46 milioni di euro, ovvero dell'intera dotazione di risorse del FSE, e questo grazie al raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'UE. Questa ulteriore somma va quindi ad aggiungersi ai 718 milioni di euro già stanziati per gli interventi della Regione Veneto. (Clic Lavoro Veneto, 2019)

La Regione però, pur a fronte di questi ottimi dati, non ha di certo depotenziato i suoi interventi sul sistema economico-lavorativo, e a testimonianza di ciò, ha programmato il PR Veneto per il Fondo Sociale

Europeo Plus (“PR Veneto FSE+ 2021-2027”, non più FSE come per il 2014-2020, ma FSE+ per il periodo 2021-2027).

Con la Decisione di esecuzione C(2022)5655 del 01/08/2022, la Commissione europea ha quindi adottato il Programma Regionale cofinanziato dal FSE+ per il ciclo di programmazione 2021-2027, e con esso è stato previsto lo stanziamento di risorse economiche pari ad oltre un miliardo di euro, con cui si intende “ [...] *sostenere l’accesso all’occupazione e l’inclusione attiva di tutte le persone in cerca di lavoro, la partecipazione equilibrata al mercato del lavoro sotto il profilo del genere, la parità di condizioni di lavoro e di un migliore equilibrio tra vita professionale e vita privata, l’adattamento ai cambiamenti dei lavoratori, anche autonomi, dei liberi professionisti e degli imprenditori e l’acquisizione di competenze chiave per la competitività sostenibile del Veneto, migliorando la rispondenza dei sistemi di istruzione e di formazione alle esigenze del mercato del lavoro per continuare a cogliere la sfida di aumentare le opportunità di lavoro delle persone*”. (PR VENETO FSE+, 2021).

Affinchè si possano perseguire questi ambiziosi obiettivi, il PR VENETO FSE+ 2021-2027 è stato suddiviso in 4 ambiti, definiti *Priorità*, ognuno dei quali avente degli obiettivi specifici e una somma prestabilita di risorse economiche da sfruttare per il suo raggiungimento, che nell’insieme compongono la cifra totale di 1.031.288.508 di euro⁵⁹.

⁵⁹ Nello specifico, la Priorità 1 *Occupazione*, vuole: a) Migliorare l'accesso all'occupazione e le misure di attivazione per tutte le persone in cerca di lavoro, b) Promuovere una partecipazione equilibrata al mercato del lavoro sotto il profilo del genere, parità di condizioni di lavoro e un migliore equilibrio tra vita professionale e vita privata, e c) Promuovere l'adattamento dei lavoratori, delle imprese e degli imprenditori ai cambiamenti, un invecchiamento attivo e sano (per un totale complessivo di risorse destinate che ammonta all’incirca a 308 milioni di euro). La Priorità 2 *Istruzione e Formazione* invece vuole: a) Promuovere la parità di accesso e di completamento di un'istruzione e una formazione inclusive e di qualità e b) Promuovere l'apprendimento permanente, in particolare le opportunità di miglioramento del livello delle competenze e di riqualificazione flessibili, per tutti (per un totale di quasi 148 milioni di euro destinati). Per quanto riguarda la Priorità 3 *Inclusione Sociale* intende: a) Incentivare l'inclusione attiva, per promuovere le pari opportunità, la non discriminazione e la partecipazione attiva, e migliorare l'occupabilità, in particolare dei gruppi svantaggiati, b) Migliorare l'accesso paritario e tempestivo a servizi di qualità, sostenibili e a prezzi accessibili, compresi i servizi che promuovono l'accesso agli alloggi e all'assistenza incentrata sulla persona,

Nell'articolazione dei numerosi e diversi programmi di intervento della Regione, particolare attenzione viene riservata alla promozione dell'adattamento ai cambiamenti dei lavoratori e degli imprenditori (Priorità 1), e questo vuole esser perseguito attraverso l'acquisizione di competenze chiave per la competitività sostenibile del Veneto; nello specifico, si presta particolare attenzione a tutto il comparto del settore primario, che si ritiene debba necessariamente e costantemente sviluppare le proprie competenze per rispondere alle esigenze de mercato, con particolare attenzione alle tematiche digitali, ambientali e demografiche.

È sulla base di queste fondamentali prerogative che la Regione Veneto ha presentato il progetto *Nuove competenze per il settore primario 2023*, inerente alla Priorità 1 *Occupazione* del PR VENETO FSE+ 2021-2027.

L'agricoltura è da sempre un settore trainante l'economia veneta, che dopo una inevitabile flessione nell'anno 2020, a causa della pandemia, nel 2021 ha mostrato una forte resilienza, con un aumento del valore della produzione del 4,1%; a fronte di questi dati, risulta ancora più determinante attivare un processo che favorisca, in complementarità con la nuova PAC 2023-2027, lo sviluppo e l'inevitabile transizione che dovrà affrontare tutto questo settore. Le movenze di questo progetto vanno inoltre a favorire l'attuazione dei principi del Pilastro europeo dei diritti sociali, in materia di sostentamento del mercato del lavoro al fine di garantire una transizione climatica e digitale,

anche in ambito sanitario; modernizzare i sistemi di protezione sociale, anche promuovendo l'accesso alla protezione sociale, prestando particolare attenzione ai minori e ai gruppi svantaggiati; migliorare l'accessibilità, anche per le persone con disabilità, l'efficacia e la resilienza dei sistemi sanitari e dei servizi di assistenza di lunga durata, e c) Promuovere l'integrazione sociale delle persone a rischio di povertà o di esclusione sociale, comprese le persone indigenti e i minori (per un totale di quasi 290 milioni di euro da investire). Infine, la Priorità 4 *Occupazione giovanile*, intende a) Migliorare l'accesso all'occupazione e le misure di attivazione per tutte le persone in cerca di lavoro, in particolare i giovani, soprattutto attraverso l'attuazione della garanzia per i giovani, i disoccupati di lungo periodo e i gruppi svantaggiati nel mercato del lavoro, nonché delle persone inattive, anche mediante la promozione del lavoro autonomo e dell'economia sociale (con lo stanziamento specifico di 246 milioni di euro).

e mirano inoltre alla realizzazione e promulgazione delle competenze per la competitività sostenibile, presenti nell'Agenda europea delle competenze. Affinchè questi intenti si traducano in realtà, il progetto e le conseguenti attività devono avere un'articolazione chiara e normata, infatti devono rivolgersi necessariamente a lavoratori occupati presso imprese private del settore primario della Regione, oppure a lavoratori autonomi, titolari d'impresa, coadiuvanti o partecipi familiari; a sua volta ci sono regole molto stringenti anche per quanto concerne i soggetti proponenti le attività, che devono necessariamente essere iscritti nell'elenco della Legge Regionale del 9 agosto 2002, n. 19, atta all' *Istituzione dell'elenco regionale degli organismi di formazione accreditati*, nello specifico per l'ambito della Formazione Continua (Regione del Veneto, 2023, p. 4-5).

Le stesse proposte di progetto, che verranno trasmesse agli organi regionali, dovranno avere una funzione determinante nel conseguimento delle priorità stabilite nella Strategia di Specializzazione Intelligente della Regione del Veneto 2021-2027⁶⁰; nello specifico, i progetti nel loro operato dovranno obbligatoriamente intaccare una o più tematiche di sviluppo dello “*Smart agrifood*”, che sono: 1) Sviluppo dell'agricoltura e zootecnica di precisione, 2) Sviluppo di prodotti e attrezzature più efficienti e tecnologie abilitanti per la produzione nell'agricoltura biologica, 3) Innovazioni e risorse per l'ottimizzazione dello stato nutrizionale e della difesa fitosanitaria ecosostenibile delle colture, 4) Recupero dei sottoprodotti derivanti dalle attività di produzione/trasformazione delle filiere agroalimentari, 5)

⁶⁰ La Strategia di specializzazione Intelligente (S3) della Regione del Veneto 2021 – 2027, è lo strumento che dal 2014 le Regioni ed i Paesi membri dell'Unione Europea, in questo caso il Veneto, devono adottare per individuare obiettivi, priorità, azioni in grado di massimizzare gli effetti degli investimenti in ricerca e innovazione, puntando a concentrare le risorse sugli ambiti di specializzazione caratteristici di ogni territorio. Si tratta di un processo interattivo ed inclusivo di ascolto e confronto tra i diversi attori del territorio, mondo dell'impresa, della ricerca, istituzioni pubbliche e rappresentanti della società civile, in grado di combinare conoscenza scientifica, tecnologica ed ingegneristica con conoscenza del mercato e i bisogni del territorio, condividendo tra loro informazioni sui domini tecnologici in cui il territorio eccelle o ha il potenziale per eccellere in futuro.

Packaging innovativo e più sostenibile per prodotti agroalimentari, 6) Sviluppo di sistemi innovativi per la trasformazione alimentare, 7) Sviluppo di sistemi completi di tracciabilità, 8) Sistemi di controllo per la sicurezza alimentare, 9) Microbioma per il miglioramento delle produzioni agricole, 10) Equilibrio energetico negli impianti serricoli, 11) Ecosistemi resilienti.

Per rafforzare il concetto poi, è la stessa Regione a dire che valorizzerà

“ [...] *i progetti che prevedono un equilibrato mix di interventi di formazione e di accompagnamento volti a favorire la rapida acquisizione delle competenze necessarie ad affrontare i mutamenti in corso del settore e soddisfare tempestivamente i fabbisogni espressi dalle aziende*” (Regione del Veneto, 2023, p. 10).

Al fine della realizzazione pratica di tutti questi interventi, le risorse che la Regione ha deciso di stanziare si affermano sul milione e mezzo di euro, che nello specifico si traducono in progetti che non potranno avere un valore complessivo minore di 20mila euro, né maggiore di 100mila euro, con la previsione obbligatoria di un costo massimo per utente pari a 4mila euro; nello specifico, una volta approvato il piano, la gestione degli investimenti prevede l'esborso di una prima somma, pari al 70%, che poi vedrà aggiungersene una seconda pari al 25%, legata però all'avanzamento delle attività, per finire con il restante 5%, che verrà erogato al termine delle procedure.

Per quanto concerne poi l'articolazione interna dei corsi formativi, le modalità di interventi ammessi sono: la formazione in aula di gruppo, il laboratorio formativo, la consulenza individuale o di gruppo, il coaching/mentoring individuale o di gruppo, le visite di studio e i seminari; se adeguatamente motivate inoltre, le necessità riportate potranno far sì che si possano attuare attività anche in modalità remota, fino ad un massimo della metà del monte ore previsto.

Andando nello specifico delle possibilità di articolazione ed erogazione dei corsi, il laboratorio formativo nasconde numerose possibili sperimentazioni attive, quali il *project work*, che permette l'acquisizione di competenze attraverso la somministrazione di problematiche "concrete" ed originali, oppure l'*elevator camp*, un percorso formativo che ponendo un problema, spinge i partecipanti a definire ipotesi di sviluppo, crescita etc. con il fine di presentare i risultati a percorso compiuto, ed evidenziando i meccanismi verificatisi e le competenze che si sono messe in campo. Un altro originale metodo formativo è ancora l'*Hackathon*, un evento che può avere una durata di un giorno o una settimana, al quale partecipano diversi esperti in materia informatica, che unendo gli sforzi devono ricercare una soluzione ad una problematica relativa a software o hardware.

Senza dimenticare poi le modalità come *coaching* o *mentoring*, altrettanto efficaci in quanto basano il loro funzionamento su una partnership volontaria che si stringe tra diverse persone, che instaurando un rapporto di coesione e sostegno, attivano un aiuto reciproco che può solo che valorizzare la propria performance lavorativa, promuovendo uno scambio fruttuoso di opinioni e consigli, volti a migliorare le proprie conoscenze; oppure ancora le *visite di studio*, da realizzarsi con realtà d'eccellenza del Veneto (o anche al di fuori), che permettono uno scambio proficuo di conoscenze su tematiche di interesse comune, molto significative in quanto riguardanti modelli e processi riusciti, perciò riproducibili nel territorio (Regione del Veneto, 2023, p. 12-13).

Importante è poi il gruppo di lavoro che si intende formare per ciascun progetto, e a tal proposito la *Direttiva* regionale indica come sia necessario formare un gruppo lavorativo composto da persone che svolgano più ruoli, con precisi background lavorativi alle spalle, così da poter, in fase di presentazione del piano, descrivere efficacemente i diversi incarichi che i professionisti andranno a ricoprire; in ogni progetto poi è necessario indicare

almeno un direttore (che abbia almeno 5 anni di esperienza in contesti analoghi), che avrà il compito di supervisionare l'andamento del progetto, garantendo un attivo coordinamento e monitoraggio, ed è inoltre necessario almeno il 40% degli incontri sia ricoperto da docenti senior (con almeno 5 anni di esperienza), e non più del 20% da docenti junior (con meno di 5 anni di esperienza).

La valutazione dei progetti sarà poi effettuata sulla base di parametri accuratamente illustrati nella *Direttiva per la presentazione dei progetti* (PR VENETO FSE+ 2021-2027, Priorità 1 – Occupazione), basandosi su una scala di valori che da zero (valutazione inferiore) arriva a 10 (il massimo); la Regione poi sottolinea come il progetto proposto debba essere un *atto intellettuale originale ed unico*, che poi sarà compito di una commissione preposta, analizzare e valutare attentamente.

Una volta avviato il progetto poi, la Regione richiede venga effettuata e garantita un'azione capillare di monitoraggio dell'avanzamento delle attività, nonché della loro riuscita, e questo avverrà attraverso la somministrazione di questionari di gradimento, iniziali o in itinere, che dovranno essere il più chiari ed intuitivi possibile, così da restituire un'immagine chiara e dettagliata dell'attività erogata, fornita dai frequentanti stessi; inoltre, ciascun percorso dovrà articolare una struttura valutativa per i Risultati di Apprendimento, che si suddivide in 3 sezioni: *Competenza*, ovvero la capacità di utilizzare conoscenze in contesti di lavoro professionale; *Conoscenza*, ovvero il risultato dell'assimilazione di contenuti ed informazioni, che possono essere teoriche o pratiche; e infine le *Abilità*, ovvero la capacità di applicare conoscenze e di usare il know-how per portare a compimento progetti, che possono rivelarsi come cognitive o come pratiche (Regione del Veneto, 2023, p. 18).

Si può dunque sostenere, anche a fronte della bontà dei dati, come il FSE+ sia una possibilità determinante per lo sviluppo lavorativo territoriale, con cui gli enti locali, le Regione, e gli stessi imprenditori, creando cooperazione e unità, possono proporre progetti che mirino ad elevare il tessuto sociale, in termini di competenza ed abilità.

Se il Veneto viene riconosciuto unanimemente come uno dei territori maggiormente attenti in termini di erogazione di servizi formativo-lavorativi per il settore primario, questo lo si deve certamente ai finanziamenti del FSE e ai progetti che si ergono da essi, ma oltre a questo, una partita importante la gioca anche il Fondo Europeo Agricolo di Sviluppo Rurale (FEASR); questo Fondo nasce il 20 settembre 2005, ed ha come obiettivo lo stesso indicato nel *secondo pilastro* della PAC “ [...] *la politica di sviluppo rurale dell'UE è concepita per fornire sostegno alle zone rurali dell'Unione e far fronte all'ampia gamma di sfide di carattere economico, ambientale e sociale del XXI secolo.*” (Parlamento europeo, 2022).

Il FEASR, rispetto al FSE, è un Fondo che non viene totalmente finanziato dall'UE, bensì viene cofinanziato anche da fondi di carattere regionale e/o nazionale, portando ad una personalizzazione territoriale dei progetti erogati, così da garantire strategie mirate alle diverse esigenze di ogni territorio. Aldilà delle singole necessità però, l'Europa ha individuato degli obiettivi considerabili comuni e condivisibili che, se raggiunti, possono permettere a ciascuna regione di far progredire tutta la filiera del settore primario; nello specifico, si ritiene fondamentale: 1) promuovere il trasferimento di conoscenze e l'innovazione nei settori agricolo e forestale e nelle zone rurali, 2) potenziare la competitività dell'agricoltura in tutte le sue forme e la redditività delle aziende agricole, 3) incentivare l'organizzazione della filiera agroalimentare e la gestione dei rischi nel

settore agricolo, 4) preservare, ripristinare e valorizzare gli ecosistemi dipendenti dall'agricoltura e dalle foreste, 5) incoraggiare l'uso efficiente delle risorse e il passaggio a un'economia a basse emissioni di carbonio e resiliente al clima nel settore agroalimentare e forestale, 6) promuovere l'inclusione sociale, la riduzione della povertà e lo sviluppo economico nelle zone rurali (Parlamento europeo, 2022).

Per accedere a tale Fondo, ogni Stato presenterà all'UE il proprio Piano Strategico Nazionale, mentre ogni Regione il proprio Programma di Sviluppo Rurale, in attesa di una eventuale attivazione, che li renderebbe responsabili della gestione del programma di sviluppo, nonché controllori della bontà dei finanziamenti erogati; tali Piani/Programmi sono a tutti gli effetti uno strumento di intervento e pianificazione, a cui Stati e Regioni ricorrono per stabilire quali siano i territori, settori ed azioni a cui è necessario indirizzare i finanziamenti e i conseguenti interventi, in vista di una loro sviluppo economico, ambientale, e formativo.

Per quanto concerne il PSR del Veneto (2014-2020), approvato con decisione della Commissione Europea n. 3482 del 26 maggio 2015, esso si articola al suo interno in 17 Focus Area, ovvero gli obiettivi specifici del programma, e poi in voci quali Misura, Sottomisura e Tipo Intervento, indicatori atti a contribuire alla realizzazione delle 6 Priorità dell'UE; nello specifico, il PSR Veneto ha attivato ben 13 Misure, composte al loro interno di 45 tipologie di interventi⁶¹.(Regione del Veneto, 2022).

⁶¹ Le 13 Misure stilate dalla Regione Veneto, nel suo PSR 2014-2020 sono: 1) Trasferimento di conoscenze e azioni di informazione, 2) Servizi di consulenza, di sostituzione e di assistenza alla gestione delle aziende agricole, 3) Regimi di qualità dei prodotti agricoli e alimentari, 4) Investimenti in immobilizzazioni materiali, 5) Ripristino del potenziale produttivo agricolo danneggiato da calamità naturali e introduzione di adeguate misure di prevenzione, 6) Sviluppo delle aziende agricole e delle imprese, 7) Servizi di base e rinnovamento dei villaggi nelle zone rurali, 8) Investimenti nello sviluppo delle aree forestali e miglioramento della redditività delle foreste, 10) Pagamenti agro-climatico-ambientali, 11) Agricoltura biologica, 13) Indennità a favore di zone soggette a vincoli naturali o ad altri vincoli specifici, 16) Cooperazione, 19) Sostegno allo sviluppo locale (Leader).

Con tale programmazione la Regione Veneto gestisce 1 miliardo e 184 milioni di euro, pari al 6,36% delle risorse nazionali (con un aumento di 142 milioni di euro di risorse, rispetto al periodo 2007-2013), di cui il 43% dei fondi derivanti dall'Unione europea, il 40% dallo Stato italiano e per il 17% dalla Regione (Regione del Veneto, 2022).

Nell'analisi delle diverse misure del piano regionale del Veneto spicca, ancora una volta, una forte attenzione e volontà di progettazione di corsi di formazione, orientati alla qualificazione ed innovazione delle competenze dei lavoratori del settore primario; in particolare, per quanto concerne la misura 01 (*Trasferimento di conoscenze e azioni di informazione*), di cui la sottomisura 1.1 (*Sostegno di azioni di formazione professionale e acquisizione di competenze*), e la relativa tipologia di intervento 1.1.1 (*Azioni di formazione professionale e acquisizione di competenze*), si evidenzia una forte continuità con il progetto *Nuove competenze per il settore primario 2023*, relativo al FSE+ 2021-2027.

La tipologia di intervento in questione (1.1.1) sostiene la realizzazione di corsi di formazione, collettivi ed individuali, che si rivolgono esclusivamente ad imprenditori agricoli, loro coadiuvanti e/o partecipi familiari, dipendenti agricoli, detentori di aree forestali e dipendenti o titolari di piccole e medie imprese (PMI) operanti nel settore forestale, con l'intento di trasmettere loro conoscenze di carattere innovativo su aspetti e tematiche connesse con le Focus Area inerenti⁶² (Regione del Veneto, 2022).

⁶² Gli obiettivi (Focus Area) che interessano questa tipologia di intervento sono: la *Focus Area 2A* (Migliorare le prestazioni economiche di tutte le aziende agricole e incoraggiare la ristrutturazione e l'ammodernamento delle aziende agricole, in particolare per aumentare la quota di mercato e l'orientamento al mercato nonché la diversificazione delle attività), la *Focus Area 2B* (Favorire l'ingresso di agricoltori adeguatamente qualificati nel settore agricolo e, in particolare, il ricambio generazionale), la *Focus Area 3A* (Migliorare la competitività dei produttori primari integrandoli meglio nella filiera agroalimentare attraverso i regimi di qualità). Inoltre, l'indirizzo dell'intervento 1.1.1, va ad intaccare anche le movente della *Priorità 4* (Preservare, ripristinare e valorizzare gli ecosistemi connessi all'agricoltura e alla silvicoltura), con particolare riguardo ai seguenti aspetti: *Focus Area 4A* (Salvaguardia, ripristino e miglioramento delle biodiversità, compreso nelle zone Natura 2000 e nelle zone soggette a vincoli naturali o ad altri vincoli specifici nell'agricoltura ad alto valore naturalistico, nonché dell'assetto paesaggistico dell'Europa), *Focus Area 4B* (Migliore

Gli interventi in questione sono erogabili unicamente da organismi di formazione accreditati, stabiliti con determinati requisiti, i quali devono presentare i propri progetti formativi che, qualora scelti, possono essere attivati a partire dalla data di pubblicazione sul Bollettino Ufficiale Regionale (BUR), in cui eventualmente verrà decretata la concessione dell'aiuto, e devono necessariamente concludersi entro 18 mesi dalla pubblicazione.

L'organismo di formazione, una volta che ha avuto accesso alla possibilità di somministrazione dell'intervento, diventa vero e proprio soggetto responsabile, con compiti di controllo e monitoraggio dell'andamento delle fasi, adeguatamente documentate, e così sempre disponibili qualora la Regione richiedesse delucidazioni a riguardo; oltre a questo, l'ente avrà anche il compito di assicurarsi che le attività vengano svolte in ambienti idonei e in regola con le norme di antinfortunistica ed igiene.

Una volta approvata la propria candidatura inoltre, l'ente non ha alcuna possibilità di delega dell'attività.

Per quanto concerne i criteri di selezione delle domande, essi vengono suddivisi in 3 principi, quali il Principio 1 *Qualità del progetto* (completezza ed esaustività del progetto rispetto agli obiettivi del bando), il Principio 2 *Ricaduta operativa del progetto sul territorio* (estensione e diffusione sul territorio delle iniziative previste del progetto), e il Principio 3 *Prevalenza delle tematiche trattate dal progetto* (risposta ai fabbisogni segnalati dal bando); ogni principio poi, contiene al suo interno dei sotto-criteri ai quali vengono corrisposti determinati punteggi che, per esempio, possono variare in base alla presenza nel corso di docenti altamente qualificati o meno, oppure in base alla percentuale di visite didattiche di approfondimento

gestione delle risorse idriche, compresa la gestione dei fertilizzanti e dei pesticidi) e *Focus Area 4C* (Prevenzione dell'erosione dei suoli e migliore gestione degli stessi).

programmate, oppure ancora in base al livello di certificazioni di qualità in possesso dall'Organismo erogatore (Regione del Veneto, 2022, p. 11-13).

Successivamente, una volta che l'ente di Formazione compare nella lista dei vincitori del bando sul Bollettino Ufficiale della Regione Veneto, entro 90 giorni, deve presentare la domanda di aiuto ad AVEPA⁶³, nella quale dovrà allegare una documentazione molto ampia, comprendente curriculum dei docenti interessati, progetti formativi e a documentazione che possa comprovare il punteggio ottenuto.

Per quanto concerne la progettazione e lo svolgimento delle attività di formazione ed aggiornamento, gli Organismi sono tenuti a rispettare le specifiche disposizioni predisposte da AVEPA, che per l'erogazione dei corsi permettono lo svolgimento in presenza, in modalità blended (mista), o anche interamente a distanza (FaD), queste ultime però attraverso l'utilizzo di classi virtuali che permettano una sciolta interazione tra i partecipanti e i docenti; per quanto riguarda i partecipanti dei corsi poi, viene indicato un numero minimo di 12 persone, e un massimo di 15 (eccezion fatta per le zone montane, per cui il numero minimo viene abbassato ad 8). Ci sono inoltre dei vincoli anche per quanto riguarda gli orari delle attività, che non potranno iniziare prima delle ore 8.00 e terminare dopo le ore 22.00, e dovranno svolgersi durante i giorni feriali, oltre al fatto che, almeno due giorni lavorativi prima dell'inizio dell'attività, l'Organo erogatore deve fornire ad AVEPA una completa documentazione con calendario, orari e luoghi dell'attività, oltre ad una lista dei partecipanti e del personale del corso.

Altro elemento fondamentale dell'attività formativa è il registro delle presenze, che attenzionato e vidimato dalla Regione, diventa un vero e proprio documento ufficiale, nel quale raccogliere dati sulle presenze,

⁶³ L'agenzia veneta per i pagamenti (AVEPA), è un ente strumentale fondato dalla Regione del Veneto con una legge regionale, il 9 novembre 2001, atto a svolgere funzioni di organismo pagatore degli aiuti, dei premi, e dei contributi del settore agricolo.

assenze e ritardi dei partecipanti, oltre alle tematiche delle lezioni e alle firme dei docenti e del personale; la trascrizione di tali dati diventa inoltre fondamentale perché, una volta concluso il corso, verrà rilasciato ai partecipanti un attestato di frequenza, che viene consegnato solo a coloro i quali hanno frequentato almeno il 70% delle lezioni previste.

Per facilitare le comunicazioni tra Ente e Regione inoltre, è stato indicato l'applicativo “Monitoraggio Allievi Web” come luogo in cui comunicare l'avanzamento del corso, e in cui segnalare eventuali variazioni nello svolgimento dello stesso, in termini di orari, luoghi, docenze etc.

Nell'analisi maggiormente dettagliata dei corsi e dei loro campi di interesse, si deduce facilmente come l'attività formativa pensata dal Programma di Sviluppo Rurale per il Veneto (nello specifico la misura 01, sottomisura 1.1, e intervento 1.1.1) miri a raggiungere e ricoprire gli interessi e le necessità della maggior parte del settore primario.

Nel campo Focus area 2A per esempio, si presentano il corso per la “*Qualifica di operatore orto-floro-vivaista*” (che mira a formare i partecipanti in termini di conoscenza delle normative, nonché sulle tecniche ed innovazioni del settore, non dimenticando il campo dell'organizzazione aziendale), il corso “*Iscrizione all'elenco regionale delle fattorie sociali*”⁶⁴ (che partendo dal racconto della storia dell'Agricoltura Sociale, ne spiega poi le multifunzionalità, le forme giuridiche, la sicurezza necessaria, le strategie operative, oltre all'aggiunta di laboratori dimostrativi sulla coltivazione e l'allevamento) a cui si collega il corso “*Iscrizione all'elenco per operatore di fattorie didattiche*”, oltre al percorso “*Esercizio dell'attività turistica*” (che si divide in due moduli da 50 ore ciascuno, il primo in comune con il percorso delle fattorie didattiche, e il secondo invece di tipo avanzato, maggiormente specifico in termini di gestione economica

⁶⁴ Le fattorie sociali sono strutture che hanno al loro interno attività di tipo prevalentemente agricolo e che, oltre a ciò, offrono servizi educativi, culturali e occupazionali a scuole e famiglie, anche a quelle più svantaggiate. La fattoria sociale è un progetto di apertura di spazi ed intenti con la comunità locale presente sul territorio.

dell'organizzazione aziendale, in termini normativi e igienico-sanitari, ma anche per la valorizzazione della produzione e dei prodotti tipici).

In quest'area si presentano poi corsi per diventare operatore in aziende enoturistiche, i corsi di esercizio di Piccole Produzioni Locali (PPL)⁶⁵, tutti i corsi riguardanti la sicurezza aziendale, per preposti e dipendenti, oltre ai corsi per gli operatori forestali o nella conduzione di gru a cavo.

Di particolare rilevanza è inoltre il corso di *“Miglioramento delle conoscenze e delle competenze per acquisire la qualifica di Imprenditore Agricolo Professionale (IAP)”*, che con una durata minima di 150 ore, spazia in molti ambiti di interesse, quali la politica agraria, la sicurezza, la gestione sostenibile, la competitività nel mercato e le modalità di crescita tecnologica, al fine di acquisire la qualifica di IAP, che va ad indicare chi dedica ad attività agricole, direttamente o in qualità di socio, almeno il 50% del proprio tempo di lavoro, e che ricavi da queste attività almeno il 50% del proprio reddito.

Nel campo Focus area 2B invece, si presentano corsi quali *“Lo sviluppo della competitività aziendale. Gli strumenti per la competitività dell'impresa agricola: dal metodo progettuale al business plan”* (che trasmette e valorizza l'azione dell'attività progettuale, con l'analisi dei fabbisogni aziendali, nella ricerca della strutturazione di un piano economico-finanziario stabile e fruttuoso), oppure *“Lo sviluppo della competitività aziendale. Gli strumenti per la competitività dell'impresa agricola: il piano di marketing e il piano di comunicazione”* (che partendo dall'analisi dello scenario di mercato, promuove la creazione di un piano di azione competitiva per l'azienda e il suoi prodotti, visualizzando obiettivi, metodi, difficoltà e infine verifica dei risultati ottenuti).

⁶⁵ Le piccole produzioni locali (PPL) sono aziende alimentari con un ridotto circuito commerciale, che realizzano prodotti specifici, solitamente tipicità del territorio, non destinate alla grande distribuzione

Per quanto concerne poi la Priorità 4, di particolare rilevanza ed utilità sono i corsi di “*Acquisto e impiego di prodotti fitosanitari*”⁶⁶, che possono essere di rilascio o rinnovo della certificazione, e attraverso la frequenza di almeno il 75% delle lezioni, rilasciano l’Attestazione necessaria, fornendo inoltre importanti informazioni su rischi e pericoli associati a tali prodotti, nonché le loro corrette modalità di utilizzo; oltre a ciò, in quest’area si presentano corsi riguardanti le nuove tecniche agronomiche sostenibili, oppure inerenti la salvaguardia e il miglioramento della biodiversità, non dimenticando i corsi riguardanti l’agricoltura biologica e il suo potenziamento (Regione del Veneto, p. 19-74).

L’attività formativa accessibile in Veneto è dunque molto ampia, e grazie all’ingente contributo finanziario derivante dall’Unione europea, è in grado di ricoprire la maggior parte delle richieste formative del settore primario, con forte attenzione alla sua continua evoluzione, qualifica e oramai sempre più attuale sostenibilità; a tal proposito, oltre ai programmi formativi sin qui evidenziati, è necessario citare anche l’importanza che assumono, nel contesto nazionale, i Fondi Interprofessionali, nello specifico quello operante in agricoltura, ovvero il *Fondo paritetico nazionale interprofessionale per la formazione continua in agricoltura* (FOR.AGRI). Questo Fondo nasce da un’associazione comprendente Confagricoltura, Coldiretti, CIA, CGIL, CISL, UIL e CONFEDERDIA, le quali dopo aver firmato congiuntamente un accordo nazionale, ai sensi dell’art. 118 della legge 23 dicembre 2000, n. 388, hanno fatto sì FOR.AGRI fosse autorizzata ad operare dal Ministro del Lavoro, con decreto del 28 febbraio del 2007; alla base della creazione di tale Fondo, c’è la consapevolezza comune dell’importanza della formazione dei lavoratori del settore primario,

⁶⁶ I prodotti fitosanitari sono conosciuti come prodotti per la protezione delle piante, utilizzati per proteggere e conservare i vegetali. La protezione è intesa da tutti gli organismi nocivi, anche prevenendone gli effetti. Inoltre, i prodotti fitosanitari sono utilizzabili per distruggere vegetali indesiderati, controllarne o evitarne la crescita.

strategico sia territorialmente, sia a livello nazionale. Foragri si rivolge dunque alle imprese e ai rispettivi dipendenti agricoli, in un percorso di investimento sulle competenze e la formazione che deve partire, in primis, dalle aziende stesse, che destinando al Fondo il 0,30% del monte salari (solitamente destinato all'INPS), decidono di accedere ai finanziamenti dedicati; l'indirizzo di tali finanziamenti cambia naturalmente sulla base delle esigenze del tessuto lavorativo stesso, che se dapprima si concentrava sulla sicurezza delle aziende e dei lavoratori, dal 2015 in poi vede crescere invece l'attenzione sulla tecnologia e sulla creazione di sistemi produttivi innovativi, maggiormente competitivi nel mercato globalizzato.

Più in generale, i dati ci raccontano come dal 2009, tale Fondo abbia finanziato più di 1.200 piani formativi, investendo circa 55 milioni derivanti dai contributi delle stesse aziende aderenti (La Repubblica, 2022), arrivando ad avere, nel 2020, 120mila imprese iscritte, che insieme versano circa 8 milioni di euro nelle casse dell'associazione (Fondo paritetico nazionale interprofessionale per la formazione continua in agricoltura, 2020, p. 7).

Il Fondo Interprofessionale Foragri va quindi ad aggiungersi, per quanto concerne la Regione del Veneto, in uno sfondo già molto ampio di progetti ed interventi formativi, nello specifico riguardanti il settore agricolo e più in generale tutta la filiera del settore primario; una proposta così ampia e variegata, testimonia sicuramente come la Regione sia una tra le più virtuose in Italia, da molti anni ormai attenta alle esigenze del proprio tessuto lavorativo, nel tentativo comune di rinnovare e far crescere le numerose aziende del territorio, "portatrici sani" dell'eccellenza delle tipicità regionali, e protagoniste attive nella salvaguardia delle sue risorse.

A conferma di ciò, i dati statistici ci riconsegnano un'immagine del territorio come uno tra i più performanti nella nazione, sia in termini di istruzione, che

in termini di formazione continua lavorativa (Regione del Veneto, 2020)⁶⁷, con una forte attenzione al settore primario, elemento cardine dell'economia regionale; ciò che emerge inoltre dalle analisi statistiche, è che la Regione del Veneto si conferma come tra le prime in Italia per la propensione alla ricerca e all'innovazione, posizionandosi al 3° posto nazionale per investimenti in ricerca e sperimentazione agricola, oltre che per assistenza tecnica ed aiuto degli investimenti aziendali⁶⁸ (Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria, 2022, p. 181).

La bontà della formazione lavorativo-agricola veneta è inoltre testimoniata dalla crescita della spesa pubblica per quanto concerne i programmi formativi regionali, che dall'inizio della loro programmazione, vedono un avanzamento del 61,7%, quarto miglior dato in Italia⁶⁹. (CREA, 2022, p. 152).

Un livello tale di formazione, investimenti dedicati, qualificazione ed attenzione all'innovazione e alla sostenibilità, è merito sicuramente di una amministrazione regionale molto competente ed attenta, che grazie al supporto fondamentale degli enti locali, delle associazioni e delle amministrazioni provinciali e comunali, viene a definire una proposta formativo-lavorativa capillare, comprendente e interessante tutti i settori della vasta economia agricola regionale; in presenza di una comunanza tale, è dunque possibile, e soprattutto fruttuoso, accedere agli investimenti

⁶⁷ I dati riportati dal sistema statistico regionale della Regione del Veneto, mostrano chiaramente come la Regione sia una tra le più sensibili al tema della formazione, di carattere anche permanente, indirizzata ai lavoratori occupati e non solo; nello specifico, il Veneto si afferma: in linea con la media nazionale (7,6%) per quanto concerne la percentuale di *occupati*, tra i 25 e i 64 anni, che partecipano ad attività formative e di istruzione (7,8% per il Veneto); poi si afferma di poco sopra la media nazionale (7,2%), per percentuale di *popolazione* tra i 25 e i 64 anni, che partecipano ad attività formative e di istruzione (7,6% per il Veneto); e infine si attesta ben oltre la media nazionale (6,4%), per percentuale di *non occupati*, disoccupati o inattivi, tra i 25 e i 64 anni, che partecipano ad attività formative o di istruzione (7,3% per il Veneto).

⁶⁸ Le statistiche sul peso degli investimenti per il settore agricolo della Regione del Veneto nel 2020, mostra come questa sia la terza in Italia per investimenti in ricerca e sperimentazione (oltre il 20%, alle spalle solo di Abruzzo e Piemonte), e tra le prime anche per quanto concerne assistenza tecnica (quasi il 40% degli investimenti) ed investimenti aziendali (più del 30%).

⁶⁹ Per quanto concerne l'avanzamento della spesa pubblica dei PSR 2014-2020, il Veneto si stabilisce al quarto posto in Italia, con una crescita del 61,7%, alle spalle del Molise (+ 63,8%), della Valle d'Aosta (+ 65,8%) e della Provincia Autonoma di Bolzano (+ 69,1%).

finanziari derivanti dall'UE, come il FSE+ e il FEASR, supporti fondamentali per la crescita regionale e nazionale, a patto però si sappia sfruttarli a dovere, come accade nei termini della progettualità pluriennale del Veneto.

5. UNA COMMUNITY DI MEDIO-PICCOLE REALTÀ AGROALIMENTARI

Evidenziare la proposta formativa che negli ultimi anni si sta configurando e sviluppando nella Regione del Veneto, in particolare quella inerente all'agricoltura e il settore primario, non è da intendersi come mero esercizio di cronaca, racconto della crescita intellettuale di un territorio, che oggi ha capito la formazione come fondamentale ed unica risorsa per la sopravvivenza della propria economia di settore; certo, questa può essere sicuramente una possibile e valida lettura del fenomeno, da ritenersi però alquanto parziale e incompleta, se non accompagnata da una lucida analisi culturale del valore che possiede la filiera agroalimentare, come essa sia cambiato e cosa questo comporti in relazione con le realtà del territorio.

Il mondo rurale, simboleggiato efficacemente dall'agricoltura, porta con sé un enorme bagaglio di tradizioni ed aspetti culturali, che se per molto tempo sono stati dimenticati a causa dell'enfasi della globalizzazione e della commistione con diverse e nuove culture, ora sono tornati prepotentemente di attualità, ritrovando un nuovo ed importante protagonismo, soprattutto nella scena territoriale veneta; una tale lettura, tende perciò a riscattare il ruolo del settore che, dapprima apparentemente marginale e distante dalle dinamiche di interesse moderno, ora punta a diventare valida risposta sociale ai nuovi bisogni societari.

Le società moderne sono sempre più attente ai nuovi stili di vita, basti pensare all'enfasi che oramai si pone sull'alimentazione sana e controllata, sui temi di sostenibilità e rispetto ambientale, nonché sul conseguente rapporto con la natura, tornato alla ribalta a fronte delle numerose problematiche che presenta a causa dell'azione dell'uomo, dell'impatto

industriale, e più in generale della non curanza della fragilità del suo equilibrio eco-ambientale; è proprio nelle maglie di queste nuove trame societarie, che va inserendosi l'importanza della comunità rurale, da sempre attenta al rispetto della natura, in quanto condizione essenziale per la valorizzazione della specificità dei prodotti locali.

Il recupero della vicinanza con le realtà agroalimentari va quindi, di pari passo, alla riscoperta dell'origine dei prodotti consumati nelle tavole, che se adeguatamente valorizzati e promossi, possono e devono ampliare il loro commercio, nonché trasmettere la loro unicità; in altre termini, questo è il principio che sta alla base del *Made in Italy*, un'indicazione di provenienza che è diventata "vanto" internazionale, capace di testimoniare la bontà dei prodotti, legandola indissolubilmente al territorio di provenienza, e del ruolo che essa svolge anche culturalmente parlando.

Partendo da una base così solida, ovvero dall'eccellenza produttiva del Veneto, si può dunque ipotizzare una crescita economica che non riguardi unicamente la vendita commerciale, ma molto più trasversalmente, possa interessare anche lo stesso turismo territoriale, nonché attrarre investimenti ed attenzione sulle realtà rurali.

Si sta parlando dunque di uno sguardo al passato, alla sua immagine e alla sua riscoperta valoriale, che possa rilanciare e affermare la sua presenza anche nel presente, e soprattutto nel futuro; ed è sulla base di ciò che diventa ancora più interessante e pertinente la sperimentazione "*Impr@web 2*" realizzata nell'ambito del progetto "*Learning community per lo sviluppo delle competenze nel nuovo management del territorio rurale*".

Il progetto in questione, risalente al 2006, era inerente e interessante il Fondo Sociale Europeo (in particolare l'Obiettivo 3, Misura C1 "Azioni di sistema"), in si realizzavano ricerche formative, al fine di creare nuovi sistemi di formazione, che potessero interagire con i servizi digitali; il

progetto in questione, e il successivo testo raccogliente il percorso e i risultati di quest'ultimo, vantava le partnership di numerose associazioni territoriali-regionali, nonché di un ricco gruppo di responsabili e di esperti tecnico-scientifici, che insieme a tutti i numerosi imprenditori aderenti alla sperimentazione⁷⁰, ha sperimentato, nel Veneto, l'introduzione e l'impatto delle nuove tecnologie per la trasmissione di conoscenze, in simbiosi con le modalità più classiche e conosciute.

Nello specifico, il progetto in questione si poneva diversi obiettivi pratici da perseguire, quali: la creazione e la diffusione di comunità di apprendimento costituite da imprenditori del sistema primario (con l'intento di proporre nuove metodologie formative in chiave tecnologica, adeguandole alle necessità e particolarità del territorio e degli imprenditori stessi); la diffusione di servizi di supporto alla micro-impresa; la diffusione nel territorio di reti di micro imprese (aspetto fondamentale, che ricerca l'interazione tra diverse realtà, al fine di affinare lo scambio e la creazione di valore per i prodotti stessi); il supporto al potenziamento e alla diffusione dell'imprenditoria al femminile (che attraverso la formazione online riesca ad incentivare la flessibilità lavorativa, che possa aiutare le imprenditrici a coniugare lavoro e problematiche familiari); il potenziamento e la diffusione dell'e-learning nella formazione continua sul lavoro (con modalità di apprendimento vicine all'esperienza stessa dei soggetti, piuttosto che mirate allo sterile trasferimento di conoscenze); e infine, lo sviluppo di sistemi e reti di supporto alla micro-impresa (con particolare attenzione ai giovani

⁷⁰ Il progetto "Impr@web 2" realizzata nell'ambito del progetto "*Learning community per lo sviluppo delle competenze nel nuovo management del territorio rurale*", era coordinato da Augusto Pivanti, Giorgio Rocchi, Nicola Montalto, Roberto Mamprin e Gabriele Panziera, coadiuvati da Ferruccio Cavallin in veste di responsabile scientifico, e da Umberto Margiotta, Arduino Salatin e Massimiliano Costa, facenti parte del Comitato tecnico-scientifico; a queste fondamentali personalità, si aggiungevano la partecipazione di numerose realtà del territorio, quali la Federazione Regionale Coldiretti del Veneto, la Federazione Regionale Coldiretti del Friuli Venezia-Giulia, la Federazione Regionale Coldiretti del Trentino-Alto Adige, l'Ager, la Bluarancio Spa, l'Associazione Coldiretti DonneImpresa del Veneto, l'Associazione Coldiretti GiovanImpresa del Veneto, l'Associazione Rosa Working e l'Associazione per l'Agriturismo e l'Ambiente Terranostra del Veneto. Il testo finale poi, raccontante il percorso e i risultati ottenuti, è stato curato da Augusto Pivanti, Ferruccio Cavallin ed Annalisa Zapperini.

imprenditori, che devono possedere qualità e conoscenze in grado di rompere con le dinamiche tradizionali, ma che sappiano anche valorizzare queste ultime) (Pivanti A. et al., 2007, p. 21-22).

Per il raggiungimento di questi obiettivi poi, si è scelto di somministrare questo progetto agli imprenditori della Regione del Veneto, territorio rappresentante diverse unicità e tipicità, in cui le zone rurali, abitate da artigiani, raccontano molto della storia e della tipicità regionale; le caratteristiche di questo territorio si sposano quindi perfettamente con il fine del progetto, in quanto stiamo parlando di una zona in cui diviene sempre più necessario potenziare la produzione artigianale, che da piccola e circoscritta può venir valorizzata, e così crescere. Affinchè ciò avvenga, serve si instauri un fruttuoso rapporto, lavorativo e sociale, tra le diverse realtà produttive, non necessariamente relative allo stesso ambito, ed è per questo che vengono interessate anche le regioni del Friuli-Venezia Giulia e del Trentino-Alto Adige, aventi una corrispondenza storico-culturale molto forte con il Veneto.

Oltre all'importanza delle ragioni che hanno fatto sì che il progetto si articolasse in questi determinati territori, di ancor più decisività risulta la scelta dell'impiego delle ICT⁷¹, e particolarmente in relazione alle piccole-medie aziende del settore primario; tali realtà, storicamente meno avvezze e pratiche nell'uso della tecnologia, necessitano quindi colmare questo gap, e così coglierne l'intrinseca utilità. Affinchè ciò possa accadere, è stato quindi fondamentale coinvolgere gli imprenditori impegnati in prima persona nel territorio, che una volta concepito il potenziale del web-based, possono diventarne veri e propri promotori, con capacità di influenza su larga scala.

⁷¹ Per ICT (dall'inglese Information and Communications Technology) si va ad indicare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ovvero l'insieme dei metodi e strumenti utilizzati nella trasmissione ed elaborazione di dati ed informazioni.

Si può dunque sostenere, il progetto in questione, miri a scardinare la concezione “conservativa” che aleggia intorno al mondo agricolo, storicamente rifiutante l’apertura al progresso e alla formazione in termini tecnologico-moderni; tale “antica” visione dunque, va necessariamente messa in discussione, anche a fronte dei numerosi vantaggi che può comportare l’immissione di processi formativo-lavorativi “a distanza” in agricoltura.

In particolare, la FAD: promuove la flessibilità spazio-temporale, in quanto rende maggiormente accessibile l’attività, permettendo ai partecipanti di accedervi anche da remoto, con notevole guadagno di tempo (aspetto non secondario per i dipendenti agricoli); migliora le qualità del contenuto formativo, in quanto i contenuti stessi possono venir modificati e trasferiti con maggiore facilità, e possono essere maggiormente semplificati grazie al supporto grafico; e infine promuove la collaborazione, in quanto può incentivare scambi comunicativi e valoriali tra diverse realtà, anche distanti territorialmente tra loro.

Accanto a tali vantaggi però, si presentano anche diverse criticità, elementi che fanno sì la formazione a distanza non sia così facile ad attuarsi. Nello specifico, la prima difficoltà che si può intercettare è il basso grado di alfabetizzazione informatica che spesso caratterizza i protagonisti dell’intervento formativo nel settore primario, che a sua volta può causare un forte rischio d’abbandono dell’attività, dato lo scoraggiamento che insorge nei soggetti che non hanno le capacità basilari per seguire un percorso FAD (Pivanti A. et al., 2007, p. 40-41).

A fronte di una disamina generale dei vantaggi e delle criticità che si possono verificare nel promuovere un progetto che si articoli, in buona parte, su piattaforme digitali, risulta altrettanto decisivo analizzare la scelta progettuale che prende il nome di “*comunità di rete*”.

A tal proposito, nell'andamento della sperimentazione, ciò che emerge con forza è il valore della comunità, da sempre sinonimo di comunanza non solo territoriale, ma ancor di più valoriale, preservatrice della cultura e dell'autenticità del territorio; tale *comunità di pratica*⁷² è dunque condivisione di istanze culturali comuni, è condivisione tangibile di conoscenze e pratiche, ed è anche insieme di strumenti ed informazioni che la comunità stessa utilizza e preserva.

Nella definizione della comunità quindi, il progetto ha cercato di creare una comunità analoga, che potesse riconoscersi come tale anche nelle vesti tecnologiche, che da rurale quindi potesse diventare virtuale. Affinchè ciò avvenga, è però necessario si rispettino il tempo e le dinamiche, assolutamente peculiari, che contraddistinguono le comunità rurali, e questo anche in termini formativi, elemento fondamentale per dimostrare, anche ai soggetti più restii nei confronti di metodologie quali FAD o simili, come ci sia rispetto e coesione con le comunità produttive locali.

Se questo si può dimostrare uno degli elementi principali per instaurare un terreno comune, e di confronto, con il settore agricolo, serve però anche fornire loro la possibilità di comunicare e trasmettersi informazioni, formando perciò processi di formazione collettiva online, cosicché ci sia una attiva condivisione di conoscenze, che possa far sentire tutti partecipi, ed importanti, nello svolgimento dell'attività. Infine, un'altra caratteristica fondamentale che deve avere l'attività FAD è l'accessibilità, che come detto in precedenza, deve poter essere il più intuitivo possibile, e se necessario deve essere coadiuvata da esperti e docenti, che possano spiegare facilmente le funzionalità delle diverse piattaforme con le quali si può erogare un servizio tale.

⁷² Il concetto *comunità di pratica* viene utilizzato per la prima volta da Étienne Wenger, (nato nel 1952), un teorico e professionista dell'educazione, che definiva queste organizzazioni come gruppi di persone che condividono un interesse per qualcosa, ed apprendono interagendo.

Analizzando nello specifico la sperimentazione, essa ha visto protagoniste 36 aziende agricole del Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino Alto Adige, selezionate in base alla loro motivazione e alla loro volontà e disponibilità al coinvolgimento e al dialogo; a fronte della modalità duale (blended) con cui si è deciso di articolare il percorso, la motivazione si è dimostrata, tra tutte, la componente decisiva in fase di selezione, in quanto la vastità dei territori scelti non facilitava certamente la mobilità per le persone coinvolte.

Successivamente i 36 partecipanti sono stati divisi in 3 gruppi con 12 persone ciascuno, i 3 gruppi sono stati soprannominati: *Terre d'Asburgo* (per i partecipanti provenienti dalle montagne del triveneto), *Signorie* (per i provenienti dalle zone centrali del Veneto), e infine *Serenissima* (per le aziende del veneziano e del polesine).

Per l'organizzazione di ciascun gruppo poi, è stato deciso in ognuno ci fossero almeno 3 donne imprenditrici, 3 giovani e 3 imprenditori impegnati in processi di innovazione; tale distribuzione ha testimoniato come ci fosse la volontà di preservare la peculiarità di ciascun componente, ma nel frattempo anche attuare un processo di dialogo e scambio di informazioni che interessasse più categorie e realtà possibili (Pivanti A. et al., 2007, p. 52-57).

La sperimentazione ha preso il via con un primo incontro, nel quale si sono definite le tappe e le tempistiche della programmazione, e si è cercato di attuare una prima relazione conoscitiva tra le persone di ciascun gruppo, così da porre le basi di una futura cooperazione e conoscenza tra le parti, cosa fondamentale per eseguire i percorsi di team building che poi si sono andati a svolgere nel corso del progetto. Allo stesso tempo si è inoltre invitato i partecipanti all'installazione di MSN Messenger⁷³, programma di

⁷³ MSN (Windows Live Messenger) è stato un software gratuito di messaggistica istantanea prodotto e supportato da Microsoft, disponibile dal 22 luglio del 1999. L'applicazione ha subito negli anni numerosi aggiornamenti, sino all'annuncio di Microsoft della fine del suo supporto, nel 2012.

interazione digitale, che i creatori del corso hanno reputato adatto per lo svolgimento degli incontri, per via del suo scaricamento privo di costi per gli utenti, e per via dell'interfaccia semplice ed intuitiva che lo caratterizzava; successivamente si è provveduto alla registrazione di ciascun utente nel forum dedicato, strutturato in 3 sezioni, quali: il Filò⁷⁴ (forum generale accessibile a tutti, in cui condividere materiale ed esperienze), la sezione dei tre gruppi specifici (spazio esclusivo dedicato alla propria community) e infine il Profilo degli utenti (in cui si potevano visionare i dati di ciascun partecipante, resi disponibili a tutti per facilitare l'interazione e la conoscenza reciproca).

Per ogni gruppo poi sono stati calendarizzati i giorni d'incontro, si sono definite preliminarmente le tematiche di discussione (così da fornire del tempo preliminare di preparazione all'incontro), e si è deciso di far stimolare i dibattiti in chat da alcuni operatori di Iripa Veneto⁷⁵, al fine di renderli vivaci ed efficaci.

Tutte le discussioni e gli incontri poi sono stati riportati sinteticamente all'interno dei forum online, così da essere sempre disponibili per la visione e l'approfondimento.

Per quanto concerne il focus degli incontri, l'andamento della sperimentazione è stato suddiviso per moduli, in cui i risultati di quello precedente erano necessari al fine dell'elaborazione di quello successivo; essi hanno analizzato e cercato di valorizzare il *prodotto territorio*, soprattutto attraverso la definizione e lo sviluppo delle competenze del *manager territoriale*.

⁷⁴ Fare Filò, un tempo nel mondo agricolo, significava riunirsi nella stalla per raccontarsi storie ed esperienze, più in generale per stare insieme.

⁷⁵ I.R.I.P.A. è acronimo di Istituto Regionale per l'Incremento della Professionalità in Agricoltura, ente di formazione di Coldiretti Veneto, avente le finalità di programmazione, promozione, coordinamento e gestione delle attività di sviluppo per le imprese agricole.

Il modulo 1 “*Per una definizione di prodotto territorio*” ha analizzato la definizione e il significato di territorio, di comunità e di prodotto tipico, arrivando ad una definizione di prodotto territorio in quanto “ [...] *valore aggiunto al semplice prodotto agricolo [...] consente contemporaneamente al produttore e al consumatore di scoprire e recuperare il legame naturale [...] tra il prodotto e il suo territorio d’origine [...]*” (Pivanti A. et al., 2007, p. 69).

Il modulo 2 “*il mercato del prodotto territorio*” ha analizzato poi la figura del produttore e del consumatore in relazione al prodotto territorio, alla ricerca dell’educazione del consumatore sulla scelta del prodotto di qualità, e nella selezione del proprio target specifico di mercato, passaggio fondamentale per la resa produttiva e promozionale del prodotto.

Il modulo 3 “*costruzione del prodotto*” ha invece analizzato il packaging del prodotto, e come un prodotto ben confezionato favorisca l’esaltazione delle caratteristiche peculiari dello stesso, aumentandone così visibilità e bellezza.

Il modulo 4 “*imprenditrici agricole e prodotto territorio*” ha cercato di individuare quali siano le caratteristiche femminili maggiormente esaltanti il prodotto e la produzione, quali ad esempio la capacità di comunicazione delle peculiarità del prodotto (v. packaging), la capacità di far leva sulle emozioni del consumatore, oppure ancora l’atteggiamento di attenzione e di cura che sia associata al sesso femminile.

Il modulo 5 “*dimensione giovani*” ha ricercato poi quali siano i profili dei nuovi giovani imprenditori, come l’influenza generazionale di questi debba necessariamente sposarsi con la tradizionalità aziendale-familiare, come serva sfruttare gli stimoli innovati odierni ma, allo stesso tempo, serva far propri gli insegnamenti e gli esempi che possono pervenire da realtà pluridecennali ed affermate nel territorio.

Il modulo 6 infine, “*rete e prodotto territorio*”, ha analizzato il significato e le conseguenze del “fare rete”, evidenziando come dar luogo ad una rete di

relazioni economiche-produttive possa giovare fortemente alla produttività territoriale, permettendo a ciascuno, grazie all'aiuto di tutti, di innovare la propria offerta, aggiungere visibilità alla propria produzione, e più in generale *“...poter rimanere piccoli [...] e nel contempo riuscire a fronteggiare il mercato e la globalizzazione senza doversi trasformare in una grande impresa.”* (Pivanti A. et al., 2007, p. 81).

I risultati ottenuti, opportunamente rielaborati, sono stati poi convertiti in una vera e propria attività formativa chiamata “Impr@web 2”, e rendendo così gli imprenditori agricoli frequentanti la sperimentazione, destinatari ed artefici degli stessi contenuti formativi.

Allo stesso tempo poi, si è deciso di somministrare ai partecipanti, al termine del progetto, un questionario e una check list, così che si potessero raccogliere feedback e sensazioni rispetto all'azione formativa avvenuta, capendone criticità e punti di forza, a fronte di una metodologia per molti nuova e in parte sconosciuta.

Le informazioni riportate dai partecipanti, e adeguatamente analizzate, ci consegnano un'immagine della sperimentazione molto ricca ed articolata; nello specifico, la distribuzione delle aziende nel territorio risultava alquanto omogenea, in grado di coprire tutte province del Veneto, oltre che alle province di Pordenone, Udine e Trento. Successivamente, anche i diversi ambiti produttivi inerenti le 36 aziende, hanno testimoniato la volontà di coprire una buona parte della produzione territoriale, data la loro appartenenza a sei diversi ambiti produttivi, tra cui le grandi colture, l'ortofrutticolo, il vitivinicolo, il lattiero, il caseario, lo zootecnico e l'agrituristico; per quanto concerne poi il titolo di studio dei partecipanti, il più diffuso era il diploma di scuola media superiore (50%), seguito dalla laurea o diploma (22%), dalla licenza media (17%), dalla qualifica professionale (8%), sino a concludere con la licenza elementare (5%).

Si sono poi volute riscontrare anche le metodologie attraverso le quali i partecipanti utilizzavano la rete abitualmente, e i dati in questione ci raccontano come il maggiore utilizzo avvenga a causa della posta elettronica, seguita dalla navigazione nei siti web, dall'accesso a portali aziendali e dall'acquisto/vendita di prodotti online, una sequenza di dati che fa emergere come l'utilizzo della rete, da parte degli individui della sperimentazione, fosse alquanto elementare e basilare.

Altro aspetto fondamentale, nell'erogazione e nella partecipazione ad una attività formativa on-line, è certamente la motivazione che spinge le persone a presenziare, che nel caso specifico era al fine di un aggiornamento professionale (41%), per interesse personale (31%), per curiosità (21%) e per sollecitazione dell'azienda (7%).

È stato poi chiesto ai partecipanti di valutare l'attività svolta in termini di comunità di pratica, e in una scala valoriale da 1 (negativo) a 5 (positivo), il giudizio medio si è attestato intorno a 3.3; si è chiesto inoltre di indicare i fattori più importanti che possano stimolare la partecipazione ad attività FAD, e le risposte hanno individuato i contenuti (34%), la presenza di un tutor (25%), la presenza di un personale esperto e l'accessibilità (13%), la scansione degli incontri (9%) e la strutturazione dell'ambiente online (6%). Un altro riscontro molto significativo è stato quello intorno alla visione della community di rete sperimentata nel progetto, che in questo caso sembra non aver avuto, per la maggior parte, la valenza che si era preventivato, infatti i partecipanti si sono sentiti, per il 43% parte di una comunità di dialogo, per il 26% parte di un gruppo con colleghi, per il 16% in un gruppo di conoscenti, e solo per il 16% parte di una vera e propria comunità di pratica; tale andamento lo si rileva anche nel riscontro dei significati che sono stati attribuiti al lavoro di community di rete, che per la grande maggioranza dei casi, è servita unicamente a migliorare la relazione con i colleghi (Pivanti A. et al., 2007, p. 85-110).

Dall'analisi completa e finale dei dati raccolti, emerge dunque come nessuna delle 3 community sia arrivata a sviluppare pienamente le caratteristiche della cosiddetta comunità di pratica, e la causa di ciò si può ritrovare in diverse situazioni, come ad esempio la scarsa abitudine all'uso di determinati strumenti tecnologici, che anche a fronte della loro utilità nel mettere in contatto individui e realtà distanti tra loro, non permette un'interazione comparabile a quella in presenza; in questo senso è dunque preferibile l'articolazione di corsi blended, che possano quindi permettere una trasmissione tradizionale di conoscenze e contenuti, e che permetta quindi di superare le difficoltà di comunicazione, data molto spesso dalle difficoltà di scrittura e comunicazione digitale, meno veloce e spontanea di quella tradizionale.

Allo stesso tempo, anche la composizione interna dei gruppi ha destato qualche dubbio ai fini dell'attività proposta, in quanto la disomogeneità dei partecipanti ha sicuramente indirizzato le discussioni intorno a problematiche comuni a tutto il sistema produttivo territoriale, però allo stesso tempo, non ha permesso una discussione particolarizzata intorno alle necessità pertinenti ogni singola area lavorativa, cosa che avrebbe probabilmente coinvolto e interessato maggiormente gli imprenditori partecipanti.

Allo stesso tempo però, i partecipanti all'iniziativa si può dire abbiano riconosciuto come, le relazioni venutesi a creare, siano patrimonio importante per sé stessi e per tutto il territorio, infatti essi stessi definiscono questa collaborazione da “[...] *mantenere anche attraverso una conoscenza più approfondita*” (Pivanti A. et al., 2007, p. 117); inoltre, gli stessi partecipanti, aldilà delle naturali difficoltà incontrate nell'utilizzo dei dispositivi tecnologici, e delle relative piattaforme, riconoscono come forum, chat ed e-mail, consentano un'interazione veloce e in tempo reale, e

come una complementarietà tra i diversi mezzi formativi possa essere efficace nell'erogazione di un servizio formativo completo e stimolante.

Più in generale, aldilà delle pur importanti analisi dei dati, serve necessariamente riconoscere come, la sperimentazione in questione, sia stata straordinariamente avveduta, in termini formativi, metodologici e tecnologici.

Si parla infatti della sperimentazione di una azione formativo-sociale in tempi “distanti” da quelli odierni, in cui le strumentazioni informatiche, pur aggiornate e moderne, non erano assolutamente accumulabili, in termini di efficacia, a quelli di cui disponiamo oggi. Oltre a questo, serve inoltre rammentare come, ad oggi ci risulti facile, e in qualche modo “abituale”, analizzare un'attività formativa articolata per buona parte digitalmente, e questo lo si deve certamente al forte cambiamento che abbiamo affrontato per via delle restrizioni pandemiche, che ci hanno portato necessariamente ad avere familiarità con queste dinamiche; ed è proprio a fronte di ciò, che si testimonia la forza lungimirante di questa sperimentazione, in grado di vedere ed anticipare le necessità che si sarebbero presentate nel futuro, promuovendo inoltre una consapevolezza di “fare impresa”, assolutamente non comune a quei tempi.

L'allora Assessore alle Politiche della Formazione e dell'Istruzione della Regione Veneto, Elena Donazzan, nella Prefazione alla pubblicazione di Franco Angeli *COMUNITÀ DI PRATICA E MANAGEMENT DEL TERRITORIO RURALE – Il caso “Impr@web learning community”*, parla in questi termini : “[...] *la presentazione del caso “Impr@web” [...] mi consente di osservare come il mondo rurale abbia saputo, contro ogni tentazione di marginalità, manifestare e praticare spazi di innovazione utili nono solo a sé stesso, ma all'intera società veneta*”, parole che rispecchiano fortemente ciò che si attesta anche oggi, ovvero una Regione, quella del

Veneto, in grado di affermarsi tra le più virtuose in termini formativi e di innovazione aziendale, che le permette di vantare un sistema produttivo tra i più moderni ed efficaci non solo in Italia, ma in tutta l'Europa.

I meriti di questo successo sono certamente da suddividere con le diverse realtà che si articolano nel Veneto, tra cui sicuramente va menzionata un'attenta e produttiva amministrazione regionale e provinciale, in grado di lavorare a contatto e in favore dei lavoratori, e questo grazie anche e soprattutto alla realtà di Coldiretti, da sempre vicina alla classe produttiva del Veneto, capace di ascoltare e poi presentare alla Regione le istanze e le necessità che pervengono, nella consapevolezza del rapporto di fiducia oramai pluridecennale creatosi con gli imprenditori stessi. Una relazione tale, a fronte anche della forte disponibilità delle aziende territoriali stesse, permette la promozione di attività come quella precedentemente raccontata, in grado quindi di anticipare e sperimentare nuove dinamiche formativo-lavorative, avendo alla base un sistema produttivo già stabile, capace di elaborare le proprie esigenze e necessità, e quindi indirizzante ed accogliente nuove metodologie innovative, in un futuro determinanti per lo sviluppo e la resa di tutta l'economia regionale.

6. CONCLUSIONI

A fronte delle dinamiche sin qui analizzate, riportanti un forte ed affermato parallelismo tra lo sviluppo del settore produttivo primario, e lo sviluppo delle metodologie ed interventi formativi, si può dunque sostenere, con ragione, la Regione del Veneto sia storicamente un territorio fra i più virtuosi per quanto concerne l'interesse su queste disposizioni, e soprattutto per la continua ricerca di attuazione delle stesse.

I dati statistici, riguardanti la conseguente crescita economico-produttiva generata dal virtuosismo regionale, in questo senso non mentono, basti pensare che il Veneto è la quarta regione in Italia per la produzione di ricchezze, dietro solo a Lombardia, Lazio ed Emilia-Romagna, ed avente un PIL pro capite, nel 2021, pari a 33.834 euro, superiore del 12,3% a quello nazionale; la bontà di questi risultati inoltre, si deve ai 3 comparti produttivi “di punta” della Regione, ovvero l'imprenditoria, l'export, e il turismo, vere e proprie leve per il rilancio dell'economia post pandemica⁷⁶.

L'esportazione commerciale veneta è dunque uno dei vanti maggiori di questo territorio, in quanto capace di intaccare le esigenze e l'attenzione non solo nazionale, bensì internazionale, tale da far registrare un aumento del 16% delle esportazioni nel 2022, raggiungendo un valore complessivo di ben 82 miliardi, circa 11 in più rispetto all'anno precedente (Regione del Veneto, 2023); tali risultati possono essere sicuramente segnale, inequivocabile, che oltre all'efficienza produttiva degli agricoltori, si è saputo lavorare efficacemente anche nella valorizzazione dei prodotti stessi, così da immetterli in un mercato sempre più ampio e variegato. Ritorna quindi

⁷⁶ Nello specifico, l'export, nella post-pandemia, ha visto una crescita percentuale di 11.5 punti, e le presenze turistiche del 3,3%; unico dato in controtendenza è la mancata crescita delle imprese, calate del 0,6% dal primo semestre del 2019, a causa di un processo di ristrutturazione del tessuto industriale, che fa sopravvivere solo le realtà più affermate nel territorio.

prepotentemente la necessità della valorizzazione del *prodotto territorio*, insieme di legami culturali e sociali che, oltre a dover evidenziare il valore delle origini del prodotto acquistato, permette l'ampliamento di tale fenomeno su vasta scala, promuovendo una attiva e fruttuosa pubblicità delle proprie eccellenze, che poi vedranno comparire i frutti nei guadagni derivanti da export e turismo.

Se queste dinamiche, fino ad oggi, si sono dimostrate valide e generanti introiti economici consistenti, questo lo si deve certamente all'eccellenza della produzione veneta ma, questa non avrebbe potuto fruttare se non fosse stata accompagnata da un'attenta e mirata azione formativa, capace di innovare le produzioni, così da renderle capaci di sopravvivere e rendere economicamente in un mercato sempre più globale e competitivo.

L'intervento formativo erogato dalla Regione Veneto negli anni, in simbiosi con le associazioni territoriali e le produzioni stesse, è stato ampio e dettagliato, ricercante la copertura e l'assistenza della gran parte delle necessità agricole, in vista di una futura crescita e valorizzazione di tutta la filiera; affinché questo avvenisse, e possa avvenire in futuro, diviene determinante il contributo finanziario e istituzionale europeo, una direttrice capace di porre linee guida comuni, in termini di formazione, innovazione e sostenibilità presente e futura. Certo è, che serve avere la capacità di incanalare l'ingente forza economica che potenzialmente è derivante dai fondi quali FSE o FEASR, serve saper dimostrare, partendo dalle istituzioni fino ad arrivare alla popolazione, di possedere una coesione produttivo-sociale tale da poter intraprendere un percorso di innovazione e promozione del proprio territorio, mettendo in gioco certamente le proprie eccellenze, senza però "adagiarsi" su di esse, bensì nella ricerca di un loro accomodamento nel mercato odierno, quasi si potesse indirizzare la loro forza produttivo-economico-sociale.

Se questo deve essere l'obiettivo, il settore primario del Veneto è sulla strada giusta, e oltre a perseverare nell'introduzione della formazione nel lavoro, al fine di migliorarne condizioni e metodologie, allo stesso tempo esso dovrà saper accoglierne modificazioni e criticità, ricercando ed investendo nella ricerca, aspetto fondamentale al fine di anticipare le dinamiche che potranno palesarsi nel futuro (a questo proposito, la sperimentazione "*Impr@web learning community*" è l'esempio maggiormente riuscito, in termini di ricerca ed attenzione delle dinamiche produttive, per il presente ma soprattutto per il futuro); ciò di cui dovrà preoccuparsi il territorio, e più in generale tutta la Regione, sarà dunque il mantenimento dell'attuale livello di presenza e capillarità in tutto il paese, in quanto la vicinanza alle realtà locali è condizione fondamentale al fine dell'erogazione di servizi mirati ed utili, capaci di promuovere presenza e partecipazione.

Si va dunque delineando una forte necessità nel contesto regionale in questione, ovvero la ricerca della replicabilità di ciò sin qui ottenuto, capacità che permetta a tutti i protagonisti del territorio, di continuare a valorizzare e promuovere le proprie eccellenze, unendo a questo una forte analisi contemporanea delle dinamiche globali, che sappia così non solo affrontarle, ma anche anticiparle.

CAPITOLO 3

SISTEMI INNOVATIVI DI FORMAZIONE

1. ANALISI SUL DIGITALE IN ITALIA

Tra i pochi risvolti positivi conseguenti le restrizioni pandemiche, spicca tra tutti il naturale accrescimento dell'utilizzo digitale, un incremento della sua applicazione definibile come "obbligato", sia per i lavoratori, spettatori di dinamiche lavorative completamente trasfigurate, sia per la popolazione nel suo insieme, avente nella tecnologia un valido aiuto nelle attività giornaliere, anche quelle più comuni.

I dati, a tal proposito sono emblematici, e ci raccontano come, nel 2020, l'87% delle persone comprese tra 16 e 74 anni, in tutta l'Unione europea, ha dichiarato di aver usufruito dei servizi digitali; la crescita è stata dunque esponenziale, basti pensare che nel 2010 solo il 67% utilizzava Internet, crescendo sino al 78% nel 2015, numeri ancora distanti da quelli registrati durante la pandemia⁷⁷ (Agenzia Nazionale Stampa Associata, 2021).

Anche in Italia, come in tutto il resto del mondo, si è visto incrementare notevolmente questo fenomeno, nello specifico, quasi 39 milioni hanno navigato sul web durante la pandemia, 812 mila in più rispetto all'anno precedente; ciò che inoltre è cresciuto, nel territorio nazionale, è l'utilizzo quotidiano di Internet, che dal 51,3% pre-pandemico, è cresciuto al 53,3% grazie alle restrizioni⁷⁸.

⁷⁷ Entrando nello specifico delle informazioni rilevate, ne consegue che, nel 2020, i servizi web siano stati usufruiti per inviare e ricevere mail (74%), per ricercare informazioni (69%), per comunicare attraverso la messaggistica (68%), per visionare notizie online (65%), e infine telefonare o videochiamare (60%). Inoltre, una buona parte dell'utenza ha usufruito dei servizi digitali per fare operazioni bancarie (57%), per ascoltare musica (56%), e cercare informazioni sanitarie (55%).

⁷⁸ In Italia i maggiori utilizzatori di Internet sono i giovani, che tra i 15 e i 24 anni sono il 90%, nonostante sia da segnalare che, negli ultimi anni, c'è stata una forte crescita anche per gli "abituali" digitali tra i 65 e i 74 anni.

I numeri ci restituiscono dunque un'immagine ben definita dei cambiamenti che hanno caratterizzato la società negli ultimi anni, portando quest'ultima a dover affrontare una vera e propria rivoluzione “digitale”, che però non è da definirsi conclusa o raggiunta, bensì in continua evoluzione; la strada verso quella che possiamo definire un' “autonomia” digitale del Paese è ancora lunga, ed è proprio a questo proposito che il Governo italiano ha stilato degli obiettivi da raggiungere in tal senso, contenuti nel PNRR, più specificatamente nel piano Italia digitale 2026, e sono: 1) Diffondere l'identità digitale, assicurando che venga utilizzata dal 70% della popolazione; 2) Colmare il gap di competenze digitali, con almeno il 70% della popolazione che sia digitalmente abile; 3) Portare circa il 75% delle PA italiane a utilizzare servizi in cloud; 4) Raggiungere almeno l'80% dei servizi pubblici essenziali erogati online; 5) Raggiungere, in collaborazione con il MISE, il 100% delle famiglie e delle imprese italiane con reti a banda ultra-larga (Dipartimento per la transizione digitale, 2022).

L'innovazione digitale passa dunque necessariamente per il perseguimento di questi fondamentali obiettivi, che dall'assicurazione di un sistema di servizi digitale generalmente diffuso, e quindi facilmente accessibile a tutti, mira così all'accrescimento costitutivo della familiarità con esso, con la finalità della formazione digitale diffusa della maggior parte della popolazione.

Predisporre e garantire un accesso alle reti internet, eguale in tutto il Paese, si può dunque sostenere sia obiettivo chiave e primario, altrimenti diverrebbe inutile il processo di “sensibilizzazione” digitale che si è programmato; la predisposizione di una copertura internet uniforme e comune è dunque fondamentale e necessaria per appianare il cosiddetto *digital divide*, in questo caso definibile come “infrastrutturale”. A tal proposito, le statistiche riguardanti questa problematica ci raccontano come, nel 2018, in Italia, le

persone non aventi accesso alla banda larga fossero tra il 20 e il 40% della popolazione nazionale, dati che qualche anno dopo verranno a tradursi nella non-accessibilità alla fibra ottica, facendoci scivolare agli ultimi posti della classifica media europea. (Agenda Digitale, 2020)

Accanto a questo aspetto però, ci sono però altre tipologie di *divide* digitali, tali per cui investimenti ed infrastrutture non risulterebbero efficaci, o almeno non da soli, al fine della loro scomparsa: stiamo parlando delle differenze digitali “culturali”. Le differenze di questo tipo sono generalmente le più difficili da sconfiggere, in quanto non riguardanti l’accessibilità o meno ad internet per via delle infrastrutture o della disposizione della banda larga, bensì sono da imputare al volere stesso degli individui, che decidono volontariamente di non accedere ai servizi digitali e di non servirsene nella loro quotidianità; in questo senso, i dati aggiornati sembrano indicare come questa sia la motivazione principale alla base della mancata, fino ad ora, digitalizzazione del Paese, nello specifico, solo il 59,4% dispone di una connessione sia domestica, sia mobile. Preoccupa inoltre che 2,3 milioni di famiglie non siano connesse a Internet in nessun modo, il 10% circa del totale, con un 30% invece, cioè 7,2 milioni di famiglie, che si collegano solo attraverso lo smartphone. I dati si aggravano poi ulteriormente relativamente alla popolazione anziana, dai 65 anni in poi, per cui il 67,4% di loro è incapace nell’uso delle apparecchiature digitali (Commissione europea, 2022).

Le motivazioni alla base di questi dati possono essere molteplici, tra le più comuni si può pensare alla scarsa familiarità che gli anziani posseggono con le nuove apparecchiature digitali, la scarsa volontà ad apprendere nuove metodologie e nuove dinamiche, la scarsa propensione all’apprendimento causata da un basso livello di istruzione, senza dimenticare lo spirito conservativo che caratterizza una parte della “vecchia generazione”, per cui

l'innovazione digitale non faciliterebbe poi così tanto le dinamiche giornaliera.

Certo è che queste motivazioni, per quanto condivisibili e contestualizzabili, perdono di appeal e concretezza nel momento in cui ci si ritrova, come ad oggi, dinanzi ad una società che mira sempre più a servirsi totalmente del forte aiuto che possono fornire i servizi digitali, non solo nel lavoro, ma anche e soprattutto nelle azioni giornaliera.

A testimonianza di ciò si può citare, per esempio, la sempre più alta digitalizzazione che concerne la Pubblica Amministrazione, che oramai mira a tradurre digitalmente tutti i suoi servizi e sistemi di prenotazione e assistenza (obiettivo certificato anche dal piano Italia Digitale 2026), oppure ancora l'utilizzo dell'applicazione "Immuni", di cui il Governo si è servito per amplificare e migliorare il sistema di monitoraggio e tracciamento dei contatti positivi al Covid-19.

Per avere una panoramica ancor più completa e ricca, rispetto al livello di digitalizzazione dell'economia e della società, si può far inoltre riferimento all'indagine DESI (Digital Economy and Society Index), uno strumento di valutazione della Commissione Europea, istituito nel 2014, al fine di individuare il livello di sviluppo, degli Stati europei, rispetto alle principali tematiche della politica digitale.

Nello specifico, l'indice riguardante l'anno 2022, certifica come ci sia un stata, durante la pandemia del 2019, un netto sforzo da parte dei Paesi membri, per intensificare il livello di digitalizzazione, pur riscontrando ancora delle forti lacune in termini di digitalizzazione delle PMI, e di diffusione delle reti 5G avanzate. Per ovviare al problema della non sufficiente digitalizzazione delle imprese, e non solo, l'UE ha quindi proposto il perseguimento di fondamentali obiettivi, contenuti nel programma *Decennio digitale 2030*, che guiderà ad una vera e propria

trasformazione digitale di tutto il continente, in termini di qualificazione di competenze digitali, trasformazione digitale delle imprese, sviluppo di infrastrutture digitali sicure e sostenibili, e digitalizzazione dei servizi pubblici; la proposta perciò si può dire fornisca “ [...] *un quadro per permettere agli Stati membri di assumere impegni congiunti e di istituire progetti multinazionali che ne accresceranno la forza collettiva e la resilienza nel contesto mondiale.*” (Commissione europea, 2022).

Tornando poi ai dati riportati nell'indagine DESI, viene inoltre riscontrato come, l'utilizzo dell'IA e dei big data, da parte delle aziende, si affermi debolmente fra l'8 e il 14%, e di come solo il 54% della popolazione europea, tra i 16 e i 74 anni, possieda competenze digitali almeno di base; a fronte di questi dati negativi, viene però anche riportato come, i Paesi con livelli di digitalizzazione più bassi, stiano velocemente riparando alla loro situazione, e a tal proposito, nazioni come Italia, Polonia e Grecia, abbiano migliorato notevolmente il loro punteggio DESI nel corso degli ultimi 5 anni, con l'Italia in particolare, che è risalita dal ventunesimo posto in classifica, del 2021, alla diciottesima posizione del 2022 (con un punteggio pari a 49,3, rispetto alla media UE che si attesta su 52,3) (Agenda Digitale, 2022). Per quanto concerne l'Italia inoltre, l'indagine indica come almeno il 60% delle PMI italiane abbia raggiunto una digitalizzazione minima, in linea con la media europea, a fronte però di un debole 40% di persone che fa utilizzo di servizi pubblici digitali (fattore in ritardo di 25 punti percentuali sulla media europea); il rapporto inoltre, riconosce poi come si sia cercato, tra il 2021 e il 2022, di sviluppare digitalmente la pubblica amministrazione, e questo attraverso la diffusione dell'identità digitale (come lo “SPID” o la “CIE”), oppure favorendo l'accesso digitale, ai servizi pubblici, tramite l'app IO (Commissione europea, 2022).

I dati inoltre ci consegnano un'immagine dell'UE, come preventivabile, maggiormente digitalizzata al nord (soprattutto Finlandia, Danimarca,

Svezia e Paesi Bassi), mentre ancora arretrata in queste dinamiche al sud (in particolare Bulgaria e Romania). Più in generale però, serve riconoscere come tutti le nazioni, aldilà delle differenze riscontrate, si stiano prodigando al fine del miglioramento del livello digitale e, a tal proposito, è emblematico come gli Stati membri, in media abbiano destinato il 26% dei fondi per la ripresa e resilienza, allo sviluppo e trasformazione digitale del proprio territorio (superando così la soglia minima del 20%).

A fronte però, di un contesto europeo in cui le competenze digitali sono diventate primarie e necessarie, e questo soprattutto dopo le restrizioni pandemiche, resta però ancora non soddisfacente l'attenzione che viene posta nella formazione di tali abilità, nonché transizione digitale di quelle già possedute; a riprova di questo, basti pensare che solo un'azienda su cinque, in Italia, considera la formazione digitale come necessaria e costituente una risorsa fondamentale per il futuro, soprattutto produttivo, della propria realtà. Si evidenzia dunque la necessità di un ripensamento della validità dell'apprendimento, soprattutto quello permanente, al fine di poter formare le nuove leve, e soprattutto potenziare le competenze della classe lavoratrice già esistente, i cosiddetti adulti *low skilled*, che necessitano *upskilling*, digitale in questo caso (Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro, 2021). Tale esigenza di ammodernamento delle competenze lavorative, è istanza che viene riscontrata, molte volte, parallelamente ad una incapacità, delle aziende produttive, di trovare una motivazione fondante il percorso di sviluppo da loro stesse intrapreso; tale dinamica, apparentemente irrelata da istanze formative, in realtà diviene esemplificativa della situazione attuale, in quanto, una scarsa abilità di programmazione organica in termini produttivi, non permette di individuare i potenziali indirizzi di sviluppo (anche digitali) della propria realtà, e quindi nemmeno quelli formativi, atti a formare il personale, sulla base delle vie solcate dalla

strategia aziendale stessa. Le competenze richieste dalle aziende, devono essere inoltre capaci di trasversalità, elaborazione ed adattamento, come per esempio la capacità di risoluzioni di problematiche, oppure la capacità di comunicazione efficace, fondamentale e richiesta soprattutto nel nord dell'Italia⁷⁹, in quanto “[...] *determinante nella redazione di report relativi ai processi, di competenza degli addetti, che devono essere condivisi fra i diversi staff operativi*” (ANPAL, 2021, p.26).

Si può inoltre riportare, a favore dell'incremento dell'attività formativa aziendale, come la propensione all'aggiornamento delle proprie competenze lavorativo-digitali, e più in generale al riconoscimento della validità della formazione, provenga maggiormente dalle grandi aziende, oltre i 250 dipendenti, per cui c'è una predilezione delle competenze specialistiche e avanzate (22,4%, a differenza della media nazionale che si attesta intorno al 16,8%) (ANPAL, 2021); questo dato risulta particolarmente significativo, dal momento che indica come, ci sia una naturale propensione all'aggiornamento, e più in generale all'apprendimento avanzato, se si è già in possesso di buone competenze, cosa che si verifica spesso nelle grandi realtà. In questo senso si evidenzia, come ancor più fondamentale, la necessità dell'avvio di corsi di formazione, dal momento che, una volta possedute determinate capacità, c'è successivamente una propensione allo sviluppo avanzato e specialistico delle stesse. Ecco che in tal senso, in una logica consequenziale, l'apprendimento permanente e continuo diviene elemento decisivo, non solo ai fini dell'aggiornamento delle competenze dei singoli, bensì della comunità tutta, del suo tessuto produttivo e del suo livello di sviluppo.

⁷⁹ La richiesta maggiore, nel nord Italia rispetto che nelle altre zone, di questa specifica abilità comunicativa, testimonia come queste siano maggiormente indirizzate, e predisposte, all'elaborazione di idee innovative, che comportino trasformazione delle dinamiche lavorative, e quindi necessitano adattamento.

La volontà di incentivare e promuovere *sempre* più la digitalizzazione, e le sue implicazioni, sia da parte della Commissione europea, e sia da parte dei Paesi membri, è dunque chiara ed evidente, e a riprova di ciò, si può citare anche la *Dichiarazione europea sui diritti e principi digitali*.

Questa dichiarazione, firmata congiuntamente dalla Commissione UE e dalla Presidente Ursula von der Leyen, testimonia l'impegno delle istituzioni nel favorire una transizione digitale sicura e sostenibile, e quindi garantendo i principali valori europei, quali: la centralità della persona nel progresso digitale, la solidarietà e l'inclusione attraverso una formazione digitale equa e favorente condizioni di lavoro giuste, la libertà di scelta nei contesti digitali, la partecipazione allo spazio pubblico digitale, la sicurezza e protezione, soprattutto dei giovani, negli ambienti digitali, e infine la sostenibilità (Commissione europea, 2022).

Tali precetti, posti come fondamentali dall'UE, non solo rimarcano quanto sia fondamentale l'avanzare della digitalizzazione nella nostra società, bensì evidenziano anche come, parallelamente, serva preservare l'autenticità del soggetto, ribadendo così come, questo enorme processo innovativo, debba tararsi e rapportarsi con l'individuo e le sue necessità. A questo proposito, appare dunque fondamentale progettare un'attività formative che possano non solo favorire l'acquisto e utilizzo di competenze, ma che favoriscano al contempo l'utilizzo di queste in contesti d'apprendimento dinamici e partecipativi, così da erogare dei percorsi che, di primo acchito statici e distanzianti in quanto digitali, in realtà possano sostituirsi efficacemente a quelli tradizionali; in altre parole, come indicato nella *Dichiarazione europea sui diritti e principi digitali*, l'avvento del digitale, e l'ampliarsi e aggiornarsi delle dinamiche formative in seguito, non deve mettere a repentaglio le necessità fondamentali del soggetto, come considerazione, partecipazione e libertà di scelta, bensì deve potenziarle ove possibile.

Tale Dichiarazione, si può inoltre interpretare come un atto di tutela delle competenze ed abilità umane, in risposta all'incessante avanzamento dell'Intelligenza Artificiale, di come questo stia trasformando i processi formativi, e di come possa farlo in futuro.

Che l'IA stia trasformando notevolmente la nostra quotidianità, questo è inconfutabile, ed è altrettanto notevole come il progresso tecnologico, in tal senso, stia intaccando ambiti della nostra esistenza che, fino a qualche anno fa, non avremmo mai pensato potessero venir scossi; esemplificativi, in questo senso, sono le nascite di sistemi ed applicazioni, in grado di sostituire completamente l'uomo, non solo per quanto riguarda le operazioni meccaniche, bensì anche quelle maggiormente personalistiche. Due esempi su tutti: la recente nascita dell'applicazione *Deepen: AI Therapy, Counseling*, ovvero un'applicazione che si prefigge l'obiettivo di fornire sostegno e vicinanza "psicologica" a persone che necessitano di parlare del proprio stato d'animo, e questo attraverso la predisposizione di uno spazio in cui la persona può scrivere o parlare dei propri pensieri, che verranno prontamente analizzati dall'IA, che produrrà inoltre risposte e consigli in merito, al fine di promuovere il benessere mentale di ciascuno; oppure si può chiamare in causa l'ormai famosa *ChatGPT*, un software creato da OpenAI, un'organizzazione di ricerca sull'intelligenza artificiale, progettato al fine di simulare una conversazione (chatbot), e sviluppato utilizzando una grande quantità di testi ed informazioni, che il software stesso ha imparato a riconoscere ed associare, così da permettergli di generare risposte coerenti ed appropriate, il tutto in brevissimo tempo.

Ed è proprio a fronte di un livello tale di tecnologizzazione, che non ci si può esimere dal domandarsi che impatto possa avere l'IA in termini d'apprendimento, come essa possa trasformarlo e risignificarlo.

Posto che, come in tutti gli ambiti, la tecnologia e il digitale possono diventare veri e propri ausili dell'attività dell'uomo, serve riconoscere come

questi, se pur formidabili, restino dei meri strumenti, e in tal senso l'azione dell'uomo deve essere indirizzata al loro utilizzo e perfezionamento procedurale; per far questo però, serve che i dispositivi di IA abbiano accesso ad una banca dati coerente ed attendibile, senza la quale le enormi potenzialità dei software verrebbero destituite e mal sfruttate. Questa necessità, è ancor più fondamentale in ambito formativo, in quanto, si può sicuramente ipotizzare la creazione e definizione di corsi di auto-apprendimento digitale, ma questo può accadere solo in un contesto che potremmo chiamare *infosferico*, in cui uomo e macchina si influenzano vicendevolmente, e le informazioni elaborate dai software sono perciò attendibili e antecedentemente verificate; tale livello di automazione cognitiva, che permette quindi di avere una co-azione formativa nell'interazione con la tecnologia, vede nel *learning analytics* (analisi dell'apprendimento) un grande alleato.

Il *learning analytics* non è altro che una disciplina a cui concerne il compito di prelevare, analizzare e comunicare i dati pervenuti e raccolti in ambito formativo, grazie ad un comportamento analitico in grado di raggruppare le informazioni e scovarne nessi causali, con il fine di potenziarne l'attività, ed evidenziarne perciò punti forti e deboli; tale attività inoltre trova, nel *Data Mining*, ovvero un processo informatico volto ad estrapolare informazioni da una moltitudine di dati disorganizzati, ed apparentemente irrelati, un valido aiuto, in quanto una attenta e proficua elaborazione di dati provenienti da diversi contesti d'apprendimento, accuratamente analizzati dal *learning analytics*, può fornire delle vere e proprie linee guida al successo formativo. In questo contesto quindi, l'estrapolazione, l'analisi e la formulazione dei dati sull'apprendimento, costantemente aggiornati e comunicati ai software IA, non possono che migliorare l'efficacia dei servizi stessi, che aventi alla base l'analisi di milioni di dati, possono sempre più precisamente personalizzare l'offerta, e in tal senso automatizzare i servizi (Skilla, 2021).

In altri termini, anche per quanto concerne l' "irruzione" di intelligenze artificiali quali ChatGPT nei contesti di formazione ed apprendimento, si può dire serva sicuramente formare una maggiore consapevolezza rispetto alle funzionalità e potenzialità di tali software, nel tentativo di ricomprendere il loro utilizzo, che non deve sostituirsi all'attività razionale dell'uomo, bensì predisporre e aggiornare nuove metodologie formative che incentivino la razionalità stessa; perché questo avvenga, serve inoltre abbandonare l'approccio formativo di carattere contenutistico e statico (in quanto tali performance è oramai in grado di fornirle efficacemente la tecnologia), e concentrarsi invece sulle capacità che fanno del soggetto un meccanismo non replicabile, ovvero la creatività e la libera personalità, fattori unici e in grado di creare valore.

Più in generale, ciò che emerge dall'analisi di tutti i dati fin qui riportati, è una situazione nazionale alquanto allarmante, che sicuramente ha visto crearsi negli individui sempre più consapevolezza, rispetto alle opportunità e gli indiscussi vantaggi che possono generarsi attraverso le pratiche digitali, ma al contempo rivela come questo percorso sia solo al suo inizio, mostrando come sia ancor più fondamentale, per lo sviluppo e la comprensione di queste tematiche, la formazione.

Come tutti i settori ed ambiti della quotidianità, anche la formazione ha vissuto fondamentali cambiamenti per via dell'innovazione tecnologica avvenuta, riguardanti sicuramente i contesti lavorativo-educativi su cui andava ad operare, richiedenti differenti e nuove competenze da soddisfare, ma anche e soprattutto inerenti la sua stessa fruizione, che dapprima frontale-in presenza, ha dovuto reinventarsi ed organizzarsi in metodologie didattiche innovative, che potessero comunque risultare inclusive e partecipative; in questo senso sono proprio queste due ultime caratteristiche a risultare fondamentali per contribuire al successo dell'azione stessa, in quanto un

primo approccio a tale metodologia, soprattutto da parte di individui non avvezzi ad essa, riscuoterebbe scetticismo e chiusura relazionale se non fosse, sin da subito, percepita come spazio di condivisione intuitivo ed accessibile a tutti.

L'avvento dell' *e-learning* ha quindi modificato costitutivamente le tempistiche e le metodologie di erogazione dell'insegnamento, anche se il continuo ed incessante progredire tecnologico ha fatto sì questi fattori diventassero sempre più immediati e fruttuosi; in tal senso le tecnologie *web-based* odierne consentono un'interazione istantanea tra chi partecipa e chi guida i corsi, con la conseguente immediata ricezione di feedback e riscontri, nonché con una sempre più efficace distribuzione di materiale didattico online. Tutte queste caratteristiche hanno fatto sì l'erogazione di corsi di formazione a distanza diventasse sempre più specifica e produttiva e, rispetto ad inizio pandemia, quando queste piattaforme venivano utilizzate solo "in mancanza" di altre opzioni, ora invece la specializzazione in questo campo permette di considerare l'apprendimento online un metodo formativo al pari di tutti gli altri.

Serve dunque riconoscere la centralità che ha assunto, e in questi termini assumerà, la didattica digitale, che avente in sé prospetti di sviluppo non delineabili, in quanto dipendenti dallo sviluppo innovativo delle tecnologie, diventa quindi, potenzialmente, uno strumento formidabile per tutto il settore dell'apprendimento, da quello scolastico-universitario, sino a quello adulto, lavorativo, e nei termini di *lifelong learning*; affinché tutto questo possa tradursi nell'erogazione di funzionali corsi di formazione, serve però ci sia una forte e dettagliata conoscenza delle funzionalità che serba questa metodologia, ed è in tal senso che la progettazione di questo tipo di erogazione, potendo prendere diverse ed innumerevoli vie di sviluppo, diventa elemento cardine perché l'azione formativa si espliciti con successo.

2. PROGETTAZIONE E SUPPORTO DELL'APPRENDIMENTO

La capacità progettuale formativa è divenuta sempre più elemento cardine su cui ergere una funzionale trasmissione di conoscenza, e questo a maggior ragione in tempi come quelli odierni, in cui si va sempre più superando la concezione classica di insegnamento, definibile frontale e quantomeno statico, a favore invece di pratiche di apprendimento che favoriscono relazionalità, dialogo, personalizzazione dei contenuti, e in questo senso anche co-progettualità.

La progettazione si deve sempre interpretare come abilità inderogabile e fondamentale che ogni docente deve possedere e “maneggiare”, da intendersi quindi come sapere epistemologico appreso con lo studio e l'analisi, ma allo stesso tempo, deve essere considerata come un'arte sempre perfettibile, in continua approssimazione alle esigenze formative che frequentemente differiscono dalle precedenti; il motivo alla base di questa “non possibile totale determinatezza” della programmazione, va nella direzione di un contemporaneo cambiamento della natura della conoscenza stessa, che in quanto definibile come dialogica e scaturente dalle molteplici relazioni e dinamiche che si possono constatare durante l'apprendimento, permette ai soggetti partecipanti, in qualche modo, di manipolarla ed acquisirla. Ciò che va quindi definendosi, in questi contesti di apprendimento contemporanei, è l'impossibilità della separazione tra progettualità ed azione, che in passato vedeva la prima in grado di circoscrivere e prevedere le movenze della seconda, ma che oggi questo non lo consente in più, in quanto “ [...] oggi progettare è già parte dell'azione didattica, ne rappresenta una delle logiche che la sostiene, la organizza e la rivede continuamente” (Rossi & Pentucci, 2021, p. 171).

Partendo da queste premesse, possiamo quindi sostenere come la progettazione si giochi su un piano non totalmente prevedibile e strutturabile anticipatamente, in cui lo scambio comunicativo e cognitivo tra le parti in causa, è continuamente incerto e producente dinamiche inconsapevoli e non coordinate.

Va dunque assumendo sempre più importanza, nella progettazione e nello svolgimento di percorsi di apprendimento, la figura dell'azione, richiamante naturalmente il soggetto che la compie.

Il corso formativo non può e non deve quindi prescindere dal dialogo e dall'interazione tra i diversi protagonisti, fattore decisivo e oramai inerente alla stessa programmazione; sempre più spesso infatti, i programmi formativi predispongono appositi momenti e spazi di condivisione, in cui gli individui hanno il tempo per elaborare ciò che gli è stato trasmesso, in vista di un confronto che possa far emergere diverse e contrastanti opinioni. In quest'ottica, i momenti di confronto diventano anche "decisori" delle tematiche che successivamente si andranno ad affrontare, in quanto le opinioni e le necessità che emergeranno dalla relazione dialogica, accuratamente captate ed indirizzate dalla capacità del docente e del tutor, potranno essere poste come argomenti di ulteriore analisi in seguito, così da intercettare anche l'interesse dei partecipanti stessi.

La volubilità perciò dell'azione formativa, causata dalla non prevedibilità delle movenze dialogiche prodotte dai soggetti partecipanti, sembra quindi far vacillare la valenza epistemologica dell'azione programmatrice, in quanto il contesto formativo sembra comporsi di elementi e dinamiche non circoscrivibili; ed è proprio qui che la programmazione assume un ulteriore significato, in quanto non deve più staticamente determinare il percorso che la formazione andrà a percorrere, bensì deve anche richiedere, ai docenti in questione, ci sia un vero e proprio lavoro-progetto su sé stessi. Il docente quindi, nella fase di programmazione, deve saper immaginare e prepararsi

all'evento, l'essere preso in causa da dinamiche non preventivate, e avere quindi la capacità di risoluzione dell'imprevisto (Rossi & Pentucci, 2021). Queste dinamiche non vanno quindi a indebolire il potere formativo della programmazione del docente, bensì la valorizzano ancor di più, in quanto si rivela la necessità della pianificazione di determinati tempi in cui si possano esprimere e manifestare variabili non attese, ma quantomeno indirizzabili; a tal proposito, è lo stesso Dewey⁸⁰, nella sua teoria dell'apprendimento, a rimarcare come sia necessaria e proficua la programmazione anticipatoria, che analizzando le caratteristiche e le peculiarità dei partecipanti, possa consentire flessibilità ma anche direzionalità all'azione formativa stessa; in tal senso si potrebbe tradurre la metodologia deweyana *learning by doing* (imparare facendo), in *learning by comparing* (imparare confrontando) nel campo dell'apprendimento moderno.

Dopo aver evidenziato il carattere che deve assumere la progettualità moderna, in termini di condivisione e indirizzo dei confronti formativi, è necessario capire come, le dinamiche appena trattate, possano sposarsi ed essere potenziate o meno nel campo tecnologico; trasportare la formazione in rete, da parte dei soggetti preposti, richiede anzitutto la comprensione e la determinazione del ruolo che possa assumere la formazione digitale, se mera e statica ricerca di imitazione della didattica frontale, oppure se intenderla nei termini di didattica nuova ed evoluta, rivoluzionante e potenziante i metodi di formazione classici. In tal senso, un docente che voglia progettare un percorso di apprendimento digitale, proficuo ed innovativo, non può prescindere dalla considerazione delle enormi potenzialità che serbano le piattaforme digitali, e di come essere possano sostituire efficacemente, nonché valorizzare, alcuni aspetti della formazione classica.

⁸⁰ John Dewey (1859-1952) è stato un importante filosofo e pedagogista statunitense, protagonista della vita accademica, dall'Università del Vermont, alla quale si iscrisse a soli quindici anni, alla Columbia di New York, nella quale concluse la sua lunga carriera.

Per addentrarsi nel mondo dell'e-learning, della sua programmazione, e nelle sue peculiari dinamiche, serve anzitutto esaminare le sue caratteristiche, ad esempio l'habitat in cui viene a definirsi, ovvero Internet.

Rispetto all'apprendimento comune infatti, Internet permette venga scelta la modalità comunicativa ritenuta maggiormente efficace per ciò che si vuol trattare, oltre a consentire l'accesso a una biblioteca di dati ed informazioni infinitamente maggiore rispetto a quella cui si può avere accesso durante i corsi di formazione standard, solitamente circoscritta, fornita dal docente, e non avente il carattere di flessibilità e trasportabilità che caratterizza invece le informazioni digitali.

Altra peculiarità poi si ritrova nella cosiddetta "spazialità" del contesto digitale, che chiaramente sembra manchevole della vicinanza fisico-relazione che caratterizza invece la presenza formativa; una latenza questa, apparentemente irreparabile, ma non per M.G.Moore⁸¹, che attraverso il concetto di *transactional distance* (distanza transazionale), introduce una variante che permette di considerare come, la distanza percepita con l'interazione digitale, non sia causata unicamente dalla lontananza fisica (pur essendone un fattore partecipe), ma anche e soprattutto dalla strutturazione del materiale proposto, e dalla frequenza d'interazione con il docente (Calvani, 2004). In base a tale pensiero perciò, quanto più il materiale è predeterminato e statico, e le interazioni e scambi comunicativi rari, tanto più la distanza percepita sarà maggiore e inciderà sul successo dell'attività. Un altro aspetto di rottura con il metodi formativi classici è dato poi dalla temporalità, infatti le tempistiche che caratterizzano i percorsi d'apprendimento online, in termini di erogazione, riflessione, risposta ed interazione, possono consentire una dilatazione nel tempo assolutamente peculiare; se nell'apprendimento formale infatti, i tempi di elaborazione e

⁸¹ Michael Grahame Moore (1938) è un professore statunitense, docente presso la Pennsylvania State University, noto per i suoi importanti contributi al campo dell'istruzione a distanza

confronto sono vincolati dai momenti di incontro fisico, nel mondo digitale questo si scardina, e si può immaginare come i partecipanti possano confrontarsi e rielaborare le informazioni ottenute ognuno in autonomia, e in base alle proprie necessità e i propri tempi.

In altre parole, potremmo quindi definire la digitalità, la spazialità e la temporalità, come “[...] *condizioni dell’essere in rete*” (Calvani, 2004, p.86).

Per quanto concerne poi lo specifico della programmazione, essa si gioca su due tipologie di intervento, la *macroprogettazione* e la *microprogettazione*.

Per quanto riguarda la macroprogettazione, essa rappresenta la stipulazione di un complesso intervento formativo, all’interno del quale possono venirsi a definire diversi singoli interventi progettuali; se quindi, dalla macroprogettazione, dipende l’indirizzo generale dell’apprendimento preposto, la microprogettazione invece, mira a definire specificatamente le azioni e metodologie che si andranno ad esercitare all’interno dei corsi, come la scelta dei contenuti, i media utilizzati etc.

Andando poi, più dettagliatamente, ad analizzare l’apprendimento e-learning, la microprogettazione, in questo caso, va ad incidere rispetto a come può essere erogato, se totalmente online, oppure se caratterizzato invece da momenti di attività digitale, a cui aggiungere momenti di incontro in presenza, con interazione diretta, modalità questa definibile come *blended*; la scelta di tale approccio formativo, permette dunque ai formatori di stimolare i partecipanti su diversi livelli, digitale, relazionale, contenutistico, e la dinamicità che si ricerca per l’erogazione online, viene altresì riproposta durante gli incontri in presenza, questo al fine di variare il più possibile la formazione, e presentare contesti d’apprendimento non statici.

Si evidenzia dunque la necessità primaria di una progettazione, soprattutto in termini di e-learning, capace di coinvolgere ed attivare le abilità di

ciascuno, e questo lo si può maturare adottando una strategia di *Problem Based Learning* (Apprendimento basato sui problemi).

Questa strategia fonda il suo funzionamento intorno alla dinamica del *problem solving*, in grado di azionare nuovi percorsi cognitivi, e così promuovere l'apprendimento di competenze, attraverso la posizione di determinate problematiche, che i partecipanti saranno invitati a risolvere; questo approccio, mira dunque alla promozione ed attivazione delle capacità razionali già possedute dall'individuo, e sulla base di queste, indurre un processo di analisi e potenziamento. Affinchè si possa godere dei vantaggi portati da questa strategia, serve però far riferimento all'esperienzialità dell'apprendimento, deweyanamente riconducibile alla proposizione *learning by doing*, che suggerisce come il coinvolgimento pratico e capacitante del soggetto, in dinamiche problematiche e reali, possa attivare comportamenti attivi e diretti; in un ipotetico percorso di perfettibilità del modello di apprendimento esperienziale, si può quindi immaginare come, partendo da una basilare presentazione di contenuti didattici, si possa successivamente stimolare la discussione su di essi, che ognuno direziona in base alla propria sensibilità, con una successiva progettazione di un percorso coerente alle problematiche e visioni emerse, sino a giungere ad un vero e proprio apprendimento basato sul coinvolgimento alla risoluzione di reali tematiche, che porta così l'individuo ad avere un'esperienza diretta della realtà, simulante le dinamiche che potranno verificarsi nel luogo di lavoro.

Si può quindi sostenere che, basare la formazione su dinamiche di tipo esperienziale, possa favorire un apprendimento tarato sulle istanze e capacità individuali, dal momento che ognuno può indirizzare la progettazione e la discussione, allo stesso tempo favorisce l'appartenenza ad un gruppo/comunità, nella quale poter promuovere ed accogliere le diverse vedute, e infine, ma non per ultimo, favorisce l'acquisto e lo sviluppo di

competenze ed abilità necessarie, a cui si perviene grazie al contributo di ciascuno nel percorso formativo. (Ranieri & Giampaolo, 2018)

Altro tema poi, scaturito dall'aumento considerevole della formazione erogata online, è l'autodirezione ed autoregolazione del proprio apprendimento (*Self-directed learning*).

Questa dinamica è definibile come “ [...] *capacità da parte degli studenti di assumersi la responsabilità per la pianificazione e la conduzione delle attività d'apprendimento* [...]” (Felisatti & Giampaolo, 2014, p.313), e in ambito di e-learning diventa argomento controverso e problematico, dal momento che, se da una parte permette ai discenti di avere libero accesso ai contenuti della formazione, nonché la libertà di accedervi in base alle necessità tempistiche di ciascuno, dall'altra può nascondere dei risvolti negativi, quali soprattutto l'incapacità di analizzare coerentemente ed efficacemente i contenuti stessi, dal momento che, nel percorso d'apprendimento, manca la figura di un docente qualificato che possa introdurre i temi affrontati e fornire informazione decisive alla loro comprensione. Ciò che serve è dunque un'attenta analisi dei risvolti formativi che può provocare l'apprendimento autonomo, capendo perciò quali possano essere gli aspetti deboli e perfettibili di tale metodo; risulta però, altresì necessario, assicurare a tutti una formazione, almeno basilare, che possa effettivamente diminuire le incomprensioni derivate da analisi autonome e non competenti.

Successivamente, accanto a una dinamica formativa personale e autodiretta, si può dire la componente digitale favorisca invece fortemente, l'aspetto partecipativo della formazione, il cosiddetto *social learning*.

Questa componente, cresciuta parallelamente all'onnipresenza di dispositivi digitali e di piattaforme social, che caratterizza oramai la nostra società moderna, basa certamente le sue fondamenta sull'importanza di un co-partecipazione nell'apprendimento, richiamando così i valori della comunità

di pratica, in questo caso prettamente formativa; la fondamentale capacità di “fare rete”, viene dunque fortemente amplificata e potenziata dagli ausili digitali, in quanto permette di abbattere la distanza relazionale, aumentando la possibilità di interfacciarsi con diverse e nuove individualità, in un contesto flessibile e capace di assorbire sempre nuovi stimoli, derivanti da molteplici realtà, con cui potersi rapportare in tempo reale (Ranieri & Giampaolo, 2018).

Una volta analizzate le diverse dinamiche che possono caratterizzare una formazione e-learning, serve poi porre il focus sulla progettazione della stessa, che in sé serba molteplici aspetti da definire, quali: l’intero processo formativo (macro-progettazione), i singoli moduli formativi (micro-progettazione), i materiali didattici (e-content), le attività predisposte, e infine il metodo e gli strumenti valutativi (Piras, Reyes, Trentin, 2020).

Per quanto concerne specificatamente le metodologie digitali adottabili, si possono distinguere principalmente tre varianti formative: la *content and support*, ovvero la tipica attività formativa mirata all’apprendimento individuale, con approccio erogativo-statico, che fornisce il materiale online (e-content), non progettando interazione fra i partecipanti, e prevedendo un supporto minimo, solo se necessario e richiesto; affianco a tale metodologia, si dispone poi la *wrap-around*, avente un approccio maggiormente interattivo, e pur concentrandosi sull’apprendimento dell’individuo, prevede la commistione di materiali, discussioni ed analisi, con la predisposizione di un progetto formativo meno procedurale, ma aperto all’interazione tra pari ed anche con il tutor, che assume il ruolo di facilitatore, agendo in una modalità definibile come *push*, ovvero favorente nuove e dinamiche interazioni, così da motivare spesso i partecipanti (Piras, Reyes, Trentin, 2020); infine, la terza metodologia si può definire nei termini di *integrated model*, che a differenza degli altri si focalizza sull’apprendimento

comunitario, predisponendo piccoli gruppi, che dovranno confrontarsi e dar vita a nuove e rilevanti significazioni, che possano così creare nuove conoscenze, e questo anche grazie alla figura del docente, che avrà il compito di moderare e/o animare le attività (Ranieri & Giampaolo, 2018).

Si palesa quindi, anche a causa della pervasività digitale, una forte innovazione degli approcci e metodologie formative, sempre più eterodirette e flessibili, e questo mette notevolmente in crisi gli approcci maggiormente tradizionali, incapaci di adeguarsi a queste nuove dinamiche. Questo andamento inoltre, viene ulteriormente affermato e testimoniato, dal repentino successo che ha riscosso un approccio molto recente alla programmazione, chiamato *micro-learning*.

Il micro-learning è una metodologia che punta a “granularizzare” l’apprendimento, mirante quindi alla definizione di brevi e piccole unità di contenuti, che permettano così l’erogazione di un apprendimento più snello e facilitante la sua assimilazione. Una frammentazione dei contenuti, come quella indicata, è ovviamente ancor più potenziata dall’innovazione digitale, in quanto piccoli moduli d’apprendimento, possono essere facilmente trasportati e adattati agli strumenti tecnologici, ed essere così accessibili su qualsiasi piattaforma, nonché in modo immediato; inoltre, tale metodo, permette di fornire una formazione molto personalizzata, in quanto questi contenuti presentano alte possibilità di intercambio e collegamento, e quindi creazione di percorsi personalizzati, tarati su interessi e inclinazioni di ciascuno. Inoltre, queste “pillole” contenutistiche, sono facilmente aggiornabili, nonché particolarmente basilari, data la loro struttura che permette di fornire solo i contenuti essenziali all’apprendimento, limitando quindi fortemente il tempo di assimilazione delle informazioni.

In questo senso, una frammentazione dei contenuti, potenzialmente accessibili online da chiunque possieda una semplice connessione ad

Internet, non favorisce unicamente la flessibilità e la libertà d'indirizzo dell'apprendimento, ma bensì anche la scalabilità dello stesso; un corso d'apprendimento come il micro-learning quindi, è perciò capace di accogliere un'ampia platea di partecipanti, senza che questa incida necessariamente sui costi e contenuti dello stesso, in quanto usufruente dell'elasticità che caratterizza le dinamiche tecnologico-digitali odierne. Oltre a questo, un apprendimento che ricerca la sua granularizzazione, deve saper ottimizzare i brevi momenti formativi che lo interessano, e in questo senso, risulta ancor più fondamentale l'apporto tecnologico, in grado di favorire la creazione di contenuti multimediali accattivanti, capaci di trasmettere informazioni in modo persuasivo ed originale, fattori questi non secondari per l'efficacia dell'apprendimento stesso.

Il micro-learning è quindi metodologia sempre più utilizzata al fine di formare, giovani ed adulti, in un contesto d'apprendimento capace di rispettare la soggettività di ciascuno, e tutto ciò che essa comporta; oltre a questo, si può considerare questa tipologia di apprendimento come “figlia dei suoi tempi”, in quanto in una società profondamente caratterizzata dalla mobilità e trasformatività dei valori, degli interessi, ed anche certamente delle dinamiche lavorative, come quella odierna, la formazione non deve disattendere le aspettative che la concernono, e quindi deve mirare alla formazione di individui capaci di affrontare una realtà tale.

Una volta optata la modalità erogativa ritenuta più opportuna, serve dunque scegliere le metodologie didattiche ritenute maggiormente efficaci per favorire i processi d'apprendimento, ed accanto ai metodi più classici e più comuni, esistono innumerevoli dimensioni collaborative che si possono innestare, tra le quali spicca la *practice community*; in questa modalità infatti, in cui tutti i partecipanti sono invitati e stimolati a portare alla luce, e alla comprensione di tutti, la loro opinione, con un fine comune definibile

come “produttivo”, in quanto ognuno degli individui partecipa al fine di ottenere e sviluppare conoscenza, spendibile poi nella propria attività lavorativa.

Aspetto fondamentale di questa tipologia di collaborazione, lo individua Wenger⁸², che dà una definizione di *community of practice* come di un gruppo di persone aventi un interesse specifico in comune, che attraverso l’interazione e la cooperazione, si impegnano ad approfondirlo e significarlo ulteriormente. (v. capitolo 2, sottocapitolo 5, “*Una community di medio-piccole realtà agroalimentari*”).

Un’altra metodologia è invece la *discourse community*, ovvero un gruppo di persone che condividono e interagiscono su temi comuni, ma che in tal senso possono essere suddivisi in gruppi di dialogo, con assegnazione di ruoli e compiti, oppure essere tenuti insieme attraverso la predisposizione di uno specifico forum, in cui tutti, in base alle loro tempistiche, sono invitati a rispondere a determinate domande; tale andamento, anche a fronte di tempistiche differenti, è facilmente accumulabile a quello del *brainstorming* frontale, in quanto in entrambe esiste un tema comune, posto ai discenti, favorente la discussione e la creatività, e stimolante quindi la partecipazione. Ancora differenti sono poi le *knowledge-building communities*⁸³, ovvero comunità di ricerca per cui l’obiettivo posto è la creazione, che può essere di carattere conoscitivo, oppure di creazione di veri e propri prodotti, al fine di una utilizzazione efficace delle conoscenze ottenute; rispetto alle comunità elencate precedentemente, questa tipologia non ammette perciò risultati di carattere puramente discorsivo-conversazionali, e si può definire come rigida e indirizzante maggiormente l’attività, rendendo responsabili i

⁸² Il concetto *comunità di pratica* viene utilizzato per la prima volta da Étienne Wenger, (nato nel 1952), un teorico e professionista dell’educazione, che definiva queste organizzazioni come gruppi di persone che condividono un interesse per qualcosa, ed apprendono interagendo.

⁸³ La Knowledge-Building Communities (KBC) è una teoria sviluppata da Carl Bereiter (1930), ricercatore e professore americano, e Marlene Scardamalia, professoressa e ricercatrice nel campo dell’educazione.

partecipanti stessi, rispetto alla costruzione della propria conoscenza, nonché di quella comune.

Un'altra metodologia formativa digitale, promuovente lo scambio di informazioni tra individui considerati “eguali”, sulla base dei loro interessi ed abilità, è il *reciprocal teaching* (insegnamento reciproco), sviluppata come tecnica educativo-scolastica con il fine di appianare il divario conoscitivo tra i diversi alunni, ma che “[...] *con successo può essere estesa agli adulti in formazione nella misura in cui alcuni di essi (per esperienza riconosciuta o formazione previa), si trovano nelle condizioni di poter affiancare e sostenere l'équipe formativa nel lavoro di formazione*” (Rivoltella, 2020).

Procedendo poi nell'esemplificazione di tutti i modelli progettuali erogabili online, non si può non citare il *seminario*, che può assumere due indirizzi metodologici differenti; si può infatti articolare attraverso la predisposizione di specifico materiale messo a disposizione in una piattaforma, con possibilità di accedervi, e al termine del quale si può dibattere e confrontarsi in uno specifico forum online, oppure si può intendere il seminario come incontro predefinito, con precedente comunicazione di data e ora dell'incontro, caratterizzato perciò da un immediato riscontro e confronto dialogico al termine dello stesso. Oltre al seminario poi, si possono citare anche i metodi formativi più classici, come ad esempio il *problem solving*, ponente ai discenti una problematica, che dovrebbe far scaturire abilità simili a quelle da esercitare nelle realtà lavorative, o il *role playing*, o “gioco di ruolo”, che permette ai soggetti di simulare una situazione reale, facendo sì però che ognuno si immedesima nel ruolo di un altro partecipante, favorendo così l'attuazione di peculiari meccanismi personali.

Più in generale, i modelli progettuali sin qui proposti, sembrano quindi richiamare fortemente la valenza e l'insegnamento pervenutoci da Etienne

Wenger, e dall'antropologa statunitense Jean Lave, attraverso il loro peculiare modello formativo, denominato "apprendimento situato".

Questa visione dell'apprendimento, definibile anche come "apprendimento sociale", sostiene come la conoscenza non possa essere unicamente frutto dell'acquisizione statica di conoscenze, bensì invece frutto di nozioni che vengono messe in atto nelle dinamiche sociali vissute; in tal senso quindi, l'interazione formativa diviene elemento chiave affinché i soggetti partecipanti possano mettere in atto le nozioni apprese. Ritorna quindi prepotentemente il concetto di Dewey *learning by doing*, e della legittimità conoscitiva che dà l'azione pensata, ed agita, alla conoscenza ancora preliminare.

Ancora una volta quindi, programmazione ed azione si intrecciano e si sovrappongono, rendendo così ancora più determinante il lavoro del docente. Come già detto, il percorso di organizzazione e pianificazione del corso precedentemente condotto, resta fondamentale, e in tal senso acquista i connotati di una vera e propria *azione simulata*, assumendo il carattere predittivo, anziché anticipatorio.

Il cambiamento indicato è fondamentale, e possiede carattere dirompente con gli habitus formativi del passato, in quanto viene a debilitarsi la mera azione progettuale anticipatoria del docente, che durante la progettazione scandisce ordinatamente i tempi e le dinamiche dell'apprendimento, senza aver così la possibilità di contemplare variazioni future, determinate dallo scaturire spontaneo di dinamiche relazionali; differente è l'atteggiamento predittivo invece, in quanto preparantesi alla percezione di segnali, durante l'azione formativa, che ci indichino come quest'ultima possa assumere uno svolgimento non progettato, e che ci suggeriscano quindi come poterli interpretare.

In tal senso i docenti trovano nella simulazione dell'azione un formidabile alleato, in quanto solo questa personale analisi della progettazione pensata, è in grado di far vivere anticipatamente alla persona il percorso formativo ipotizzato, evidenziandone inoltre i possibili elementi critici, o scaturenti nuovi indirizzi e dinamiche; è inoltre continuamente riproposta l'imprevedibilità dell'andamento dell'apprendimento, determinato dalla presenza di individualità con conoscenze e sensibilità differenti, ed è a tal proposito che il docente stesso, deve possedere una acuta capacità di adeguamento della programmazione, che permetta un continuo riadeguamento dei contenuti, così da risultare flessibili ed accomodanti per i partecipanti.

Ciò che in altre parole il docente deve prospettare, ed augurarsi per il suo corso, è lo scaturire improvviso di eventi non progettati, che in tal senso non devono essere più interpretati come intralcianti l'andamento formativo, bensì come segnali della bontà dello stesso (Rossi & Pentucci, 2021).

Affinchè tutti gli obiettivi formativi prefissatisi dal docente, vengano rispettati o quantomeno siano accessibili, da parte della platea partecipativa, non si può prescindere dall'*Instructional Design* (ID).

L'ID si può definire come l'articolazione della pluralità delle esperienze erogabili con l'E-learning, ed è in quanto tale analizzante ed occupantesi dell'allestimento di una piattaforma efficace, intuitiva e coinvolgente; l'Instructional designer, in altri termini, è colui che ha il compito di tradurre digitalmente i contenuti, passaggi e metodologie formative che il docente vuole erogare ai partecipanti.

In tale progettazione, va ovviamente a ripresentarsi la classica sovrapposizione tra erogazione contenutistica e formazione maggiormente relazionale, per cui l'ID ha il compito di analizzare in che misura dare più spazio ad una componente, rispetto che all'altra; nello specifico si riconosco

tre significative modalità progettuali: la prima modalità, prevalentemente erogativa, si erge su contenuti precedentemente definiti ed organizzati, a cui si può accompagnare o meno un'attività di supporto (detta *counseling*); la seconda invece, mira ad attribuire maggiore importanza all'interazione tra soggetto e docente, con la conseguente predisposizione di materiali meno completi, ma potenziabili da quest'ultima; la terza infine, enfatizza maggiormente la comunità d'apprendimento e la collaborazione che ne consegue, fornendo perciò un materiale essenziale, di carattere indicativo, che andrà poi sviluppandosi nel corso della formazione (Calvani, 2004).

Questa tipologia di supporto alla formazione digitale, va ad aggiungersi inoltre ad una figura sempre più presente e determinante ai fini della riuscita dell'attività formativa: il tutor.

Il tutoraggio è un'attività professionale ricoperta da una persona che, solitamente, non è specializzata rispetto ai contenuti che la formazione propone, ma preferibilmente formata in ambiti psicologici, tecnologici, e formativi; tali caratteristiche, ci consentono già di circoscrivere i compiti che potrà ricoprire questa figura, da non intendersi come sostitutivi la presenza del professore, ma piuttosto accompagnanti la stessa. Nello specifico, il tutor avrà mansioni organizzative (riguardanti le dinamiche della piattaforma digitale, la raccolta ed archiviazione dei contenuti emersi dall'attività), di facilitazione (soprattutto nella fase iniziale del corso, ma non solo, con supporto tecnologico dei partecipante in fase di iscrizione e collegamento, e più in generale durante tutta l'attività), di moderazione (ovvero la fondamentale gestione degli scambi comunicativi nella piattaforma, con capacità di intervento e indirizzo delle discussioni), e infine la funzione denominata *scaffolding* (termine significante “ponteggio” o “impalcatura”, e che simboleggia come il tutor debba sapere come interagire con i partecipanti, evitando di invadere ed intaccare le loro capacità, ma allo stesso

tempo fornendo loro aiuto e motivazione durante i momenti di difficoltà) (Rivoltella, 2020).

Si può dunque sostenere il tutoraggio sia aspetto fondamentale della formazione, da non considerarsi marginale per la riuscita formativa dei corsi, in quanto la sua presenza è elemento chiave ai fini dell'assistenza, tecnica e non solo, che necessitano i partecipanti; basti pensare alle innumerevoli difficoltà che possono incontrare i non avvezzi al mondo digitale, in corsi di formazione come quelli aziendali e più in generale di carattere lavorativo, e di come la figura del tutor possa fornire loro l'aiuto concreto che necessitano, così da evitare l'abbandono dell'attività e la conseguente sfiducia e chiusura nei confronti dell'apprendimento online.

Più in generale, tirando le conclusioni di questa prima analisi rispetto alle tematiche di progettazione e supporto dell'attività di apprendimento innovativo digitale, emerge chiaramente come ci sia una figura quantomeno centrale e intorno a cui tutta l'impalcatura formativa si erge, e questa è la soggettività, la persona.

La valorizzazione e la cura delle esigenze formative del soggetto sono i caratteri fondamentali a partire dai quali fondare un'azione d'apprendimento efficace, e questo è stato dimostrato, per esempio, dalla prepotente affermazione valoriale dell'interazione dell'uomo rispetto alla progettazione statico-procedurale, oppure dall'attenzione che si è dedicata rispetto all'articolazione di un apprendimento che sconfigga la *distanza transazionale* di Moore, oppure ancora dall'enfaticizzazione dell'apprendimento situato, al fine di valorizzare ognuno soggettivamente i propri contenuti appresi.

Accanto a questo trionfo della soggettività e delle sue azioni, si è inoltre evidenziata la fondamentale componente della comunità cooperante, non da intendersi nell'accezione di comunità tradizionale, bensì nei termini di un

insieme di persone interagenti e relazionantesi, ai fini del proprio e del comune accrescimento di conoscenza. L'interazione è stata elemento ricorrente e fondante tutta l'analisi fatta, e in questo senso le metodologie formative che si sono elencate, hanno cercato di enfatizzare l'aspetto comunicativo che sta alla base delle *communities*.

Questi due fondamentali aspetti, devono poi essere intercettati e valorizzati adeguatamente dal docente, che in quanto fattore organizzante le modalità specifiche di erogazione del corso, deve essere in grado di poter proporre un'attività formativa efficace e partecipativa, servendosi ovviamente del supporto fondamentale delle ID e del tutor.

Le soggettività perciò, in contesti di formazione come quelli precedentemente raccontati, si può dire co-agiscano, in un continuo rimbalzo formativo tra la propria rielaborazione personale e la fruttuosa interazione con gli altri, il tutto accompagnato dall'attenta osservazione del docente, che pre-vede ambienti didattici scaturenti input formativi capacitanti.

In questi termini, si può dire la progettazione e il supporto all'apprendimento lavorino sinergicamente al fine della creazione di percorsi formativi sostenibili, aventi un indirizzo preciso e realizzabile, ovvero la valorizzazione del soggetto e delle sue capacità.

3. LA VALUTAZIONE FORMATIVA

La tematica della valutazione, in questo caso strettamente collegata all' e-learning, è aspetto sempre più centrale e fondamentale nelle considerazioni moderne, necessitante spazio di discussione e altresì ricerca.

La valutazione come tema di dibattito inerente la pratica formativa digitale, nasce conseguentemente e in risposta al proliferare di sempre nuove metodologie di relazione docente-alunno, che comportano una vera e propria rivoluzione in termini di interazione e percezione delle problematiche riscontrate, o dei successi formativi ottenuti; un cambiamento ed innovamento metodologico tale, non consente più al docente di attuare i costrutti valutativi utilizzati in precedenza, durante la didattica frontale, avente feedback immediati e più facilmente comprensibili, bensì richiede si utilizzino nuovi dispositivi e metodologie di riscontro dell'andamento dell'apprendimento, nonché una nuova ed aggiornata capacità interpretativa dei segnali formativo-digitali pervenuti.

Certo è, che il cambiamento paradigmatico che ha affrontato la valutazione è stato decisivo, e non solo per quanto concerne il cambiamento dell'apprendimento e delle sue metodologie, bensì anche per la sua intrinseca funzionalità, negli anni trasformatasi ed innovatasi.

Per giungere ad un'analisi e definizione completa della pratica valutativa, e dei suoi successivi cambiamenti metodologici dettati dall'avvento del digitale, può risultare utile attuare precedentemente uno sguardo regressivo, che ci porti alla nascita della docimologia.

La docimologia nasce nel 1922, in Francia, ad opera di H. Piéron⁸⁴, per via dell'esigenza dell'epoca di progettare un sistema valutativo, tale da poter

⁸⁴ Henri Louis Charles Piéron (1881 –1964) è stato uno psicologo francese, che si occupò particolarmente di psicologia del comportamento.

individuare caratteri oggettivi ed obiettivi, attraverso sistemi idonei ed affidabili; l'enfasi ed importanza, che durante quegli'anni, si attribuivano all'oggettività in fase di valutazione, è parzialmente comprensibile anche per via del pensiero di un'importante personalità dell'epoca: Max Weber.⁸⁵

Il filosofo tedesco, attraverso le sue considerazioni intorno al tema della valutazione e del valore, sostiene infatti quest'ultimo sia ciò che guida il comportamento delle persone, secondo una scala di valori-esigenze prettamente personale; in relazione a questo aspetto, Weber sottolinea come sia fondamentale preservare l'*avalutatività* (*wertfreiheit*) della ricerca, che non deve in tal senso essere guidata e condotta, nella sua valutazione, da elementi valoriali personali, bensì debba limitarsi alla cronaca dei fattori, delle conseguenze e dei rimandi pratici che l'azione ha prodotto (giudizi di fatto). La valutazione quindi, deve necessariamente evitare i giudizi di valore, espressione riguardante un giudizio di natura prettamente personale, che non possiede, in quanto tale, un apparato valoriale comune con ciò che va valutando.

Il filosofo, nella sua analisi, riconosce inoltre come, in qualsiasi analisi e ricerca, ci sia una naturale commistione con i valori e le credenze personali, e come questi possano in un qualche modo indirizzare l'interesse stesso, ma allo stesso tempo, segnala come tali aspetti relazionali non debbano assolutamente intaccare il momento della valutazione, condizione necessaria per l'ottenimento di un risultato quanto più oggettivo e rappresentate la realtà dei fatti.

Per Weber quindi , si può dire il concetto di *avalutatività* indichi la capacità di distinguere il conoscere dal valutare, la realtà dei fatti dalla valutazione personale (Rivoltella & Rossi, 2012).

⁸⁵ Karl Emil Maximilian Weber (1864-1920) considerato una delle più importanti personalità del suo tempo, è stato un filosofo, sociologo ed economista tedesco, autore, tra le tante, della pubblicazione postuma *L'avalutatività nelle scienze sociologiche ed economiche* (1922), proponente una nuova lettura delle scienze storico-sociali.

Il pensiero docimologico quindi, trova in queste considerazioni un terreno fertile per la sua validazione riconoscendo, nella pratica, la trasparenza del valutatore come arma di neutralizzazione delle istanze soggettive, che possono talvolta immettersi e falsificare i risultati.

Molti aspetti della prospettiva docimologica, sono stati nel tempo superati, e/o integrati da successive analisi, cosicché la valutazione ha sempre più allargato il suo raggio d'azione all'interno dell'andamento formativo, interessandosi a diversi e molteplici settori dello stesso, ed affermando la sua presenza in tutto il percorso.

Una diretta conseguenza di questa fondamentale rivoluzione valutativa, è il ripensamento radicale di quelli che prima erano definibili come i “capisaldi concettuali” della valutazione. A questo proposito, si muove una forte critica al concetto di *oggettivazione*, che prima definiva il carattere saldo e inconfutabile dei raggiungimenti formativi, e che invece ora assume una connotazione prettamente negativa, in quanto alienante la soggettività e le sue peculiarità. Un'altra critica poi, viene mossa al concetto di *attendibilità*, nello specifico riguardante le prove valutative, da sempre immaginate come stabili indicatori di determinate caratteristiche soggettive, costanti nel tempo; questo si capisce facilmente come non possa sussistere, dal momento che la riproposizione della medesima prova, per innumerevoli volte, vedrà i risultati ottenuti precedentemente disattesi, e questo data la crescita dell'alunno partecipante per esempio, o ancora data la conoscenza della prova stessa, che fornita innumerevoli volte, modifica naturalmente la prestazione. Inoltre, viene poi fortemente ripensata la concezione di *validità* della prova stessa, da intendersi come elemento accertante l'individuazione

delle movenze del comportamento umano, che in realtà sono invece intaccabili dal *setting*⁸⁶ e dal contesto in cui la valutazione viene erogata.

In altri termini, ciò che si va dunque proponendo, attraverso la ri-valutazione e ri-significazione di questa terminologia, è il passaggio da una valutazione formativa, ad una *valutazione formatrice* e dinamica (Rivoltella & Rossi, 2012), e tale passaggio avviene, anche e soprattutto, grazie all'apporto fondamentale di Vygotskij⁸⁷; il cambiamento del paradigma valutativo infatti, è da intendersi anche come un riconoscimento del fatto che, sia necessaria una valutazione maggiormente dettagliata e "continua" durante i corsi, dal momento che si riconosce altresì come un processo nuovo possa individuare e potenziare le caratteristiche, in un primo momento latenti, dei partecipanti.

E questo è uno dei motivi intorno a cui si erge la teoria dello sviluppo cognitivo dello psicologo russo.

Vygotskij, attraverso la sua teoria, ha proposto un concetto innovativo, la *Zona di sviluppo prossimale*, secondo la quale esiste un livello di conoscenza ed abilità intermedio, tra il livello d'abilità riscontrabile nel soggetto, e quello invece latente (non visibile); sulla base di quanto detto, lo psicologo ha introdotto il principio per cui, anche il livello latente si rende accessibile e raggiungibile per il soggetto, a patto ci sia la presenza di un'altra personalità, che lo renda capace di superare il compito, altrimenti irrealizzabile. In questo senso, si introduce efficacemente la valutazione "dinamica", in quanto Vygotskij promuove l'utilizzo di modelli di valutazione che possano non solo determinare i risultati formativi raggiunti (livello riscontrabile), ma anche e soprattutto quelli potenziali, e raggiungibili se adeguatamente sostenuti (livello latente).

⁸⁶ Il *setting* è un termine inglese che significa "delimitare", "racchiudere", e sta ad indicare il contesto ambientale e sociale entro cui si verificano certe interventi, in questo caso formativi.

⁸⁷ Lev Semënovič Vygotskij (1896-1934) è stato un importante psicologo e pedagogista russo, che ha condotto, assieme ad altri psicologi, le ricerche che costituiscono i capisaldi della scuola "storico-culturale", la più importante scuola sovietica di psicologia.

Sulla base di questi nuove e decisive informazioni, è quindi ipotizzabile ed auspicabile un corso formativo possa, anzitutto rilevare il livello di conoscenze-abilità iniziale, sulla base delle quali ipotizzare un percorso formativo che miri a valorizzarle e stimolarle in modo incrementale, così da poter infine predisporre una prova finale che certifichi gli sviluppi ottenuti.

Questo tipo di cambiamento apportato nella metodologia e nella significazione valutativa, non può non interessare quindi la formazione e-learning che, in molti aspetti, riporta e rispecchia le stesse necessità e dinamiche che presenta la valutazione dell'apprendimento classico; allo stesso tempo però, durante l'apprendimento online, si può ipotizzare il verificarsi di problematiche peculiari e non comuni ad altri ambiti, come ad esempio la percezione, da parte del docente, del raggiungimento formativo e relazionale delle parole e concetti proposti, aspetto solitamente diretto in presenza, ma di difficoltosa ricezione a distanza.

In quest'ottica, il feedback diventa vero e proprio elemento di *scaffolding* che il docente possiede, e questo non solo al fine di un monitoraggio, pur essenziale, dell'andamento formativo, bensì anche al fine del supporto stesso dei partecipanti, altrimenti "abbandonati" alle loro difficoltà; affinché questo avvenga, necessaria è però la definizione delle Teaching Learning Activities (TLA)⁸⁸ più adatte ai risultati che si vogliono ottenere, come per esempio project work, collaborative groupwork (lavoro di gruppo), ed anche il *portfolio* (*e-portfolio* in ambito digitale), uno strumento contenente il percorso di studi del partecipante, le competenze possedute e/o ricercate, ed anche riflessioni personali sul proprio profilo, al fine di dar vita ad un quadro coeso della proprie capacità, e in grado così di favorire l'orientamento allo sviluppo di determinate caratteristiche, nonché la valorizzazione di quelle

⁸⁸ Le Teaching Learning Activities (TLA) è il materiale interattivo che il docente predisporre per i partecipanti, differente in base alla tipologia d'apprendimento che si vuole favorire.

già possedute. Tra i modelli più accreditati di quest'ultimo, si afferma quello individuante le sezioni di: Selezione (che raccoglie i documenti ritenuti più importanti da evidenziare, con l'aggiunta delle ragioni personali della scelta), Riflessione (in grado di far trasparire competenze complesse e unificatrici di diversi differenti documenti), Proiezione (che attua un'analisi presente e futura delle proprie abilità), Pubblicazione (con presentazione dell'insieme delle scelte fatte, nella ricerca di indirizzare il documento ad una specifica platea lavorativa) (Rivoltella & Rossi, 2012).

L'e-portfolio inoltre, in quanto digitale, può presentare dei vantaggi rispetto a quello tradizionale cartaceo, in quanto consente l'immissione nello stesso di documenti audio-visivi, interattivi, nonché facilmente trasportabili e riproducibili, potenziando perciò la presentazione e l'impatto dello stesso

Una volta definite le dinamiche, le tempistiche e le attività da sottoporre, serve poi scegliere quale strumento sia maggiormente efficace ai fini della rilevazione valutativa che si vuole ottenere. Si può prediligere i *quizzing tools* ad esempio, ovvero strumenti web che permettono al docente di avviare una generazione automatica di quiz, inerenti ai contenuti dell'apprendimento, sottoponibili ai corsisti, con la funzione di incentivare partecipazione e coinvolgimento di tutti gli individui; questi strumenti inoltre facilitano e velocizzano inoltre l'assimilazione dei contenuti, rinforzandola, e riconsegnando al docente un feedback che possa inquadrare l'andamento formativo. Di simile funzionamento sono poi le *chatting sessions*, ovvero la predisposizione di spazi di condivisione comunicativa, in cui i partecipanti possono discutere riguardo ai temi proposti, dimostrando o meno l'assimilazione degli stessi, nonché la loro organizzazione in un contesto dialogico. Altri strumenti poi, di carattere maggiormente diretto, sono le *discussion tools*, che si avvalgono di spazi quali mail e messaggi diretti, in grado di permettere al formatore la posizione di domande ed input

specifici, capaci di individuare le necessità, le carenze e le abilità formative di ciascuno (Rivoltella, 2020).

Oltre a le modalità valutative citate, a disposizione e in funzione del docente e del suo giudizio formativo, ne esiste un'altra, in cui il docente non è più primario interlocutore dei partecipanti, ma il suo posto viene invece preso dai corsisti stessi, che in tal senso si valutano vicendevolmente.

Questa modalità, chiamata *peer assessment*, è un processo che mira all'attivazione di un agire valutativo "tra pari", il quale può accadere in situazioni quali l'attribuzione di una valutazione ai propri colleghi, che può a sua volta favorire l'apertura di un confronto; ciò che va attivandosi in queste dinamiche è lo spirito critico, per cui tutti i partecipanti e le parti in causa possono assumere, allo stesso tempo, il ruolo di valutatori e valutati, così da favorire non solo l'analisi delle dinamiche altrui, ma anche e soprattutto l'autoanalisi, aspetto fondamentale ai fini formativi. Tale metodologia inoltre, tende a valorizzare, all'interno di gruppi di lavoro, l'apporto di ciascuno, elemento importante e solitamente difficile da evidenziare per un singolo docente, in quanto esterno dalle dinamiche dei gruppi stessi.

Un particolare esempio di *peer assessment* è il Knowledge-Building Communities (di cui al sottocapitolo precedente), una comunità di ricerca in cui si attua una *valutazione trasformativa distribuita* (Rivoltella & Rossi, 2012), per cui la valutazione viene a definirsi come *distribuita* in quanto operante a diversi livelli, uno interno gestito dal gruppo, e uno esterno determinato dai valutatori preposti; la comunità di ricerca in questione, elabora quindi un andamento valutativo che inerisce, in primis, nella conoscenza collettivamente costruita, passando poi ad un'analisi valutativa individuale, e terminante nell'analisi delle strategie utilizzate nel percorso compiuto.

Un ulteriore dispositivo digitale, di cui si possono dotare i docenti, è la *rubrica valutativa*.

Questo strumento viene solitamente utilizzato e proposto dai docenti, al fine di chiarire ed esemplificare, in una scala di punteggi predefinita, i criteri di apprendimento raggiungibili da ciascun corsista; solitamente, ogni criterio viene definito ed accompagnato da esempi pratici ed intuitivi, che possano così favorire il riconoscimento del livello raggiunto, così da fungere non solo come strumento valutativo, ma anche come supporto orientativo ai partecipanti. In questo senso, la chiarezza illustrativa che caratterizza la rubrica, che deve essere appositamente preposta ed organizzata dal docente, in base ai livelli di competenza riconosciuti nello specifico corso d'apprendimento, diviene elemento fondamentale ai fini della riuscita formativa dei corsi erogati.

Oltre alle innumerevoli valutazioni che i docenti producono al fine di verificare i risultati dell'apprendimento, esiste un'ulteriore tipologia di verifica, che però non è rivolta ai corsisti e alle loro abilità, ma alla qualità stessa dell'apprendimento che si è erogato; per eseguire quindi, un attento e proficuo “controllo di qualità”, è stato pensato un modello chiamato *Open Systems Interconnection (OSI)*, progettato dall'*International Organization for Standardization (IOS)*.

L'IOS (che si traduce in Organizzazione Internazionale per la Normazione) è una organizzazione internazionale non governativa, fondata nel 1947⁸⁹, la più importante a livello mondiale per la definizione di norme europee comuni, di carattere tecnico, tra cui anche quelle riguardanti la gestione e la promozione della qualità dei processi; a questo proposito, la sigla ISO 9000

⁸⁹La nascita di tale organizzazione avvenne grazie alla volontà di 25 nazioni, che si riunirono lo stesso anno a Londra, con l'obiettivo della creazione di un nuovo organismo che raccogliesse l'eredità di altre due organizzazioni: ISA (International Federation of the National Standardizing Associations), nata a New York nel 1926, e l'UNSCC (United Nations Standards Coordinating Committee) fondata nel 1944.

è quella identificante i requisiti della gestione qualitativa, avente il fine di migliorare l'efficacia aziendale, inerente la produzione, l'erogazione dei servizi, e la soddisfazione della clientela.

Per individuare efficacemente il livello di valutazione della formazione, si può inoltre far riferimento al modello di Kirkpatrick⁹⁰, secondo il quale esistono quattro livelli per stabilire gli effetti della formazione: Reazione (il parere dei partecipanti, che si può riscontrare con la posizione di questionario finale), Apprendimento (le conoscenze trasmesse e il livello di apprendimento generale, che si possono misurare con un test specifico), Comportamento (ovvero capire se la formazione ha influenzato l'andamento lavorativo delle persone) e Risultati (verificare l'impatto migliorativo della formazione in termini produttivo-economici).

L'analisi che avviene dunque intorno alla *qualità* valutativa, in generale implica necessariamente la proliferazione di caratteri, ed aspetti, definibili come "comuni" tra formazione e dinamiche aziendali, tra cui spicca: la convinzione che l'uomo serbi continuamente delle capacità nascoste ed inesprese, e che quindi sia necessario prendere in considerazione ogni indicazione migliorativa che perviene; l'attenzione e il potenziamento delle dimensioni partecipative, che produca senso di appartenenza e condivisione; l'importanza del monitoraggio dell'andamento formativo-produttivo, in un'ottica di continua perfettibilità del processo (Calvani, 2004).

Questi, sono solo alcuni dei caratteri costitutivi su cui un programma formativo deve ergersi ai fini della sua riuscita, aspetti che Pier Cesare Rivoltella distingue schematicamente in *usabilità* (che in termini tecnologici si traduce in condizioni favorevoli di accesso ai corsi e presenza di supporto adeguato), *environment* (ovvero la capacità di stabilire obiettivi di sviluppo,

⁹⁰ Donald L. Kirkpatrick (1924 - 2014) è stato professore americano presso l'Università del Wisconsin, noto soprattutto per il suo modello "quattro livelli" per la valutazione dei corsi di formazione, oggetto del suo dottorato di ricerca.

e definire le azioni che potranno raggiungerli), *engagement* (il grado di coinvolgimento e presenza dei corsisti e dei valutatori), e infine *effectiveness* (la capacità di rispondere efficacemente ai bisogni formativi), ciascuno dei quali “[...] *consente di individuare altrettante aree per sviluppare un monitoraggio di qualità*” (Rivoltella, 2020).

Più in generale, possiamo quindi evidenziare come, con il passare degli anni, e l’innovarsi delle tecnologie e metodologie formative, ci sia stata una vero e proprio cambiamento dell’ermeneutica della valutazione, sia nella sua significazione, e altresì del suo ruolo all’interno dei percorsi formativi.

Le analisi e le ricerche in termini valutativi, hanno quindi permesso alla formazione di ridisegnare fini ed obiettivi, che posti tradizionalmente come ricercati ed individuanti il possesso di determinati livelli di competenza ed abilità (valutazione *dell’apprendimento*), successivamente hanno integrato, a tale visione, l’idea che l’azione possa inerire in tutte le fasi del percorso formativo, intaccando abilità non misurabili unicamente attraverso dei rigidi test (valutazione *per l’apprendimento*).

In tal senso, si può quindi sostenere lo scopo della valutazione sia quello di valutare il potenziale, ovvero la ricerca formativa delle possibilità migliorative di ciascun individuo, trovando una collocazione alle sue capacità, e ampliandone gli orizzonti di spendibilità e aggiornamento, al fine di poter istituire un adeguato e lungimirante indirizzo d’apprendimento, ma fornendo anche la possibilità, al soggetto stesso, di potersi rispecchiare e auto-analizzarsi, a fronte dei risultati emersi. È inoltre, proprio a tal proposito, che sempre più spesso viene utilizzata la metodologia dell’*assessment center*, ovvero un metodo di indagine per la ricerca di doti ed abilità nelle persone, che si basa sull’osservazione dei comportamenti durante delle simulazioni lavorative o prove specifiche, durante le quali

vengono elaborati dei dati, che alla fine del percorso porteranno alla profilazione dei differenti soggetti partecipanti all'attività.

Questo cambiamento paradigmatico nella concezione della valutazione, non deve però sminuire o depotenziare l'apporto fondamentale che ha sempre dato la valutazione certificante le conoscenze possedute o raggiungibili, in quanto, in ogni tipologia di percorso d'apprendimento, porre degli obiettivi chiari e concisi, come accade nella rubrica valutativa, rimane motore movente e stimolante il percorso stesso; nel rimarcare perciò l'importanza imperitura della valutazione tradizionale, si può ben citare anche la decisività di una valutazione che venga istituzionalmente riconosciuta, di fondamentale rilievo nella società, in quanto universale nella sua validità, e rilasciante certificazioni e qualifiche di tipo professionale, spendibili nel mondo lavorativo professionale (Rivoltella & Rossi, 2012) (basti pensare al sistema dell'European Qualifications Framework, di cui al capitolo 1, sottocapitolo 3 *“Il cambiamento dei modelli di formazione adulta e del lavoro”*).

Accanto a questo approccio docimologico però, è necessario e sempre più fondamentale, attuare uno sguardo valutante che possa non solo attuarsi nella rilevazione in itinere, bensì anche come monitoraggio dell'andamento complessivo dell'apprendimento, aspetto decisivo al fine di riscontrare le problematiche e le necessità che possono cambiare, in corso d'opera, l'andamento formativo. Una valutazione formativa onnipresente inoltre, permette al docente e/o valutatori, di rimarcare e fornire ai corsisti la propria presenza in termini di assistenza, in quanto rilevare l'andamento significa anche parallelamente possedere una panoramica completa, ed anche singolarmente dettagliata, delle abilità che mettono in atto i corsisti, e di quelle che, vygotkianamente parlando, potenzialmente si possono formare.

Il perseguimento di questa duplice finalità della valutazione, ha poi dovuto affrontare un fondamentale banco di prova: l'e-learning. Ciò che è emerso, è che anche in mancanza di una prossimità fisico-relazionale, il docente ha a disposizione delle metodologie formative efficienti, che non solo possono ovviare al problema di un monitoraggio "situato" digitale, bensì possono, come nel caso e-portfolio, migliorare l'individuazione e la presentazione delle proprie peculiarità formative, favorendo perciò rielaborazione personale, nonché lungimiranza valutativa.

Si pone poi, tanto in presenza quanto online, particolare attenzione rispetto al coinvolgimento del soggetto stesso nel processo di valutazione dell'apprendimento, aspetto quanto più fondamentale ai fini della formazione di soggetti consapevoli, in grado di porsi obiettivi, riconoscere le proprie carenze, ed individuare le strade formative più efficaci per raggiungere le mete previste; tale dinamica inoltre, viene perseguita attraverso diverse tipologie di valutazione condivisa o cooperante, che evidenziano come, attivare processi che favoriscano la formulazione di giudizi rispetto al percorso di corsi eguali (come nel *peer assessment*), aiuti il soggetto a sviluppare un giudizio critico personale spiccato.

Tutte queste articolazioni formative perciò, contribuiscono all'elevazione delle capacità del soggetto, che pur nella predisposizione di corsi e-learning, vede il proprio valore come costantemente riconosciuto, attenzionato ed incentivato, dalla metodologia (valutativa) del docente.

4. SCALABILITÀ E MODULARIZZAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA

Nelle sezioni precedenti, si è cercato di sottolineare come, gli odierni percorsi formativi, non siano più staticamente indirizzati all'acquisizione di competenze ed abilità, che vengano valutate unicamente il loro presenza/assenza, ma invece si richiede siano più articolati e sviluppati al loro interno, prevedendo così una moltitudine di variabili formative, che devono essere appositamente declinate e monitorate; le dinamiche in questione, sono perciò entrate a far parte della quotidianità della formazione, e questo nella misura in cui si è posto al centro della scena il soggetto, l'individuo avente necessità e processi elaborativi personali, non accumulabili a quelli dei colleghi, e quindi necessitanti appositi "spazi" di espressione e movimento.

Oltre a questo, i sistemi d'apprendimento moderni, si prodigano nella ricerca non solo dell'adattamento e collocamento formativo delle inclinazioni e particolarità sorte nei corsisti, ma si prefiggono anche l'obiettivo di predisporre situazioni propedeutiche alla loro proliferazione.

Si sta dunque parlando di un cambiamento radicale della concezione formativa comune, che ovviamente necessita un'adeguata ricerca ed analisi in merito; a questo proposito, si può coerentemente evidenziare come, affinché i nuovi presupposti formativi non vengano disattesi, è necessaria sicuramente una fine analisi della progettazione e del supporto formativo, come altresì un ripensamento dell'azione valutativa e delle sue conseguenze, senza dimenticare però il carattere della flessibilità, presupposto fondamentale ai fini di un servizio educativo che possa definirsi personalizzabile ed adattivo.

La flessibilità dell'apprendimento può tradursi perciò in molteplici dimensioni, tutte dettate da un comune e determinante obiettivo, ovvero l'adattamento e la cura delle differenti esigenze che può presentare la platea formativa odierna; la posizione del soggetto come primaria e centrale nell'andamento della progettazione dell'apprendimento, ha quindi posto queste necessità come inderogabili e vitali per la sopravvivenza del valore formativo attuale.

Un cambiamento tale, sembra quindi intaccare e destabilizzare i connotati formativi su cui si basava l'apprendimento del passato, uno fra tutti, l'unità didattica.

La metodologia dell'unità didattica, come comunemente conosciuta, possiede un carattere puramente definitorio, in quanto prevede il docente definisca stabilmente, e rigidamente, specifici obiettivi, modalità e svolgimenti dell'apprendimento che si sta pianificando; tale metodo, lascia quindi uno spazio prettamente "marginale" alla flessibilità, in quanto non immagina si possa distaccare l'orientamento della didattica, dagli obiettivi precedentemente prefissatisi. In tale sistema, viene dunque a mancare la capacità, e soprattutto la volontà, di intercettare i feedback dei corsisti, che sono invece "invitati" a reprimere i loro interessi, e ad apprendere ciò che viene proposto loro.

Per cercare di risolvere le problematiche che vengono riscontrate nella metodologia dell'unità di apprendimento formativo, si può chiamare in causa la *trasposizione didattica* di Yves Chevallard⁹¹.

Chevallard ha proposto, attraverso il suo concetto della *trasposizione didattica*, la concezione di come, ciascun progetto formativo pensato e progettato, viene prodotto e costituito sulla base di una scelta di determinati contenuti, che diventano però veri e propri oggetti di apprendimento, solo ed

⁹¹ Yves Chevallard (1946) è un docente di matematica francese, figura emblematica per la matematica francese, nonché per i suoi contributi, negli anni 80', intorno alla concezione di trasposizione didattica, riportata nel suo testo *Trasposizione didattica - Dal sapere erudito al sapere insegnato*, del 1985.

esclusivamente nel momento in cui vengono erogati, e quindi subiscono una serie di trasformazioni adattive. In altre parole, secondo il matematico francese, non si può parlare d'insegnamento fino a che questo non è stato intaccato dalle dinamiche trasformative dell'apprendimento, che come tali possono concentrarsi su differenti aspetti dello stesso, in base all'interesse e alle sensibilità degli individui (Rivoltella & Rossi, 2021).

Questa concezione di Chevallard, spiega dunque perché non si debba ipotizzare un percorso formativo statico e procedurale, senza preventivare come questo possa essere intaccato da dinamiche sfuggenti la determinazione, ovvero flessibili in quanto provenienti da soggetti differenti e singolari.

Si può quindi sostenere, al fine di un'analisi completa intorno alla necessità di flessibilità e dinamicità dell'apprendimento, come Chevallard ponga principi ed istanze decisive in questo senso, evidenziando come le dinamiche e le conoscenze personali, possano destabilizzare un approccio formativo che ricerchi staticità; in questo senso, a potenziare questa specifica visione, ci ha pensato anche lo stesso Mezirow⁹², attraverso il suo *Trasformative Learning* (Apprendimento trasformativo).

Mezirow, con la sua peculiare teoria d'apprendimento, sostiene come, tutti gli individui, abbiano costantemente la possibilità di trasformare le proprie credenze, abilità e sistemi di riferimento, elementi che solitamente vengono a crearsi per via di determinate esperienze passate, ma che possono venir innovati e sviluppati attraverso l'apprendimento formativo.

In quest'ottica, il sociologo statunitense indica come una sia attuabile e preventivabile una trasformazione delle abilità e delle caratteristiche degli individui, che nei corsi d'apprendimento possono trovare un valido alleato al loro sviluppo, sempre se quest'ultimi sono però disposti e progettati per

⁹² Jack David Mezirow (1923 -2014) è stato un sociologo e professore statunitense, studioso dei processi di apprendimento in età adulta, considerato il padre della teoria *dell'Apprendimento Trasformativo*.

farlo. Questa teoria perciò, prospetta i corsi d'apprendimento come intercettanti ed accoglienti questa potenzialità trasformativa delle caratteristiche e competenze di ciascuno, in quanto deve essere posto, come obiettivo primario, il miglioramento formativo degli individui, verificabile grazie ad atteggiamenti metodologici che lo ipotizzino e favoriscano.

Le caratteristiche che si stanno quindi evidenziando, come fondamentali e costitutive un approccio formativo flessibile e adattabile alle esigenze di ciascuno, conducono al superamento dell'utilizzo di un metodo come l'*unità didattica*, al fine di una modularizzazione dello stesso, che porterà alla nascita dell'*unità di apprendimento*; si può dire ci sia un vero e proprio cambiamento “[...] *da una visione top down*”⁹³ *di una programmazione parcellizzata in unità i contenuto organizzate attorno a singoli obiettivi disciplinari, a una visione bottom up*”⁹⁴, *che ponesse al centro obiettivi formativi trasversali su cui far convergere visioni multidisciplinari*” (Rossi & Pentucci, 2021, p. 314).

Tale modalità d'apprendimento, definibile anche *modulare*, è uno strumento formativo interdisciplinare, composto per l'appunto di singoli moduli, contenenti temi ed argomenti non eccessivamente concentrati su sé stessi, così da lasciar lo spazio formativo necessario all'approfondimento singolare; un'altra peculiarità di questa unità d'apprendimento, è che la costituzioni in singoli e determinati moduli, consente la creazione di collegamenti significativi tra gli stessi, in base alle movenze che assumerà l'andamento formativo, in questo senso co-diretto da docente e partecipanti.

Al fine di rispondere alle diverse esigenze formative che si sono venute a definire, ricercanti l'attuazione e progettazione di metodologie articolate e

⁹³ Lo stile di progettazione *top down* indica un andamento che dall'alto, ovvero partendo dalla posizione del problema principale, scende verso il basso, ovvero verso i problemi sottostanti che lo compongono

⁹⁴ Uno stile di progettazione *bottom up* indica un percorso che si erge dal punto di partenza iniziale (bottom), costruendo la strada per passaggi, fino a giungere al punto d'arrivo (up).

interattive, i sistemi di apprendimento fanno quindi sempre più uso della tecnologia digitale, in quanto la sua portabilità e componibilità sembra sposare perfettamente i nuovi dettami formativi.

I docenti non devono considerare, l'ausilio tecnologico, come alternativo alle dinamiche d'apprendimento tradizionali, bensì riconoscere e sperimentare come esso sia integrativo e potenziante queste ultime, attraverso l'introduzione di contenuti altamente personalizzabili, in grado di diversificarsi rispetto alle esigenze formative di ciascuno; a tal proposito, può risultare significativo riportare la metafora di come, in un contesto di cambiamento come quello appena prospettato, la tradizionale "cattedra" del docente, in principio indicante la "sede" dell'oggettività formativa, stia invece trasmutando in una semplice "*tavola d'appoggio*", in questo caso digitale, di cui gli individui possono servirsi al fine di elevare le proprie capacità personali (Rivoltella & Rossi, 2012, p. 85).

Questa metafora spiega dunque efficacemente come debbano esser intesi gli ausili tecnologici in ambito formativo, e cosa essi debbano altresì significare per docenti ed individui; a tal proposito, un approccio all'apprendimento che possa essere potenziato dalle ICT è sicuramente il *micro-learning* (di cui al capitolo 3, sottocapitolo 2).

Gli esempi di micro-learning odierni, sono molteplici e variegati, in grado di proporre un apprendimento che possa essere erogato in differenti piattaforme multimediali, avente la possibilità di trasportare, facilmente ed agilmente, nelle piattaforme web, contenuti e materiali didattici. Tra tutte le modalità presenti, possiamo citare certamente la dimensione dei *tutorial* su YouTube, in cui, partendo dall'individuazione di un determinato argomento, si possono creare o riprodurre dei brevi video multimediali, che andranno a trasmettere delle informazioni generiche intorno al tema in questione; l'accesso a tali informazioni è dunque libero ed agile, e spesso, le riproduzioni, vengono proposte in relazione ad altri video successivi, analizzanti differenti

articolazioni del tema scelto, così da comporre un simil-progetto d'apprendimento digitale.

Di simile funzionamento è poi il *podcast*, avente una flessibilità ed accessibilità ancora maggiore rispetto ai tutorial, in quanto interessante unicamente l'ascolto del prodotto scelto, e quindi riproducibile in qualsiasi situazione e da qualsiasi dispositivo; il podcast (termine derivante dalla fusione delle parole "Ipod", con pod significante "contenitore", e broadcast, ovvero trasmissione) ha visto un forte incremento del suo utilizzo durante la pandemia, in quanto si è capito come, la richiesta di una veloce digitalizzazione dei progetti formativi, potesse venir realizzata da questa tecnologia⁹⁵ (Agenda digitale, 2023); nello specifico, il podcast basa la sua efficacia intorno al ritmo del racconto che si va producendo, che deve saper stimolare e ravvivare costantemente il racconto, e quindi gli interessati stessi. Un ulteriore metodologia d'apprendimento promuovente i dettami del micro-learning è poi la *gamification*, ovvero l'utilizzo di elementi mutuati dai giochi, in contesti però non ludici (da qui la traduzione italiana in "ludicizzazione"); la *gamification* intende quindi promuovere la trasformazione dei percorsi formativi in dinamiche di gioco, che permettano l'avanzamento nel percorso formativo, attraverso l'acquisizione di competenze che dovranno poi essere attivate durante questi giochi. Questo metodo quindi, promuove sicuramente tutti gli aspetti di partecipazione dei corsisti, e inoltre possiede anche la possibilità della personalizzazione del percorso, in quanto può prevedere l'assegnamento di premi/badge, come risultato del livello raggiunto, e delineando così il profilo formativo di ciascun partecipante.

Sulla logica modulare si muove anche l'*ipertesto* digitale, ovvero un software in grado di raccogliere diversi documenti, e interconnetterli tra loro

⁹⁵ I dati statistici ci raccontano come, la riproduzione di podcast in Italia, sia cresciuta di ben 31 punti percentuali rispetto agli anni precedenti, nello specifico si stima che ad oggi, 11,1 milioni di persone in Italia utilizzino i podcast, in netta crescita rispetto ai 7 milioni del 2019.

attraverso una parola chiave che sia in grado di collegarli (link); tale metodo, rende quindi possibile l'attuazione di percorsi d'apprendimento esclusivamente singolari ed unici, in quanto rispondenti ad istanze ed interessi personali. In questo metodo sembra quindi affermarsi una logica formativa prevalentemente costruttivista, che vede in Bruner⁹⁶ uno dei suoi più importanti esponenti, per cui l'apprendimento e la formazione sono tanto più significativi, quanto più vengono a definirsi e a strutturarsi in modo esplorativo-personale, ovvero grazie all'interesse dei discenti stessi (Rivoltella & Rossi, 2012).

Più in generale si può dunque sostenere come, a fronte del cambiamento intercorso nella formazione e nella sua erogazione, ci sia stata una vera e propria svolta ecologica dell'apprendimento.

In tal senso, il passaggio ad una ecologia formativa deriva dall'emergere di situazioni sociali sempre più complesse e articolate, che oltre a non poter essere racchiuse sotto schemi definitivi stabili, non possono nemmeno essere interpretati attraverso rappresentazioni e modalità singole, ovvero con un'unica e comune prospettiva; una società sempre più interconnessa, capace di relazionare persone distanti e diverse culturalmente, produce naturalmente una commistione sociale di valori, interessi e credenze, che rispetto a un tempo, non sono più facilmente individuabili. Si può dunque parlare di come oramai, l'apprendimento e le sue dinamiche, siano caratterizzate dai *concetti colla*, ovvero dalla formazione di conoscenze sempre più interconnesse tra loro, ma non per un legame didattico-formativo, bensì alla luce dei diversi vissuti, capacità ed interessi dei discenti, che ne legano (con la "colla") il valore (Rossi & Pentucci, 2021).

⁹⁶ Jerome Seymour Bruner (1915 –2016) è stato uno psicologo statunitense che ha dato notevoli contributi allo sviluppo della psicologia cognitiva, della psicologia culturale, e della psicologia dell'educazione.

A fronte di una situazione tale, la stessa formazione ha subito naturali cambiamenti, che l'hanno portata, in una certa misura, a reinventarsi e cercare una propria nuova collocazione valoriale e sociale; i percorsi d'apprendimento hanno perciò mutato la loro agentività, e se prima venivano a presentarsi come erogatori di conoscenze definite, attraverso un percorso formativo sequenziale e rigido, oggi invece necessitano un approccio molto più flessibile, capace di cambiare andamento e struttura in "corso d'opera", e capace soprattutto di intaccare gli interessi e l'attenzione dei discenti.

La modularizzazione dell'offerta formativa è stata dunque azione necessaria ai fini di questo adeguamento, così da poter proporre un servizio maggiormente settorializzato e flessibile, capace di collegare agilmente diversi percorsi di conoscenza, e permettendo inoltre una conseguente maggiore personalizzazione dello stesso, in quanto formantesi sulla base delle istanze ricevute dai corsisti stessi; di fondamentale importanza, al fine della realizzazione di ciò, è stato il progresso tecnologico, in quanto promuovente nuove e decisive modalità di erogazione della formazione, in questo senso relazionantesi perfettamente con i cambiamenti avvenuti.

L'utilizzo delle piattaforme web, delle nuove ed innovative tecnologie di comunicazione, ha quindi fatto sì la formazione potesse essere erogata attraverso la somministrazione di piccoli moduli formativi, brevi percorsi di conoscenza, comunicanti essenziali e significative nozioni, che trasferite digitalmente hanno favorito sicuramente la loro accessibilità, nonché la loro interconnessione, data la facile trasportabilità dei prodotti digitali. L'efficacia delle modalità d'apprendimento innovative, ha portato, anche i percorsi più tradizionali e storicamente frontali, ad adottare, almeno in parte, la funzionalità digitale, che oltre diversificare l'erogazione e i ritmi della formazione, così da promuovere maggiore attenzione ed interesse, ha favorito anche un più facile coordinamento e gestione degli individui stessi, in quanto i percorsi online sono progettati per accogliere ed agire con

innumerevoli persone, senza che questo comporti un accrescimento dei costi di gestione, o una modificazione del percorso formativo.

Questa dimensione di scalabilità dell'offerta formativa, insieme alla sua modularizzazione, ha quindi riconfermato, ancora una volta, come i sistemi odierni di formazione ed apprendimento abbiano posto, al centro della loro azione, la valorizzazione e l'accomodamento delle necessità del soggetto, sempre più protagonista dell'agire formativo.

Il cambiamento dei percorsi e delle metodologie, la flessibilità dei contenuti, l'utilizzo delle piattaforme web, nonché la proliferazione del micro-learning, ha quindi significato un vero e proprio rilancio culturale e sociale delle capacità soggettive, incentivate e stimolate da queste dinamiche, e che oltre a venir definite sulla base delle esigenze stesse dell'individuo, ne preservano la sua fondamentale autenticità.

5. ENGAGEMENT E ACHIEVEMENT FORMATIVI

Nei termini di un'analisi intorno alla formazione, e alle trasformazioni che l'hanno caratterizzata nel tempo, si è dunque riscontrato come non sia solo avvenuto un cambiamento in termini metodologici e di innovazione tecnologica, bensì come in questa transizione si celi molto di più. In altre parole, oltre all'evoluzione delle dinamiche formative, si è definita una vera e propria rivoluzione nel modo di porsi di fronte all'apprendimento.

L'evoluzione in questione ha sicuramente valorizzato e innalzato la figura del soggetto, intorno a cui si è attivato un profondo movimento di ricerca concettuale-strumentale, affinché ognuno potesse partecipare attivamente al delineamento del proprio indirizzo formativo; questo tema inoltre, è stato oggetto di particolare attenzione, nel momento in cui si sono affermate le metodologie digitali, che in quanto agenti “a distanza”, non permettevano ci fosse, almeno inizialmente, un coinvolgimento (*engagement*) emotivo ed anche pratico delle persone. In un momento in cui si stava riscoprendo la centralità della persona, anche per quanto concerne l'ambito dell'apprendimento, era conseguentemente importante e decisivo ricercare, e studiare, delle metodologie che potessero coinvolgere attivamente il discente, assicurandogli altresì un attento supporto.

Nell'evoluzione di queste tematiche di dibattito, si è chiaramente individuato come, una tra le problematiche maggiormente intralcianti il successo delle attività formative, fosse la competenza digitale.

Se si richiede alla formazione, specificamente quella digitale, di essere inclusiva, partecipativa e realizzante efficacemente i percorsi ipotizzati, serve di conseguenza che i discenti posseggano competenze digitali tali da poter sfruttare totalmente gli strumenti che l'apprendimento fornisce; il

superamento del digital-divide, deve quindi essere obiettivo primario tanto della formazione, che senza di esso non potrà riscuotere successo, e tanto degli individui stessi, che altrimenti non potranno esercitare i propri diritti decisionali e di accesso ai servizi erogati. La posizione di un tale obiettivo comune, possiamo perciò sostenere sia fondamentale per l'istituzione di una vera e propria *e-democracy*, una democrazia digitale e partecipativa, composta di cittadini capaci di interfacciarsi con l'innovazione digitale, e aventi accesso ai medesimi servizi, come quelli formativi digitali (Rivoltella & Rossi, 2012).

Una volta che tutti gli individui hanno una conoscenza, almeno basilare, della strumentazione che andranno ad utilizzare durante i corsi l'apprendimento, ecco che si può quindi ragionare in termini di efficace coinvolgimento degli stessi; a tal proposito inoltre, in caso di una iniziale disomogeneità del livello di abilità digitale dei partecipanti, diviene ancor più fondamentale il supporto dei docenti e dei tutor, che devono non solo fornire un aiuto in termini tecnici, bensì anche rendere questo disagio ininfluenza nell'ecosistema del gruppo, che altrimenti tenderebbe ad emarginare i più svantaggiati.

Lo svolgersi dei corsi di formazione, nella fattispecie quelli online, possiamo dire si alterni su due dinamiche, l'una complementare con l'altra, che se presenti, possono attestare la bontà del lavoro svolto; nello specifico, la spinta partecipativa dei discenti deve essere personale (che potremmo definire come coinvolgimento interno), in quanto ogni soggetto deve ritrovare, nell'andamento del corso, motivazioni personali tali che lo spingano a seguire le fasi dell'apprendimento, e inoltre deve essere, quando prevista, partecipazione alle dinamiche del gruppo d'apprendimento (che potremmo definire coinvolgimento esterno), che attesti come l'individuo sia

motivato e azionante comportamenti proattivi nelle relazioni formative con le altre persone.

L'unione di una forte motivazione personale, elemento imprescindibile ai fini del successo dei percorsi formativi, associato e coadiuvato da un forte incentivo alla partecipazione, derivante dalle dinamiche del gruppo formativo, e del percorso progettato, possono far sì che il soggetto sviluppi nuove capacità autosufficienti, che poi sarà in grado di mettere a disposizione in un ambito relazione, di un ipotetico gruppo, come quello lavorativo.

In questo senso, le forme di apprendimento digitale, erogate con sistemi tecnologici innovativi, possono migliorare fortemente il coinvolgimento delle persone, e questo perché si possono servire di prodotti interattivi non solo personalizzabili, ma anche più accattivanti e dinamici rispetto a quelli classicamente intesi. Uno fra tutti lo *storytelling* (o *digital-storytelling*).

Questa funzionalità digitale, traducibile come “racconto di storie”, rappresenta un metodo persuasivo attraverso il quale, i docenti, utilizzano prodotti digitali quali video, audio, immagini etc, trasmettendo così determinati valori in forma narrativa, di semplice comprensione e coinvolgente emotivamente.

La valenza della narrazione era stata però già ampiamente prospettata da Bruner, che la definiva come uno dei meccanismi psicologici fondamentali dell'individuo. Lo psicologo sosteneva infatti nell'uomo ci fosse, accanto ad una capacità puramente razionale funzionante logicamente, una capacità diversa, più specificamente narrativa, atta a fornire una comprensione più significativa della realtà, attraverso un continuo conferimento di senso e valore alle esperienze e gli accadimenti vissuti; si può quindi facilmente capire come, per Bruner, la narrazione non assuma solo la funzione di unificatrice di eventi passati, bensì azioni un vero e proprio processo introspettivo, che porta l'individuo a sviluppare le proprie capacità riflessive.

Ecco che in questo senso, poter indurre i partecipanti ad attivare un processo riflessivo rispetto a ciò che stanno guardando, come accade nello storytelling, e come sostiene accada Bruner, è un primo momento di coinvolgimento e partecipazione che si può attivare nel soggetto, e che successivamente può venir potenziato dalla richiesta dell'esposizione di un pensiero a riguardo, sulla base del quale poter avviare un dibattito o un'attività.

L'importanza formativa di questo metodo è inoltre molto affermata anche in ambito lavorativo, infatti sempre più spesso le aziende, in fase di formazione preliminare dei nuovi assunti (*onboarding*⁹⁷), ricorrono al formato dello storytelling per fornire una prima presentazione della realtà in cui si sta entrando, indicandone storia e valori, e coinvolgendo così, anche emotivamente, le leve nella nuova realtà.

A tal proposito, il programma di onboarding rappresenta uno dei più affermati sistemi di formazione adulta-lavorativa, che nel trasmettere le prime importanti informazioni ai nuovi arrivati, promuove sin da subito un percorso di engagement aziendale. Oltre allo storytelling, questo percorso aziendale usufruisce spesso anche della figura di un mentore (detto *buddy*). Il buddy, è solitamente un impiegato già presente all'interno dell'azienda, nominato per le sue spiccate doti emotive e comunicative (maggiori rispetto a quelle dei colleghi), che per il primo periodo di inserimento all'interno della realtà, diviene vero e proprio punto di riferimento per i nuovi entranti, i quali troveranno in lui un valido appoggio, sia nel rapporto con i colleghi sia per tutte le problematiche che inizialmente si possono incontrare.

Tale figura del buddy, ovviamente, non è pienamente traducibile anche in termini digitali in quanto, in un corso formativo online, non si necessita di

⁹⁷ L'*onboarding* (o socializzazione organizzata), è un termine indicante il percorso iniziale, che ogni nuovo dipendente di un'azienda percorre, al fine di acquisire le competenze e le informazioni atte a entrare efficacemente nella nuova realtà.

una tale figura, dal momento che non si presentano tutte le dinamiche che invece possono caratterizzare un corso di onboarding aziendale classico, soprattutto in termini conoscitivo-relazionali; allo stesso tempo però, la significatività che assume il buddy all'interno di un'azienda, sembra assomigliare a quella che assume il tutor per un corpo formativo, in termini di tutoraggio e assistenza, ma anche per il fine mediatore di entrambi.

Oltre al buddy poi, un altro elemento di cui si può servire un programma di inserimento è il *welcome kit*.

Tali welcome kit non sono altro che un insieme di piccoli gadget, che vengono forniti alle nuove leve dell'azienda, e questo al fine di dare un primo benvenuto da parte dei colleghi e dell'azienda; all'interno di questo piccolo kit standardizzato, si può ipotizzare di porre matite, penne, tappetini per il mouse, portachiavi, spesso ponendo nel materiale il marchio del gruppo, e più in generale tutto ciò che può trasmettere cura ed attenzione del personale. Questo metodo inoltre, è spesso anche tradotto in termini digitali, e questo attraverso la predisposizione di un canale di benvenuto, come potrebbe essere la mail o il portale aziendale, in cui vengono forniti documenti ed informazioni che si reputano essenziali in fase di inserimento; rispetto al metodo tradizionale, il digital welcome kit risulta facilmente replicabile e modificabile, ed essendo facilmente condivisibile, abbatte i costi e il tempo necessario per la sua creazione.

Ciò che si va dunque delineando, è un forte parallelismo tra l'importanza che assume il percorso di coinvolgimento in ambiti formativi, e quello che assume lo stesso in contesti lavorativi; infatti, si può facilmente individuare come, formazione e lavoro, siano entrambi costituiti da una comunità di persone che, se abilmente coinvolte nelle dinamiche dello stesso, possono consentire il raggiungimento dell'obiettivo, formativo o produttivo che sia.

Ogni soggetto quindi, deve sentirsi parte integrante e fondamentale di un gruppo, aspetto decisivo al fine della propria produttività, nonché di quella comune; a tal proposito, lo stesso Dewey, nei suoi studi sull'apprendimento esperienziale, sosteneva come un soggetto, se adeguatamente posto al centro dell'azione formativa, attraverso sperimentazioni e compiti specifici, sarà maggiormente motivato a mettere in campo le proprie abilità, al fine del raggiungimento dell'obiettivo prefissato (Giuditta, 2017).

Ciò sin qui sostenuto, possiamo inoltre sostenere sia la riprova di quanto ipotizzato nella *piramide di Maslow*⁹⁸, o *scala gerarchica delle necessità umane*. La teoria dello psicologo statunitense, mira infatti a determinare una gerarchia ordinata di necessità dell'uomo, sottolineando come, soddisfacendo le necessità più basilari e naturali, si possa poi pensare di soddisfare quelle più elevate, in un sistema di propedeuticità che collega il livello inferiore con quello superiore; nello specifico, Maslow teorizza la presenza di 5 livelli (partendo dal più basso, la fisiologia, per passare poi a sicurezza, appartenenza, stima e infine all'apice l'autorealizzazione) che alla base ritrova le necessità vitali quali, per esempio, bere ed alimentarsi, sino ad arrivare ai livelli più alti della piramide, per cui la soddisfazione di necessità quali l'accettazione, appartenenza e stima sociale, porta alla “generazione” di un soggetto pienamente soddisfatto, capace di autorealizzarsi e sviluppare il proprio potenziale.

In continuità con le teorie precedenti, si può dire che, ai giorni d'oggi, la predisposizione di ambienti formativo-lavorativi con una continua attenzione all'agentività di tutti e di ciascuno, nonché indirizzati all'investimento nei processi di innovazione, fa sì le realtà che adottano tali principi diventino delle vere e proprie *learning organization*.

⁹⁸ Abraham Harold Maslow (1908 – 1970) è stato uno psicologo statunitense, noto soprattutto per la sua teoria sulla gerarchizzazione dei bisogni, riportata nel testo *Motivazione e personalità*, pubblicato nel 1954.

Le learning organization (organizzazioni che apprendono), sono realtà che pongono la formazione lifelong learning come fondante l'attuale e futuro sviluppo, aventi una lungimiranza non comune in termini di ricerca, e quindi ponenti l'apprendimento come momento integrante il lavoro nel suo insieme; un sistema organizzativo tale, come descritto da Peter Senge⁹⁹, e riportato da Fabio Bochicchio, è un *“sistema aperto”* dove gli individui sono *“agenti di azione”* e *“agenti di apprendimento organizzativo”*, più in generale *“Un sistema dove il processo di apprendimento organizzativo richiede una visione condivisa sull'obiettivo da raggiungere e sulle direzioni da seguire, dotando i soggetti di adeguate risorse in vista di conseguire risultati a vantaggio dell'intera comunità.”* (Rivoltella & Rossi, 2012, p.107).

Tale tipologia di organizzazione, va quindi riprendendo, nella sua articolazione, un fondamentale motivo formativo, che richiede all'individuo di essere *“agente di azione”*, e quindi capace di autonomia e autosufficienza agentiva, e allo stesso tempo indica come tale capacità, debba essere in relazione con il gruppo d'apprendimento-lavorativo in questione, al fine di migliorare la performance e produttività comune; si sta dunque parlando di un processo mirante al coinvolgimento di ciascuno, prima personale e poi comunitario, al fine di promuovere il principio della realizzazione, anch'esso duplice.

L'achievement (raggiungimento, realizzazione) in termini formativi o lavorativi, è perciò in stretta connessione con il paradigma del coinvolgimento, e in qualche modo è dipendente da esso.

⁹⁹ Peter Michael Senge (1947) è uno scienziato americano, docente presso la Sloan School of Management del MIT, un'università privata con sede a Cambridge.

A tal proposito, la *Teoria dei due fattori* di Frederick Herzberg¹⁰⁰, sembra rafforzare fortemente questa dinamica, in quanto lo psicologo statunitense, nell'analisi della componente motivazionale nei contesti lavorativi, propone una concezione per la quale esistano “fattori motivanti”, che portano alla soddisfazione del dipendente, e “fattori igienici”, che si riferiscono prettamente a condizioni lavorative reali e concrete ; nello specifico, Herzberg sottolinea come, tra le tante cause dell'insoddisfazione, ci sia certamente un difficoltoso rapporto con i colleghi e con i superiori, nonché la non condivisione delle politiche aziendali, e invece per quanto concerne i fattori motivanti, essi sono dati sicuramente dal piacere che si prova nella propria azione, ma anche dalla possibilità che ciò fatto venga riconosciuto e valorizzato. Secondo tale teoria poi, la presenza di fattori motivanti può quindi produrre soddisfazione e partecipazione del dipendente, la presenza invece dei fattori igienici, può evitare il lavoratore sia insoddisfatto, producendo di conseguenza una non-insoddisfazione; in altre parole, fattori motivanti e fattori igienici sono, per Herzberg, due autonomi opposti, pur inerenti alla stessa materia.

Più in generale, ai fini di un'analisi sull'importanza del coinvolgimento e su ciò che esso comporta, possiamo dire che la teoria in questione evidenzia come, un forte coinvolgimento soggettivo, dato da innumerevoli fattori, possa favorire la soddisfazione dello stesso, e quindi anche la sua efficienza lavorativa.

Tra tutti i fattori capacitanti soddisfazione e partecipazione, spicca sicuramente la volontà di condivisione delle politiche aziendali della realtà in cui si lavora.

¹⁰⁰ Frederick Irving Herzberg (1923 – 2000) è stato un famoso psicologo americano, soprattutto grazie alla sua teoria dei fattori igienico-motivanti, contenuta nella pubblicazione *One more time, how do you motivate employees?* del 1987.

Questo fondamentale aspetto, si basa anzitutto sulla concezione di *shared value* (valore condiviso), che secondo Porter e Kramer¹⁰¹, rappresenta un vero e proprio nuovo modello economico, racchiudente tutte le pratiche e decisioni aziendali che mirano a migliorare le condizioni generali dell'azienda, sia economicamente che socialmente parlando; in altri termini, la teoria in questione, propone una sorta di riavvicinamento tra istanze economiche ed istanze societarie, per cui la creazione di valore economico, dovrebbe ipoteticamente creare un beneficio sociale. La concezione di valore condiviso, inoltre, non deve essere interpretata in termini filantropici, bensì deve essere considerata come la nuova necessità entro cui attuare nuove metodologie economiche.

L'attualità di tale dinamica, si testimonia fortemente anche ai giorni d'oggi, e sempre più specificatamente nelle dinamiche aziendali e nei loro obiettivi produttivi; infatti, la società odierna, sempre più attenta e sensibile a tematiche green, di sostenibilità, ha fatto sì tali istanze si traducessero anche nel mondo produttivo. Nello specifico, la comunità lavorativa odierna, prova e ricerca coinvolgimento e soddisfazione, se facente parte di una realtà rispettante le dinamiche di sostenibilità aziendale, che possono spaziare dai temi ambientali fino alle politiche di welfare.

Ecco che quindi, per un lavoratore, poter lavorare in una realtà che per esempio, come Amazon, si impegna a raggiungere le zero emissioni produttive di Co2 entro il 2040, e che solo nel 2022 ha alimentato il 90% della sua attività con energia rinnovabile (Amazon, 2022), non può far altro che accrescere la soddisfazione dei dipendenti, alimentando così la loro partecipazione e favorendo la loro produttività.

¹⁰¹ Michael Eugene Porter (1947) e Mark R. Kramer, sono due ricercatori statunitensi che hanno teorizzato il concetto di *shared value*, per la prima volta in un articolo del 2006, *Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, e successivamente è stato ulteriormente approfondito in un altro articolo del gennaio 2011, scritto da Porter, intitolato *Creazione di valore condiviso: ridefinire il capitalismo e il ruolo delle imprese nella società*.

In altri termini, l'analisi condotta ci mostra come, i nuovi percorsi formativi, digitali e/o lavorativi, non possano prescindere da un coinvolgimento attivo delle persone, in quanto elemento fondamentale e favorente la partecipazione e il successo degli indirizzi in atto; l'engagement che si va ricercando, deve perciò fare leva su diversi aspetti, tra cui spicca la valorizzazione delle capacità personali e della produttività di ciascuno, e la promozione di attività e compiti che possano attivare le conoscenze ed abilità personali, al fine di manifestarle e porle nell'agone formativo-lavorativo, a disposizione di tutti.

Affinchè questo possa avvenire, si è posta come necessità primaria l'educazione digitale diffusa, dato ormai il forte tasso di innovazione che concerne i percorsi formativi e le gli ambienti lavorativi, e si sono poi articolate differenti strumentazioni al fine dell'avvio di veri momenti di coinvolgimento attivo; a tal proposito, si può pensare dunque ai processi di onboarding aziendale, e di come la predisposizione di prodotti digitali quali storytelling, la nomina di un buddy e la consegna di piccoli welcome kit, siano veri e propri esempi proficui di come le aziende, in questo caso, abbiano capito quali fossero le necessità e le dinamiche lavorative su cui intervenire.

Più in generale, si è dunque intravisto come, le dinamiche formative e quelle lavorative, fossero in un qualche modo comuni, e di come la formazione potesse essere elemento partecipativo ai fini dell'efficienza produttiva delle aziende; in particolare, si sono introdotte le learning organization, attuali e moderne, capaci di giocare sulle dimensioni di partecipazione comune dei dipendenti, e valorizzazione delle capacità di ciascuno, al fine di creare una realtà competitiva e sostenibile, attirante diversi e nuovi talenti, data la loro capacità di guardare al futuro, attraverso percorsi di apprendimento e ricerca, richiedenti l'apporto realizzativo di ciascuno, e di tutti.

Lo sviluppo delle aziende, anche in termini di ricerca, ha quindi promosso la proliferazione di nuove istanze di sostenibilità e rispetto dell'ambiente e delle condizioni lavorative, tanto che è diventato motivo di vanto ed orgoglio lavorare in realtà tali, capaci quindi di coinvolgere i dipendenti in questi percorsi di transizione green; tale novità, ha implicitamente promosso una alta partecipazione delle persone, motivate ancor di più in termini realizzativi e produttivi, dal momento che vedono, al vertice, un andamento che promuove valori a loro vicini e cari.

Da questo percorso emerge, come nelle fasi precedenti, come la realizzazione umana sia oramai necessità da porre al pari della realizzazione produttiva, e in tal senso, l'attivazione delle capacità di ciascuno, diviene tanto più rilevante quanto più viene ad essere in relazione a indagini riflessive che ne “ [...] *orientano il suo rapporto nella interazione con gli altri e con il mondo*” (Giuditta, 2017, p.229). L'attivazione di capacità realizzative, va quindi attivandosi nella misura in cui si attestano veri e propri processi di coinvolgimento, relazioni, emotivi e comunitari, scaturenti da metodologie efficaci e da politiche aziendali riconosciute come sostenibili.

6. CONCLUSIONI

In conclusione, a fronte degli elementi e dinamiche analizzate, si può dunque sostenere come sia stato, e sarà in futuro necessario, un vero e proprio ripensamento della formazione, partendo dalla sua progettazione sino a giungere alle sue implicazioni sociali e culturali.

In questo lungo percorso di riconsiderazione e riqualificazione dell'apprendimento, non si potrà quindi non fare i conti con la nuova frontiera digitale, che in parte ha già instillato i suoi paradigmi nei sistemi comuni, ed è facile pensare come questo possa crescere ancora, comportando la composizione di livelli sempre crescenti di innovazione e conseguenti varianti formative lavorative; in tal senso, si sta dunque affacciando, sulla scena formativa, una dinamica fruttuosa ed allo stesso tempo scomoda, ovvero quella della digitalizzazione dei percorsi.

Le restrizioni pandemiche, come già detto, hanno sicuramente sdoganato questa tematica, ed allo stesso tempo hanno fatto sì che l'uomo capisse come, pur a fronte di naturali problematiche iniziali, i vantaggi metodologici importati non fossero trascurabili, soprattutto nell'era moderna; in una società sempre più dinamica infatti, rapportantesi con istanze e richieste mutevoli, dettate da un contesto lavorativo-sociale globalizzato, poter disporre di percorsi formativi flessibili, in grado di accontentare le diversificate richieste della platea, è perciò qualità imprescindibile e dettante il futuro successo, o sconfitta, dello sviluppo produttivo e societario. Certo è, che rendere i percorsi e le istanze formative, trasformabili ed adattabili a nuove dinamiche digitali, non è un lavoro facile, ed è per questo che anzitutto serve si accresca, sempre più, la familiarità con questi nuovi dispositivi, così da poterne riconoscere l'intrinseca potenza, ma anche perfettibilità; grazie a ciò infatti, si è potuto, negli ultimi anni, comprendere

come non si dovesse accettare passivamente il rischio, connaturato nei percorsi a distanza, di alienazione relazione del soggetto, e invece servisse congiungere le forze tecnologiche, al fine di riproporre la centralità dell'individuo e della comunità circostante.

Si è dunque partiti dalle fondamenta dell'apprendimento, ovvero la sua progettazione, che ha dovuto accettare, rispetto al passato, di venir caratterizzata da dinamiche blended, o interamente digitali, e in questo senso ha richiesto una decisa analisi comparativa rispetto alle metodologie ed azioni più inerenti i percorsi, in base al loro obiettivo finale; successivamente, in piena continuità, si è analizzata la componente valutativa, che in qualche modo potesse o meno validare la bontà del lavoro progettuale, e in questo senso potesse introdurre ulteriori piani di approfondimento e miglioramento della qualità dello stesso. Scaturente dal percorso eseguito, si è poi evidenziato come la modularità dell'apprendimento fosse principio determinante l'epoca contemporanea, sia per la sua adattabilità, che per la sua possibile ed efficace personalizzazione; infine, ma non per ultima, si è portata alla luce la fondamentale componente partecipativa della formazione, soprattutto quella lavorativa, che richiama perfettamente le dinamiche sulle quali poter basare il successo dei percorsi formativi erogati.

In tutto questo percorso, debitamente riassunto, si può riscontare la volontà di perseguimento di due fondamentali obiettivi, ovvero l'efficacia e la sostenibilità dei nuovi sistemi formativi, nella ricerca di un sistema unitario e coerente, “ [...] capace di autoregolarsi rispetto a fattori interni ed esterni, resiliente e stabile, che non comprometta lo sviluppo umano, ma nello stesso tempo non ne sia compromesso” (Rossi & Pentucci, 2021, p. 386-387); in questa breve definizione inoltre, viene ben esplicito il carattere duplice che deve accompagnare ogni approccio formativo, in quanto è necessario porre

un focus sul singolo, ma lo è altrettanto porlo sulla comunità, al fine della definizione di un vero e proprio *shared value*. Si va dunque proponendo un vero e proprio rilancio culturale della figura individuale che, se messo nella posizione di poter governare i cambiamenti che si susseguono, e che lo interessano costitutivamente, potrà apprendere e sviluppare competenze tali da ricavarne valore che, se partecipato, nella sua creazione e nella sua espressione, può divenire vero e proprio fattore partecipante la crescita produttivo-sociale del territorio.

CAPITOLO 4

NARRATORI DELLA BELLEZZA

1. IL TURISMO VENETO

Si è dunque cercato di analizzare, nei capitoli precedenti, l'importanza e la decisività dell'azione formativa per il settore primario, che apparentemente distante dall'analisi di questa tipologia di dinamiche, in realtà si scopre essere, nella Regione del Veneto, aspetto alquanto fondamentale, costantemente attenzionato e migliorato, al fine della preservazione della sua importanza sociale-culturale, nonché del suo miglioramento ai fini produttivi; in tal senso, si è posta l'enfasi sull'importanza di un adeguamento, della formazione, ai nuovi sistemi e dinamiche digitali, che si è visto dunque come possano, non solo replicare l'andamento formativo a-digitale, bensì possano efficacemente potenziarlo, così da proporre agli individui un'offerta maggiormente differenziata ed accogliente le specifiche richieste di ciascuno.

Il soggetto è risultato quindi essere metro di misura su cui "tarare" l'offerta formativa regionale, in quanto si è mostrato come necessario e fruttuoso l'accompagnamento dell'individuo, in termini d'apprendimento, per tutto il corso della vita professionale (e non solo); a tal proposito, si è dunque esperito come, il lifelong learning, sia strumento formativo indispensabile al fine del rinnovamento di tutte le realtà produttive territoriali, che pur nel rispetto del valore della loro tradizionalità, devono essere in grado di attuare attivi processi di modernizzazione, che riguardino sia le competenze dei lavoratori, sia l'articolazione e vendita dei propri prodotti. Ciò che si è inoltre cercato di trasmettere, è il valore della comunità, un sentimento di volontà e coesione che può permettere, a tutto il sistema produttivo regionale, di

ampliarsi e cooperare al fine di una crescita economica territoriale, che possa quindi favorire la comunità stessa, nonché ciascuna singola realtà produttiva; in quest'ottica quindi, si è tentato di mostrare come, anche gli stessi giovani, siano elementi fondamentali al fine del perseguimento di tale obiettivo, in quanto attraverso le nuove piattaforme digitali, a loro maggiormente "vicine", si può cercare di comunicare più agilmente all'interno dello stesso territorio, e così ampliare le possibilità di cooperazione e condivisione lavorativa. I giovani quindi, adeguatamente accompagnati (ed accompagnanti) la storica e vitale tradizione produttivo sociale veneta, possono e devono portare l'economia territoriale ad uno step ulteriore. Si definisce dunque una ricerca di simbiosi tra le attuali e le nuove leve lavorative, che in assoluta comunanza d'intenti, devono mirare, allo sviluppo di tutto il territorio e delle sue eccellenze, che storicamente comunicate dalla tradizione veneta, devono oggi ricercare (ancor di più) la loro attestazione extra-territoriale, anche attraverso canali e metodi moderni.

Più in generale, si può inoltre sottolineare come, se il perseguimento di tali obiettivi non viene disatteso, questo processo può certamente efficientare il sistema produttivo ma, in questo caso, non solo quello agroalimentare, bensì anche quello turistico, altrettanto fondamentale per la Regione Veneto; in tal senso, si cerca quindi di definire come, la formazione e l'efficientamento del sistema produttivo territoriale, debba necessariamente riguardare anche la sua promozione e crescita culturale, in quanto risulta altrettanto importante trasmettere la particolarità e l'eccellenza di ciò che si va producendo e valorizzando, e questo non ai meri fini di "vanto" regionale, bensì ai fini di crescita economica regionale, che vede nel turismo una buona parte del suo successo.

Il turismo infatti, e non lo scopriamo certo ora, è elemento fondante e partecipante ai fini dell'efficienza economica veneta, e in questo senso i

dati rispetto all'affluenza turistica nel 2019 (pre-covid), ce lo confermano, basti pensare che si sono contati più di 20 milioni di turisti nel suolo regionale (3,2% in più rispetto al 2018), con un totale di 71.236.629 presenze rilevate (con una crescita sia in termini di turismo nazionale, sia internazionale); altro dato importante, viene rilevato rispetto alle mete turistiche interne la Regione, che hanno visto una crescita considerevole ed omogenea per tutte le provincie, che nello specifico ha constatato una crescita di turismo nazionale per il trevigiano e il padovano, ed anche di carattere internazionale per il vicentino, il veronese e il veneziano¹⁰² (Regione del Veneto, 2020).

La bontà di questi dati, ha poi subito una naturale e notevole decrescita, a causa del sopravanzare della pandemia e delle restrizioni nazionali e mondiali che, hanno portato il turismo, come in generale tutta l'economia, ad affrontare una forte crisi, producendo dei record negativi mai visti prima. Nello specifico del settore turistico, il Veneto ha chiuso il 2020 con una perdita del 61,1% degli arrivi, e del 54,4% delle presenze, e questo causa delle restrizioni nazionali in termini di mobilità, ma anche e soprattutto a livello europeo e mondiale; nello specifico poi, i periodi in cui si sono registrate le maggiori perdite di turisti sono stati nei mesi di marzo (-83,7%), aprile (-95,7%), maggio (-93,4%) e giugno (-79%). I dati, a tal proposito, ci indicano inoltre come ci sia stata una forte perdita riguardante tutti i siti turistici, anche quelli più gettonati, basti pensare che Venezia ha perso 9,4 milioni di turisti (-72,5%), il lago di Garda ne ha persi 7,4 milioni (-56,6%), la zona del prosecco di Conegliano e Valdobbiadene ha visto dimezzati gli stessi (-53,1%), per non parlare degli stabilimenti termali e balneari, aventi

¹⁰² Nello specifico, nella provincia di Padova si è registrata una crescita turistica di carattere nazionale del 5,1% per gli arrivi, e del 3,15% per le presenze; nella provincia di Treviso invece, si è registrato un aumento del 2,5% dei turisti italiani, e una crescita del 6,1% dei pernottamenti. Per quanto riguarda il vicentino poi, i turisti sono cresciuti del 2,3%, e i pernottamenti del 7,6%, e altresì per la provincia veneziana, dove sono cresciuti gli arrivi (+4,5%), insieme anche alle presenze (+6,2%). Per la provincia di Rovigo invece, gli arrivi sono cresciuti del 3,6%, e gli arrivi del 6,9%, ed infine, nel veronese, si registrano maggiori afflussi di turisti stranieri, in particolare tedeschi, che vanno a superare il turismo di carattere nazionale.

perdite maggiori al 65%; accanto a questa panoramica regionale, si può aggiungere inoltre come, anche gli stessi albergatori, naturalmente, abbiano sofferto per la perdita di turisti, registrando perdite che si aggirano intorno al 64,7% rispetto all'anno precedente (Regione del Veneto, 2021).

I dati ci raccontano quindi di un settore, quello turistico, in netta difficoltà e decrescita, che ha risentito fortemente delle restrizioni pandemiche, nonché della paura data dalla vicinanza sociale, che ha fatto sì il sentimento di viaggiare venisse represso e, almeno per un po', "accantonato".

Dopo questa naturale decrescita però, si è verificata una forte e notevole ripresa dei movimenti, anche turistici, delle persone, che dapprima spaventati dall'idea di viaggiare e spostarsi, hanno cominciato poi a riscoprire la "bellezza" di queste attività, tornando perciò ad affollare le mete turistiche e le bellezze regionali. Nello specifico, il Veneto, nel 2022, ha visto un aumento dei pernottamenti del 53% rispetto al 2021, e pur non raggiungendo i livelli pre-covid, il territorio ha registrato un aumento delle presenze del +30,2% rispetto all'anno precedente, con una netta maggioranza di presenze italiane; ovviamente, questi dati hanno subito la mancanza di una buona parte di turismo straniero, che nel 2022 hanno segnato una perdita, rispetto al 2019, del 16,5%¹⁰³; più in generale però, nel 2022, tutti i comprensori turistici hanno registrato notevoli aumenti d'afflusso, con un ritorno alle presenze pre-covid per le destinazioni balneari e lacuali, e con notevoli crescite anche per i comprensori montani e termali. (Regione del Veneto, 2023).

Più in generale, ciò che traspare da questi dati, è sicuramente la grande difficoltà che ha affrontato la Regione Veneto, come tutte le altre, a causa delle restrizioni pandemiche, però allo stesso tempo, si testimonia una volta

¹⁰³ La lenta crescita dei dati, post covid, del turismo straniero nella Regione Veneto, è dettata anche dalla quasi totale perdita del turismo cinese, che nel 2022 vedeva una decrescita del 91,5% degli arrivi rispetto al 2019 (e questo a causa delle stringenti limitazioni adottate dal loro governo, la cosiddetta "strategia zero covid", che ha portato a lunghi e frequenti lockdown).

di più la stabilità dell'economia turistica veneta, in grado di far fronte alla crisi accaduta, e rilanciarsi fortemente come protagonista della ripresa. Se il ritorno alla normalità, in parte, può essere spiegazione della crescita dei dati turistici, dall'altra, la capacità di resilienza ed adattamento del territorio è stata altresì fattore determinante, senza il quale la crescita non sarebbe stata così ingente; si è dunque dimostrata una consapevolezza ed attenzione non comune, che attraverso gli individui, le aziende, e più in generale tutte le diverse realtà del territorio, è stata in grado di interpretare ed intaccare i motivi del cambiamento che stava avanzando, ponendo quindi come fondamentali nuovi valori quali sostenibilità, autenticità e territorialità. Ma se tutto questo è stato possibile, certamente lo si deve anche e soprattutto alla lungimiranza della classe dirigente territoriale, che non ha aspettato il cambiamento si paventasse dinanzi ai propri occhi, bensì negli anni ha cercato di promuovere e sensibilizzare il territorio in termini di sostenibilità, accoglienza ed anche digitalizzazione, fattori questi che hanno permesso all'economia di dimostrarsi resiliente e capace di reinventarsi nella sua offerta, turistica in questo caso; si può inoltre sostenere come, accanto a questo importante approccio "dirigente", altrettanto decisiva sia stata la disponibilità delle realtà territoriali, che si sono dimostrate accoglienti e valorizzanti le istanze pervenute dalla Regione, e comprendendone l'intrinseco valore e potenziale, hanno fatto sì tutto il territorio migliorasse e performasse al meglio. Si denota quindi come, solo una fruttuosa cooperazione tra singole realtà ed amministrazione, può portare il turismo locale ad un livello ulteriore, capace quindi di trasmettere i valori intrinseci della comunità, attraverso le sue eccellenze e i proficui rapporti che si instaurano

2. IL PIANO STRATEGICO DEL TURISMO VENETO

La rilevanza cruciale che assume il settore turistico per la Regione Veneto, come evidenziato precedentemente anche dai dati, viene evidenziata già nel 14 giugno del 2013, quando viene promulgata la legge regionale *Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*.

La Regione, in questa legge, oltre a riconoscere l'apporto fondamentale che il turismo fornisce in termini economico-occupazionali, si pone l'obiettivo di sviluppare ancor di più il settore stesso, creando legami che possano interessare anche i territori extra-regionali/nazionali; perché questo avvenga, viene dunque posto come fondamentale l'accrescimento della qualità dell'accoglienza turistica, che può avvenire solo se viene attuato un percorso di crescita, che coinvolga le singole aziende del settore, permettendo loro di innovare infrastrutture e servizi, e che possa sfruttare anche la stessa tecnologia, per promuovere sempre più il marchio *Veneto/Italia*. Tale marchio, che nei mercati esteri veniva apportato sui prodotti esportati, riportava testualmente sia la dicitura "Veneto", sia la dicitura "Italia", e doveva così rappresentare l'unità dei valori costitutivi della Regione Veneto (oltre che a quelli nazionali), che promosso poi dalle innumerevoli aziende, poteva diventare vera e propria rampa di lancio per la promozione del territorio; nella legge in questione, viene inoltre evidenziato come, a fronte dei numerosi sistemi turistici regionali, (nello specifico *a) Venezia e laguna, b) Dolomiti, c) Montagna veneta, d) Lago di Garda, e) Mare e spiagge, f) Pedemontana e colli, g) Terme Euganee e termalismo veneto, h) Po e suo delta e i) Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete*, essi debbano necessariamente essere utilizzati ed usufruiti in vista del loro mantenimento, evitando così la loro usurpazione e danneggiamento. (Regione del Veneto, 2013).

La rilevanza e valenza di questa legge, si sono dunque attestate negli anni avvenire, in cui il Veneto ha sempre cercato di porre un focus sul turismo e le sue evoluzioni, anche e soprattutto a fronte della pandemia, che ha indebolito fortemente i numeri del settore, nonché rivoluzionato, in un qualche modo, le sue dinamiche e tendenze. A questo proposito, la legge del 2013 è ancora oggi quadro normativo identificante i valori promulgati dal più recente *Piano Strategico del Turismo Veneto (2022-2024)*.

Il Piano in questione, mirante alla continua osservazione e miglioramento delle dinamiche relative al turismo veneto, per le annualità 2022-2024, diviene ancor più determinante alla luce del forte rallentamento che ha riscontrato tutto il settore a causa della pandemia da Covid-19, avente richiesto quindi, da una parte un rilancio dell'andamento positivo avuto sino al 2019, e dall'altra un ripensamento di alcune dinamiche, cambiate con la pandemia, e affermatesi anche dopo di essa.

Dall'analisi riportata nel Piano in questione, ne emerge come, soprattutto nella "prima" popolazione turistica post-pandemica, si prediligessero maggiormente tutte le attività "naturali", legate all'aria aperta, che permettessero quindi l'attuazione del distanziamento sociale; c'è da sottolineare inoltre come, tale dinamica, non sia spiegabile unicamente in termini di distanziamento sociale, in quanto i lunghi periodi di isolamento vissuti dalle persone, hanno fatto sì si creasse una maggiore attenzione alla propria salute, che ha visto quindi un aumento dell'attività fisica, nonché una maggiore attenzione all'alimentazione. Questi fattori sono quindi fondamentali per analizzare i cambiamenti delle richieste turistiche, e in questo senso, la presente e futura assicurazione di condizioni sanitarie ottimali, parallelamente alla proposta di attività turistiche che promuovano scoperta ed interazione con la natura, sono e saranno elementi chiave per le realtà del territorio. (Regione del Veneto, 2022).

Un altro fattore da tenere fortemente in considerazione è la capacità di spesa della popolazione post-pandemica. In tal senso, le naturali difficoltà lavorative affrontate, insieme alle restrizioni sociali adottate, hanno portato alla dinamica del “*risparmio forzato*”; questa dinamica, è da intendersi come momentanea per le famiglie con reddito medio-alto, che sono quindi state impossibilitate nella spesa turistica a causa dell’impossibilità di movimento, e quindi “costrette al risparmio”, ed invece è da intendersi come più radicale per le famiglie meno abbienti economicamente, in quanto saranno probabilmente portate alla rinuncia o riduzione delle spese di viaggio, data la non stabilità lavorativa causata dalla pandemia. In altre parole, il turismo odierno vede sempre più accentuarsi la “forbice” economica, tra chi continuerà a destinare ingenti cifre nell’attività turistica, e chi invece sarà costretto a ridurla, o addirittura azzerarla. (Regione del Veneto, 2022, p. 25-26).

Altro aspetto oramai determinante lo sviluppo del turismo, e più in generale di tutto il settore produttivo, è senza dubbio la digitalizzazione. Si è già ampiamente discusso, nei capitoli precedenti, di come la tecnologia digitale abbia trasformato e intaccato fortemente tutti gli ambiti lavorativi del paese, nonché tutti i servizi da esso erogati, e questo senza escludere nessuna dinamica, nemmeno quella turistica; il turismo quindi, al pari di qualsiasi altro settore, deve essere in grado di fornire un ampio e completo “negoziato virtuale” ai potenziali clienti, capace quindi di presentare e valorizzare le possibilità turistiche, e così promuovere un processo di promozione culturale in forma digitale, potenzialmente trasmissibile in larga scala. Serve dunque progettare dei veri e propri e-commerce turistici, in grado di rappresentare facilmente al cliente le eccellenze del territorio, promuovendo attività e percorsi che possano avvicinare allo stesso, cosa che può avvenire ancor più dettagliatamente, se si verifica una vera e propria cooperazione tra le diverse realtà, che può portare all’articolazione di proposte turistiche maggiormente

particolarizzate, e in grado di proporre ai clienti un'esperienza completa. Oltre a questa necessità, l'avvento onnipervasivo della digitalizzazione, ha portato ad una ulteriore e differente necessità, ovvero quella di un allontanamento da queste stesse dinamiche. In altri termini, pandemia e lockdown hanno provocato un'ingente crescita delle attività digitali, non solo lavorative ma inerenti tutta la quotidianità, tale da portare gli stessi individui a ricercare, nelle attività di viaggio, delle esperienze che possano distanziare (momentaneamente) la persona da questo andamento, così da promuovere invece un'esperienza "disconnessa", maggiormente "umana". (Regione del Veneto, 2022, p. 27).

Accanto a queste nuove richieste della clientela turistica, si afferma inoltre una rinnovata attenzione al tema della sostenibilità, potenziata certamente dalla crisi pandemica, che oggi vede il suo perseguimento come necessario e favorevole l'accrescimento del settore turistico nel suo insieme. La crescita delle istanze sul rispetto dell'ambiente, in favore di pratiche che possano favorire esperienze sostenibili e ad emissioni zero, è oramai un vero e proprio sentimento insito negli individui, che perciò viene ricercato anche nelle esperienze di viaggio; a tal proposito quindi, acquistano sempre più efficacia e riscontro le attività proponenti percorsi come trail, passeggiate etc. che oltre a promuovere un contatto con la natura, possono essere affrontati con mezzi rispettanti l'ambiente, come e-bike o monopattini elettrici per esempio. Oltre a ciò, se questi ipotetici percorsi favoriscono la conoscenza del territorio che si sta visitando, aggiungendo a questo la scoperta dei prodotti tipici, ecco che si può ipotizzare la promozione di veri e propri tour enogastronomici sostenibili, in grado di racchiudere diverse e molteplici istanze dei viaggiatori, nonché anche di promozione attiva del territorio. Si può inoltre aggiungere, accanto a tutte le particolarità odierne del settore turistico, come si sia, dalla pandemia in poi, definita una nuova tendenza nei viaggiatori, ovvero quella di ricercare la visita di territori maggiormente

rurali, e con meno affluenza rispetto a quelli più classici e conosciuti. Questo cambiamento, è solo in parte descrivibile nei termini di una ricerca di esperienze favorevoli al distanziamento sociale, e quindi assicuranti la sicurezza sanitaria, infatti si può anche evidenziare come, soprattutto per quanto concerne le nuove generazioni, ci sia una volontà alla ricerca di esperienze turistiche esclusive, non omologate in tal senso, e perciò interessanti maggiormente esperienze rurali, ad esempio nei piccoli borghi, che favoriscano un maggiore “contatto” con la nuova realtà visitata. (Regione del Veneto, 2022, p. 31).

Più in generale si può quindi individuare, a fronte delle dinamiche appena affrontate, dettanti un profondo cambiamento in tutta l’articolazione del settore turistico, in particolare quello veneto, come il Piano in questione ponga quattro “approcci” come fondamentali, quattro tematiche entro le cui definire un Piano efficace ed aggiornato alle nuove istanze sociali.

Il primo dei quattro è l’ *“Approccio umano: territori comunità persone”*. Questo punto strategico, pone l’attenzione sull’importanza che assumono le relazioni interne la Regione stessa, evidenziando come una proficua collaborazione tra le realtà produttive dello stesso territorio, nonché fra gli stessi individui, sia elemento imprescindibile al fine di un’offerta turistica ricca ed empatica; ciò che si va evidenziando, è quindi l’importanza del valore empatico che, se dapprima fondante la comunità, poi sarà conseguentemente trasmesso anche ai visitatori, così da promuovere un percorso di accoglienza ricco, e sensibile alle necessità dei clienti. Perché questo accada, serve anzitutto mirare all’innovazione produttiva della classe lavorativa regionale, che attraverso la formazione, sia in grado di aggiornare la propria produzione e le proprie competenze, in linea con le necessità moderne, così da poter presentare un’offerta moderna e flessibile; accanto a questo, il Piano ipotizza inoltre si possano ingaggiare testimonial locali, capaci quindi di pubblicizzare il percorso di accoglienza proposto

dalla Regione, enfatizzandone l'offerta e le eccellenze presenti. (Regione del Veneto, 2022, p. 36-38).

Successivamente, il secondo punto fondamentale è l' "*Approccio business trasversale: imprese, prodotti, ricerca & sviluppo*".

Questo aspetto, strettamente collegato a quello precedente, denota l'ampiezza dell'interesse di tale Piano, che nel considerare le possibilità migliorative del turismo, rimarca necessariamente come questo processo di crescita debba interessare tutto il settore produttivo regionale. Dinanzi all'obiettivo di sviluppo di tutti i settori ed ambiti che concorrono, anche lateralmente, con la filiera del turismo, il Piano si pone l'obiettivo di incentivare l'avvio di un programma condiviso di certificazioni, che possano così far crescere l'idea di un marchio unico regionale, rappresentate eccellenza e sostenibilità; affianco a ciò, si invita tutte le realtà regionali a cooperare, in vista della promozione di eventi che possano interconnettere le diverse realtà ed eccellenze, come ad esempio i siti Unesco, la Strada del vino, o ancora tutte le esperienze esclusive che la Regione può offrire. Inoltre, in tale punto del Piano, viene posta particolare enfasi sul tema dell'accessibilità, e in tal senso viene proposto un censimento generale di tutte le attività proposte dal territorio, così da poter metterle a sistema e favorire la loro conoscenza, in vista di un processo ancor più grande di sensibilizzazione sul tema dell'accessibilità, e della sua enorme valenza in termini turistici. (Regione del Veneto, 2022, p. 38-39).

Il terzo punto del Piano è invece l' "*Approccio comunicativo: Marca & marketing*". Questo aspetto, mira a valorizzare sempre più l'approccio trasversale promulgato da questo Piano, e in questo senso punta a far crescere sempre più l'inter-settorialità produttiva regionale, che possa quindi spaziare da industria ad agricoltura, da sport a cinema etc. in vista dell'ottimizzazione dei risultati economici, in questo caso anche turistici; questo sistema viene quindi promulgato ed esemplificato attraverso la rivendicazione della Marca

regionale, che racchiudente in sé aspetti identitari, oltre che di attribuzione di valore aggiunto, deve essere efficacemente comunicato e diffuso, attraverso la scelta dei canali di trasmissione maggiormente efficaci.

Infine, il quarto aspetto del Piano, ovvero l' "*Approccio strumentale*", riconosce come oramai indispensabile l'utilizzo degli ausili tecnologici in qualsiasi ambito produttivo, e in continuità con ciò, sottolinea come sia necessaria un progressivo aggiornamento delle PMI regionali, così da mettere queste nelle condizioni di poter valorizzare e presentare al meglio la propria realtà, e così favorire la diffusione dell'offerta turistica. Oltre a questo, si invita inoltre le diverse realtà regionali a condividere le differenti esperienze turistiche prodotte, favorendo inoltre la condivisione dei dati in merito, così da permettere l'analisi degli stessi, in vista del potenziamento dell'offerta, anche in termini digitali.

L'approccio che, più in generale, ha voluto proporre e stimolare questo Piano regionale, è coerentemente riassumibile con l'espressione "*DAL COSA AL COME*" (Regione Veneto, 2022, p. 2), in grado di esemplificare la volontà di concretizzare i risultati turistico-economici pre pandemici, cercando inoltre di valorizzare questi a fronte delle nuove dinamiche e necessità portate dalla pandemia; ciò che si va quindi evidenziando, è sicuramente la bontà di quanto fatto e proposto dalla Regione sino alle problematiche pandemiche, ma allo stesso tempo si vuole rimarcare come non sia bastevole ciò fatto in passato, ma invece serva, anche a fronte di dinamiche societarie sempre più mutevoli, continuare a promuovere un atteggiamento innovativo e "aperto" alle nuove necessità, sempre nel rispetto di quelle che sono le storiche eccellenze del territorio.

3. LA CARTA DELL'ACCOGLIENZA E DELL'OSPITALITÀ

In stretta continuità con il Piano Strategico del Turismo Veneto, e con i valori da esso promulgati e ricercati, si può inoltre prendere in considerazione la Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità, ovvero una lista di 10 punti chiave per l'accrescimento e la valorizzazione dell'accoglienza territoriale, che possano quindi definire limpidamente quali siano i connotati di un apparato turistico regionale qualitativamente rilevante ed efficiente.

Questa Carta, che nasce nel 2020, si basa su un semplice ma fondamentale presupposto, ovvero che la “destinazione” ultima di tutte le movenze turistiche siamo tutti noi, ovvero tutti i partecipanti alla filiera turistica (nel più ampio senso possibile) che quindi sono in grado, con il loro operato, di contribuire alla elevazione qualitativa dell'accoglienza regionale; viene dunque a definirsi un connotato ulteriore del turismo veneto, in quanto si può definire un territorio come accogliente ed efficiente turisticamente parlando, nel momento in cui non solo è capace di fornire esperienze uniche ed inimitabili, grazie anche alle bellezze naturali possedute, ma anche se in presenza di una popolazione lavorativa capace di accogliere positivamente gli ospiti, capaci di comunicare l'eccellenza del territorio, e così trasmetterla efficacemente ai turisti. Questa forma di accoglienza, è quindi capace di aumentare il valore stesso del turismo, e così accrescerne la portata.

Nello specifico della Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità, essa si compone di 10 punti strategici, e nel riprendere l'idea della Regione Veneto come “destinazione”, pone diversi punti necessari affinché questo possa divenire attuale; nella fattispecie, la Carta ipotizza il Veneto sia: “*per tutti*” (nell'idea di garantire una comune accessibilità fisico-virtuale del territorio), “*affidabile*” (promuovente quindi trasparenza e connessione con gli ospiti), “*autentica*” (in grado di trasmettere le unicità ed originalità presenti nella

Regione), “*competente*” (in grado di promuovere percorsi e servizi utilizzanti le tecniche più moderne ed efficaci), “*connessa*” (in grado di adeguarsi all’andamento globale, e riconoscere così le sempre nuove necessità del mercato), “*bella*” (ovvero capace di far risaltare le bellezze già presenti nel territorio, attraverso la cura, la pulizia e il monitoraggio delle stesse), “*informata*” (che abbia capacità empatiche nei confronti del cliente, e sia in grado di accogliere le sue istanze, nonché presentare efficacemente i propri percorsi), “*sicura*” (che sia in grado di garantire sicurezza agli ospiti, sia igienico-sanitaria, sia personale, ed anche commerciale), “*rispettosa*” (in grado di comunicare ai turisti come, ciò che viene proposto loro, è stato organizzato, pensato ed articolato in funzione del loro benessere e rispetto), ed infine “*sostenibile*” (in grado di promuovere il valore del territorio, senza però consumarlo o intaccarlo, nel rispetto anche delle generazioni future) (Regione del Veneto, 2020).

Questi specifici punti, per la loro intrinseca trasversalità, sono attinenti a diversi settori e luoghi turistici, quali musei, siti archeologici, ville, borghi, castelli, chiese, basiliche, centri storici, parchi e riserve naturali, nonché parchi divertimento, ovvero tutto ciò che può rappresentare l’eccellenza regionale; tutti questi diversi luoghi infatti, sono accumulati da un legame intrinseco, ovvero quello che ognuno di essi mira a fornire e garantire un’esperienza turistica unica ed originale, nonché capace di accogliere l’ospite al meglio possibile. Tutto ciò può quindi avvenire se si è in grado di rendere tale volontà di accoglienza partecipata, in quanto un territorio, e le sue eccellenze turistiche, non possono definirsi accoglienti e proponenti percorsi in grado di accontentare le molteplici richieste della clientela, se non in presenza di una comunità che, capace di collaborare e racchiudere i suoi sforzi verso un comune obiettivo, sia in grado di presentare un’immagine regionale e territoriale coesa, comunicante un sentimento popolare decisivo; per fare ciò, serve inoltre promuovere veri e propri percorsi formativi che

favoriscano la crescita di un'accoglienza aperta e partecipata, cosicché gli operatori turistici possano sempre più specializzarsi nell'erogazione dei propri servizi, e di conseguenza presentare un'immagine dell'offerta sempre più ricca e competente.

Accanto a questo, viene inoltre posta particolare attenzione alla fragilità che contraddistingue le eccellenze territoriali, che possono essere di carattere ambientale, ma anche allo stesso tempo culturali, in quanto i piccoli borghi per esempio, necessitano un non eccessivo affollamento per la preservazione dei loro connotati specifici, e questo deve essere trasmesso, ai turisti, come valore fondamentale; in tal senso si sta dunque cercando di comunicare come, gli stessi turisti, possano essere promulgatori attivi delle eccellenze territoriali, ma questo solo se essi vengono, in un qualche modo, resi responsabili del rispetto stesso del territorio, cosa che può avvenire se la filiera turistica, nel suo insieme, promuove questo fondamentale messaggio. Perché questo avvenga, serve anzitutto far sentire il turista accolto dal territorio, fornendogli servizi e strutture innovative e curate, che possano essere facilmente accessibili con indicazioni chiare e semplici, e perciò promuovendo empatia e connessione con gli ospiti; una volta creato questo "legame" con i visitatori, serve quindi presentare loro il territorio, e le modalità in cui si può visitarlo in modo rispettoso ed autentico, così da prevenire comportamenti vandalici e dannosi, che dovranno comunque essere monitorati attraverso l'utilizzo di moderne tecnologie. (Regione del Veneto, 2022).

Un ulteriore aspetto che viene posto come fondamentale nella Carta dell'Accoglienza, è senza dubbio la necessità che si evolva sempre più la digitalizzazione in termini turistici. Questo aspetto, oltre a poter dimostrare il grado di innovazione e modernità delle infrastrutture regionali, è fondamentale al fine di poter garantire un facile ed accessibile servizio agli ospiti che, oltre a poter visionare autonomamente i servizi erogati dal

territorio, può inoltre comporre, in base alle personali esigenze, il percorso turistico più congeniale alle proprie necessità; affinché questo possa verificarsi, necessaria diventa l'articolazione di un ricco sistema di marketing dedicato, capace quindi di far pervenire le informazioni basilari alla clientela, oltre a garantire un efficace sistema di prenotazione e possibilità di accesso alle strutture. A tale proposito, diventano inoltre fondamentali i canali social, in quanto la possibilità di poter sponsorizzare e promuovere eventi ed occasioni nel territorio, non può che favorire la conoscenza dello stesso da parte dei visitatori, nonché l'inclusione di essi nella quotidianità territoriale, elemento favorevole e fondante la partecipazione, anche morale, dei turisti nella Regione. Un altro aspetto poi, che viene rimarcato più volte in questa Carta regionale, e che simboleggia l'enfasi che viene posta sulla qualità dell'offerta, è l'attenzione ai piccoli particolari. Per piccoli particolari, si possono intendere l'arredo urbano, la segnaletica, l'orario di accessibilità ai siti turistici etc, ovvero tutti quei particolari che possono rendere una visita accomodante ed indimenticabile; si va dunque ponendo l'accento sull'eccezionalità dei servizi, che devono avere un occhio di riguardo alla loro fruizione, nel tentativo di intaccare ed anticipare le esigenze dei turisti, che notando la cura del particolare potranno riconoscere come, l'esperienza fatta, si sia differenziata dalla normalità. Perché questo si verifichi, non si può solo immaginare vengano proposte sempre nuove offerte e servizi territoriali, bensì deve essere lo stesso territorio, e quindi i cittadini, a prendersi cura del loro potenziale turistico, promuovendo comportamenti proattivi che favoriscano la pulizia, la salvaguardia e la sicurezza dei siti.

Questa Carta inoltre, e le sue indicazioni, come si può ben intravedere dai passaggi precedenti, non è perciò solo rivolta a chi lavora nei maggiori siti turistici, bensì vuole essere un invito dedicato alla popolazione tutta, affinché si promuova un vero e proprio sentimento regionale, che favorisca e migliori

l'attrattività e l'accoglienza turistica. Si può dunque ben immaginare come, altrettanto fondamentali per questi perseguimenti, siano i commercianti. Le attività artigiane, e agricole, sono infatti parte integrante della bellezza regionale, in quanto portatrici delle origini territoriali, tramandanti gli antichi mestieri, e per questo, a loro modo, fonte di attrattività per visitatori e turisti; partendo da questo presupposto, risulta ancor più chiaro come sia necessario che, tali botteghe artigianali, siano disposte e capaci di accogliere le differenti tipologie di clientele, basti pensare alle esigenze di chi viaggia con un cane, oppure le necessità delle donne incinta (Regione del Veneto, 2022). Poter dunque fornire, dei piccoli accorgimenti a questi potenziali clienti, non può far altro che dimostrare come, pur mantenendo le radici e la storicità delle attività, il territorio sia in grado di ammodernarsi e stare al passo con le esigenze moderne. In continuità con quanto precedentemente sostenuto, si può inoltre citare la decisività delle tipicità culinarie. Non è certo una novità dire che l'Italia sia conosciuta in tutto il mondo per l'eccellenza delle sue pietanze, e questo vale anche per il Veneto, che come ogni regione valorizza i piatti tipici della sua tradizione; in termini turistici, rendere questo settore maggiormente accessibile a tutti, significa poter ipotizzare percorsi e proposte culinarie che, pur nel rispetto della tradizione, possano far fronte alle sempre maggiori problematiche culinarie che presentano gli individui, basti pensare all'intolleranza al glutine, al lattosio, oppure ancora alle varianti, sempre più comuni, dei vegetariani o vegani. Tutte queste sfumature, vengono quindi accolte e rispettate se l'offerta ristorativa comprende la possibilità di soddisfazione delle necessità di ciascuno, aspetto che sicuramente fa sentire l'ospite curato e rispettato, elementi fondanti il principio dell'accoglienza.

Più in generale possiamo quindi individuare come, tutte le differenti strategie ed approcci che intende promuovere e proporre la Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità, partecipino alla definizione del Veneto come destinazione.

Ciò che si vuole dunque trasmettere è l'idea di un turismo da intendersi come bene comune, e in quanto tale necessitante il contributo dei differenti stakeholder presenti nel territorio, così da attuare un piano ed un'offerta turistica ampia e capace di diversificare sempre più i propri servizi; poter dunque fare la differenza, ed incidere positivamente nell'articolazione e nell'erogazione dei servizi territoriali, fa dunque, dei cittadini, gli artefici del successo turistico, e quindi economico, di tutta la Regione. In altri termini, comprendere l'importanza e la decisività del proprio apporto, sia esso centrale o più marginale, al fine dell'accoglienza e dell'ospitalità turistica, fa della popolazione veneta una risorsa incommensurabile, e in quanto tale rendendola "destinazione".

La Carta regionale in questione, è dunque un vero e proprio inno alla qualità e alla competenza del turismo Veneto, e di chi vi partecipa, che è in grado di custodire i valori fondamentali e le eccellenze del proprio territorio, e così facendo è in grado, successivamente, di trasmetterli e presentarli efficacemente alla platea turistica, con orgoglio ed anche ospitalità.

4. UN PROGETTO PER LE COLLINE DEL PROSECCO

Le iniziative proposte e strutturate dalla Regione, al fine di potenziare e valorizzare le eccellenze territoriali presenti, sono innumerevoli e diversificate, e questo anche per le numerose risorse turistiche presenti in Veneto, che fanno di essa un territorio variegato e custodente una bellezza unica, in termini sia paesaggistici che culturali. Una di queste eccellenze è sicuramente rappresentata dalle Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, un paesaggio collinare dall'indubbia suggestività, celebre inoltre per la produzione vitivinicola del vino "Conegliano Valdobbiadene-Prosecco" DOCG.

L'unicità di questo territorio, è stata inoltre testimoniata dal suo inserimento, da parte dell'UNESCO, nell'elenco dei Patrimoni dell'umanità, divenendo così il 55° sito italiano, nonché l'8° in Veneto; tale conferimento, è dunque un profondo attestato di stima e valore di ciò che rappresenta l'eccellenza di questo patrimonio, e questo viene inoltre attestato anche dalla capacità, in questo caso del prodotto Prosecco, di unire tutta la Regione nella sua valorizzazione e difesa, un elemento fondante l'unione della comunità.

In continuità con il tentativo di promuovere e valorizzare la bellezza di questo territorio, assume ancor più rilevanza il progetto UNESCO: "*Narratori della Bellezza*" per le colline del Prosecco. Questo progetto, uno tra i quattro italiani, e 76 nel mondo, mira alla promozione del territorio in questione, attraverso un percorso partecipativo atto a coinvolgere le diverse realtà sociali al fine di promuovere un'attiva narrazione e promozione, internazionale, delle specificità culturali/enogastronomiche/paesaggistiche di questa zona regionale; nello specifico, questo percorso si compone di 60 ore formative, che si andranno ad erogare nell'arco di due mensilità, e che interesseranno laureati under 35 e più in generale i giovani veneti, che

verranno formati ed informati rispetto a tematiche riguardanti la tutela, la conservazione e la promozione di questo Patrimonio. Questo progetto potrà prendere parte al *World Heritage Volunteers (WHV) 2023*, ovvero un' iniziativa lanciata già nel 2008 al fine di promuovere un comportamento attivo da parte dei giovani nella valorizzazione e conservazione dei Patrimoni Mondiali in cui vivono e di cui fruiscono; per la campagna 2023 chiamata "*Lavorare sul futuro*", in Italia saranno realizzati 4 progetti interessanti il Parco Archeologico e Paesaggistico della Valle dei Templi (Agrigento), il Parco Archeologico del Cilento, le Dimore Preistoriche intorno alle Alpi, e le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene (UNESCO, 2023). Questi progetti vengono inoltre gestiti in collaborazione con *Better World*, una ONG senza scopo di lucro fondata nel 1999, avente il fine di promuovere comportamenti responsabili delle persone e della comunità così da avere individui socialmente partecipativi e miranti all' articolazione di un mondo sostenibile, inclusivo e pacifico; lo scopo di questa organizzazione, è dunque quello di promuovere sempre più il valore delle azioni del soggetto, capaci di valorizzare i patrimoni esistenti, e quindi incentivare i loro proficui modelli d' azione.

Per quanto riguarda il progetto inerente al territorio collinare Veneto, nato da un' idea dell' Associazione per il patrimonio delle Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, esso è stato selezionato ed individuato come valido dal Centro del Patrimonio Mondiale UNESCO, in collaborazione con la Regione del Veneto, Savno¹⁰⁴, e con la coordinazione di Coldiretti Veneto, e l' organizzazione di Coldiretti Treviso.

In questo percorso, che si compone di 16 incontri suddivisi tra presenza e modalità online, i giovani partecipanti saranno coinvolti e motivati nella

¹⁰⁴ SAVNO (Servizi Ambientali Veneto Nord Orientale) è un' associazione che offre servizi di raccolta e smaltimento rifiuti, nel tentativo di perseguire gli obiettivi della sostenibilità ambientale, della raccolta differenziata e della riduzione degli sprechi.

conoscenza delle realtà e specificità del territorio, grazie anche ad un attivo rapporto che si andrà ad instaurare con le realtà aderenti a Coldiretti, che apriranno le loro porte ai partecipanti, e mostreranno loro la peculiarità delle proprie attività e dei propri prodotti; in questo senso, il progetto in questione, assume i connotati di un vero e proprio corso di formazione, che possa quindi portare i giovani ragazzi, attraverso lezioni ed indicazioni teorico-pratiche, a diventare veri e propri ambassador del loro territorio. Tale importante obiettivo che viene a porsi questa iniziativa, è inoltre rafforzato dall'intento che, i giovani partecipanti, una volta concluso il progetto e conseguito un attestato, possano continuare a fornire il loro servizio nei settori lavorativi incontrati precedentemente, cosicché si possa promuovere non solo l'inserimento di nuove leve nel mercato, ma soprattutto di nuove leve formate e competenti, che possano quindi contribuire allo sviluppo economico della Regione.

Il progetto in questione, in altri termini, mira anche allo sviluppo produttivo di tutto ciò che contribuisce e inerisce il turismo, e in questo senso, poter formare degli individui capaci non solo di valorizzare il territorio, bensì anche capaci di riconoscere l'apporto fondamentale che ciascuna realtà del territorio fornisce, è abilità necessaria al fine della preservazione e conservazione di questi patrimoni; spesso infatti, come nel caso delle Colline del Prosecco, uno dei valori fondanti l'unicità di questo sito sta nella medio-piccola comunità che lo abita, e questo aspetto deve venir presentato come fragile e da preservare, in quanto questo tipo di realtà, oltre a interessare maggiormente i turisti, che tendono sempre più a ricercare mete poco affollate (soprattutto dalla pandemia in poi), è fondamentale per il rispetto dell'ecosistema che lo abita, nonché della intimità che lo caratterizza. Intimità che è anche sicuramente affermata e garantita dai piccoli artigiani, commercianti e ristoratori, che custodi dei caratteri specifici e antichi della

tradizione, devono dimostrare capacità empatiche e collaborative non sono con gli ospiti, ma con la comunità nel suo insieme.

Questo tipo di turismo, ponente al centro il valore dell'azione personale, capace di interagire e potenziarsi nella comunità, e nell'attività turistica stessa, è sicuramente rispettante le indicazioni del Piano Strategico e della Carta dell'Accoglienza regionali in quanto, nello sviluppo e potenziamento dell'ospitalità partecipata, soprattutto nei piccoli borghi, vi è una conseguente promozione di attività di visita sostenibili (basti pensare ai percorsi che fanno sì gli ospiti si immergano nella natura), che possano definire esperienze che favoriscano la conoscenza delle culture territoriali, mantenendo ed esaltando un proficuo rapporto tra paesaggio, cultura, cucina e comunità.

5. LA PROSPETTIVA ANTROPOLOGICA DEL PROGETTO

Il progetto UNESCO che si va presentando, come già accennato precedentemente, denota un movimento turistico che tende a superare la sola accezione economico ambientale, in forza di un servizio che possa, attraverso l'enfatizzazione del ruolo dei soggetti, e della comunità nel suo insieme, sviluppare ed essere partecipe del miglioramento dell'accoglienza ed ospitalità territoriale. La comunità rurale delle Colline del Prosecco, gioca quindi un ruolo decisivo nella preservazione e nella promozione della loro tradizionale cultura, in quanto gli viene riconosciuta, dal progetto e più in generale dalle istituzioni regionali, la centralità della sua presenza e del suo operato; porre il valore comunitario al centro della discussione turistica, è quindi movimento dirompente, in quanto veicola un messaggio per cui, pur a fronte di un patrimonio paesaggistico unanimemente riconosciuto, ciò che fa sì il turismo si sviluppi e accresca è, oggi più che mai, la comunità.

L'enfatizzazione di una tale dinamica, è racchiudente quindi, nel suo esplicitarsi, un motivo post pandemico, in quanto, a fronte della comparsa del virus, che ha portato l'intera società mondiale a distanziarsi, e rispettare le restrizioni sanitarie, ad oggi, con il superamento della pandemia, le persone sembrano ricercare sempre maggiore prossimità, nei rapporti e nelle esperienze; non si sta qui parlando necessariamente di una prossimità di carattere fisico, bensì si sta richiamando un senso di prossimità/appartenenza comunitaria, che se ovviamente presente nelle popolazioni dei piccoli borghi, ora diventa presupposto fondamentale anche della platea turistica, che nella sua visita richiede sempre più questo aspetto. La prospettiva appena raccontata, si traduce comprensibilmente nell'articolazione di una proposta turistica che possa essere sempre più "a misura" del singolo cliente, capace di accontentare quelle che possono essere le sue richieste, e valorizzando così i prodotti proponibili dal territorio, in particolare quelli

enogastronomici, aventi la capacità di far sentire l'ospite curato e ben accolto; questo movimento, che può inoltre essere esemplificato dalla proposta di percorsi che attenzionino anche le esigenze delle famiglie e degli animali, riduce fortemente la catena di distribuzione turistica, in quanto presuppone uno stretto contatto e relazione con gli ospiti, che permette altresì di modificare “in corso d'opera” i servizi, risultanti quindi come resilienti e sostenibili. Tale vicinanza emotivo produttiva, è inoltre fondamentale perché venga promosso un forte e deciso messaggio di tutela e preservazione del patrimonio esistente, e questo dal momento in cui, accogliendo persone derivanti da contesti e culture spesso differenti e distanti, a livello di valori ed usanze, si rischia venga compromesso l'equilibrio che caratterizza questi patrimoni; in questo senso, promuovere la prossimità comunitaria, invitando i turisti a comprendere le pratiche e le tradizionali territoriali, non può che fondare uno spazio di comunicazione comune, che privo di alcun presupposto o preconconcetto, consente alla popolazione locale di raccontare la bellezza e la fragilità del proprio sito, così da farlo pienamente comprendere alle platee. Questa dinamica, si può ipotizzare venga a esplicitarsi attraverso differenti e coinvolgenti attività, come può essere un tradizionale evento di paese, oppure attraverso visite ed esperienze guidate, che permettano agli operatori di far esperire realmente agli ospiti, ciò che si va raccontando; perché ci sia un tale ed efficace livello di comprensione e racconto del territorio da parte della comunità, è essenziale dunque si attivino veri e propri percorsi formativi, a immagine e somiglianza del progetto “Narratori della Bellezza”, che siano in grado quindi di programmare un intervento formativo atto a trasmettere, ai giovani ragazzi del territorio, le adeguate competenze e conoscenze teoretiche ed esperienziali, affinché siano in grado di diventare competenti ed efficienti ambassador della bellezza regionale.

Si va dunque definendo l'importanza che, in tali propositi, assume il metodo dell'apprendimento esperienziale, di cui Kolb¹⁰⁵ è sicuramente uno dei più importanti precursori e teorici.

Il professore statunitense, attraverso il suo *Experiential Learning*, sottolinea come l'esperienza che ogni individuo può sperimentare, sia un momento decisivo e fondante l'apprendimento stesso, in quanto capace di stimolare e generare ulteriori e nuove proprie concettualizzazioni e conoscenze; nello specifico, Kolb definisce 4 passaggi fondamentali che caratterizzano ogni percorso d'apprendimento di questo tipo, che partono dunque da una esperienza concreta (quando si verifica una nuova esperienza), per poi passare ad una successiva osservazione riflessiva (nel momento in cui si elabora e si scandagliano i particolari dell'esperienza avuta, presupponendo quindi profondità d'analisi), per poi attuare una concettualizzazione concreta (quando si rendono esistenti e influenti le osservazioni precedentemente fatte, così da metterle in relazione con idee e problematiche attuali), e infine arrivare ad una sperimentazione attiva (per cui, il complesso logico che si è sostenuto sin qui, deve essere quindi validato attraverso la sua applicazione in situazioni nuove, che possano quindi attestare la sua validità, e portare miglioramento e cambiamento). A sua volta poi, questo ultimo passaggio diventa (circolarmente) un'azione concreta, che può dunque fornire le basi per un successivo apprendimento.

Questo approccio d'apprendimento, come già visto, risulta quindi fondamentale al fine di promuovere un'attiva e proficua accoglienza territoriale, che oltre a proporre diverse e significative esperienze, attraverso queste favorisca la conoscenza e il progressivo avvicinamento, dei turisti, alla quotidianità della comunità, che non può che avvicinarli alla comprensione dei valori e dei legami del patrimonio visitato.

¹⁰⁵ David Kolb (1939) è un educatore e pedagogista statunitense, professore di Comportamento Organizzativo alla Weatherhead School of Management, celebre per i suoi studi sull'apprendimento esperienziale.

Da questa visione, emerge inoltre come necessaria, una spiccata capacità degli operatori turistici (e di tutti coloro i quali contribuiscono a tale filiera), che devono far sì che i servizi e le proposte che vengano strutturate, siano realmente efficaci, in grado quindi di attendere gli obiettivi che si sono posti; in altre parole, solo una classe lavorativa formata, e capace di raccontare e trasmettere la propria terra, potrà pensare di incentivare un turismo sempre più accogliente e preparato. Ecco che, in tal senso, risulta quindi pienamente comprensibile la valenza del progetto “Narratori della Bellezza”, che presuppone la formazione dei giovani, proprio attraverso l’enfatizzazione dell’apprendimento esperienziale, attraverso contesti d’azione che, in quanto tali, facciano sì che i partecipanti agiscano concretamente nel territorio, e attraverso questo rapporto diretto lo comprendano intimamente.

Ciò che si va dunque affermando, è la necessità di interventi formativi strutturati, che trasmettano non solo le nozioni fondamentali, in questo caso turistiche e di accoglienza, ma bensì che accompagnino queste con un profondo stimolo alla personale rielaborazione delle esperienze avute, condizione necessaria affinché ogni singolo soggetto comprenda chiaramente l’importanza del proprio apporto nella valorizzazione del territorio, dinamica che poi, se adeguatamente partecipata dalla comunità, porterà inevitabilmente a crescere tutto il sistema turistico economico regionale. Si presenta dunque anche un aspetto di replicabilità delle esperienze fatte, in quanto una personale analisi di ciò che si è andato esperendo nel territorio, come il contatto con la natura, o la scoperta della tradizione enogastronomica locale, diventa vero e proprio modello su cui poter ergere un futuro percorso; in questi motivi di valorizzazione della personale esperienza, viene inoltre a potenziarsi, ancor di più, la capacità di analisi personale, in quanto si richiede agli operatori non solo di replicare, bensì anche di individuare i passaggi, della data esperienza, che possono non aver soddisfatto un’esigenza turistica, oppure che possono essere migliorate

o modificate in base alle esigenze. L'esperienza, intesa dunque come replicabilità da vagliare e modificare per un futuro miglioramento, diventa quindi chiave di valutazione dell'operato degli individui, e richiama quindi a sua volta la responsabilizzazione degli stessi. Il tema della responsabilità individuale, che poi necessariamente diventa di carattere comunitario, è infatti uno dei principali obiettivi di tale progetto, che ha individuato come, soggetti comunitari responsabili e aventi a cuore il destino delle proprie eccellenze, siano un saldo fondamento su cui ergere una futura ed accogliente ospitalità; a tal proposito, in questa esaltazione della responsabilità personale, sembra inerire fortemente il pensiero di Lévinas¹⁰⁶, che assume le sembianze di una vera e propria chiamata alla riuscita del nostro intrinseco compito, ovvero la presa in cura dell'altro. Tale responsabilità, per il filosofo francese, diviene una vera e propria disposizione d'animo, per cui non si può prescindere dal considerare le persone, dinanzi a noi, come aventi un loro precipuo ed esclusivo valore; sulla base di ciò, si può quindi interpretare l'accoglienza turistica come una presa in carico non solo del proprio valore territoriale, bensì anche di quello altrui, che attraverso un percorso turistico promuovente benessere e reciproco riconoscimento, possa valorizzare, e potenziare, il personale apparato valoriale di ciascun ospite, così da consegnare una esperienza non solo leggera, ma anche emotivamente pregnante,

In tali movenze, viene inoltre a richiamarsi la teoria del *Transformative Learning* (Apprendimento trasformativo) di Mezirow, che con la sua peculiare visione, designa una capacità d'apprendimento per cui, tutti gli individui, abbiano costantemente la possibilità di trasformare le proprie credenze, abilità e sistemi di riferimento, elementi che solitamente vengono a crearsi per via di determinate esperienze passate, ma che possono venir

¹⁰⁶ Emmanuel Lévinas (1906 – 1995) è stato un filosofo francese di origini ebraico-lituanee, grande conoscitore di Dostoevskij e Gogol'.

innovati e sviluppati attraverso l'apprendimento formativo; in quest'ottica, il sociologo indica come il soggetto, e le sue naturali credenze e pensieri, siano sempre trasformabili, e mutevoli, e quindi capaci di rielaborazione e abbandono di fallaci motivazioni pregresse. Sulla base di questa fondamentale indicazione, si può quindi validare l'intento del progetto regionale, in quanto sapere esista un momento di assoluto apprendimento, in questo caso esperienziale, che permetta di far vacillare le antiche credenze di ciascuno, per far sì ci si apra alla concettualizzazione di temi quali sostenibilità, rispetto, e comunità, diventa momento di estrema connessione con le istanze di chi proviene dall'esterno della comunità, e del patrimonio. Sulla base anche di queste evidenze teoriche, viene quindi a valorizzarsi l'intento del progetto proposto, che ha l'assoluto merito di porre al centro dell'attenzione il ruolo generativo del soggetto, ritrovante una nuova e particolare centralità nella valorizzazione e promozione del territorio in cui, esso stesso, affonda le sue radici.

6. STORYTELLING COME CHIAVE DEL PERCORSO

Affinché i presupposti sin qui presentati, possano efficacemente venir perseguiti e promulgati, non si può non fare affidamento sulla fondamentale rilevanza dello storytelling.

Lo storytelling è una pratica che consente di trasmettere e comunicare, in questo caso le peculiarità e l'eccellenza del territorio, attraverso una modalità che permette di coinvolgere emotivamente e personalmente ogni singolo partecipante; prendendo in considerazione il progetto riguardante le Colline del Prosecco, si può facilmente intuire come, una metodologia erogativa come quella dello storytelling, possa efficacemente creare e stabilire quella necessaria empatia che deve stare alla base di una comunità che vuole, nell'unione di intenti, preservare e valorizzare le proprie ricchezze. Il pensiero narrativo quindi, se ben strutturato e ponente, nel dibattito, elementi interessanti ed attuali, può trasmettere meglio di qualsiasi altra metodologia, messaggi culturali rilevanti e coinvolgenti le intrinseche motivazioni degli individui; lo storytelling inoltre, può amplificare e potenziare la propria finalità, attraverso l'utilizzo di elementi sensoriali e visivi, che notoriamente intaccano maggiormente l'attenzione e l'interesse delle persone. A fronte di tutto questo, si può dunque intravedere come, questa tecnica comunicativa, possa essere una tra le più efficaci al fine di trasmettere e comunicare le peculiarità ed eccellenze delle colline venete, in quanto può essere in grado di raccontare, soprattutto ed anche emotivamente, la storia di questo patrimonio e di come sia necessario che i soggetti, riuniti nella comunità, debbano cooperare al fine della sua preservazione, nonché renderlo appetibile e il più possibile congeniale alle necessità e richieste dei turisti. Accanto a questo fattore di responsabilità che deve nutrire la comunità locale, lo Storytelling, deve altresì essere utilizzato come potente mezzo di trasmissione e pubblicità turistica, e questo non solo al fine dell'incremento

del flusso di ospiti e visitatori, bensì anche al fine del coinvolgimento degli stessi nelle dinamiche e necessità del territorio, cosicché i turisti possano apprendere e concepire l'importanza di comportamenti ed azioni rispettanti il valore territoriale che viene promulgato. La dinamica riportata attraverso lo storytelling, va inoltre ad interessare ed inerire il punto strategico dell' "Approccio umano" del Piano Strategico del Turismo Veneto, in quanto capace di comunicare il territorio attraverso significazioni empiriche, che riguardino in primis la comunità stessa, e poi rapporto di essa con gli ospiti i visitatori.

La narrazione diventa quindi, in questi termini, una vera e propria cartina tornasole delle specificità del territorio, e in questo senso, maggiormente empatico ed efficiente sarà il racconto, maggiore sarà la possibilità che i turisti e gli ospiti colgano il messaggio e i valori che si vogliono trasmettere; a questo proposito, si può facilmente immaginare come, avere degli operatori tecnici territoriali, capaci e competenti nell'articolazione di uno storytelling originale, e quindi usufruente delle enormi potenzialità della dimensione digitale, aumenta fortemente la probabilità di intaccare l'interesse turistico moderno. Allo stesso modo, si può inoltre immaginare come, la presentazione di una determinata realtà, raccontata attraverso le parole di chi quella stessa l'ha creata e sviluppata, consegnandola poi nelle mani delle generazioni future, non può che trasmettere un messaggio di fiducia e radicalità nel territorio, presupposto fondamentale in quanto rassicurante l'ospite che deve scegliere la meta in cui soggiornare, per fare un esempio; ecco che si delinea dunque come, una efficace trasmissione di valori e contenuti, debba avere alle spalle una attenta e dettagliata progettazione, che i preposti creatori dovranno sviluppare, ed ipotizzare, tenendo in considerazione le emozioni e i sentimenti che potrebbero (e dovrebbero) suscitare nel pubblico. Si va dunque, ancora una volta, sottolineando la decisività di una popolazione territoriale competente, formata e capace di

unire la bellezza del territorio e patrimonio rurale, con le necessità digitali e tecnologiche odierne.

Accanto a questo, si può scorgere inoltre un'altra caratteristica fondamentale che deve possedere la comunità territoriale che si accinge a promuovere il suo valore attraverso lo storytelling, ed è la capacità di rielaborare il proprio vissuto intenzionale nel territorio, così da scandagliarlo e carpire le dinamiche ed informazione che possono divenire cruciali, al fine della presentazione di un racconto valido ed empatico; ognuno, naturalmente, possiede una propria esclusiva esperienza del territorio, e delle sue particolarità culturali e sociali, ed è sulla valorizzazione di queste che deve fondarsi la crescita e lo sviluppo del turismo, in quanto l'unione delle diverse visioni e vissuti, non può incrementare le potenzialità dei percorsi progettati, a maggior ragione nel racconto.

Ciò che si va inoltre definendo, attraverso l'enfatizzazione del ruolo dell'apprendimento in termini turistici, è senza dubbio l'assoluta rilevanza che assume il termine "bellezza", che non è da intendersi in mero senso evocativo, in quanto per la Regione Veneto è invece un vero e proprio "settore", in grado di rappresentare l'insieme delle eccellenze territoriali.

Il nome che è stato assegnato a questo progetto, spiega da sé come ci si ponga l'obiettivo di raccontare la bellezza del patrimonio in questione, ma tale "narrare", non può essere inteso solo come una mera indicazione dei tratti estetici che compongono il paesaggio, in quanto se fosse così, questa funzione verrebbe ampiamente ricoperta dall'apporto di immagini e foto, molto più efficienti di molte parole; si individua dunque come, la bellezza di cui si va parlando, travalichi in qualche modo l'idea estetica, in forza di un suo completamento e accrescimento, che deve essere dato dalla partecipazione di tutto il contesto culturale e sociale insito nel territorio.

In altre parole, si definisce come ci possa essere, da parte di elementi non tradizionalmente estetico-visivi, una partecipazione e potenziamento del concetto di bellezza, che assume connotati trasversali e non definibili; si ha dunque un superamento dell'idea di bellezza classica, che per i Greci era da intendersi come universale e dettato da ordine ed armonia, per una bellezza "evoluta", che può esprimersi anche attraverso i contesti sociali e la comprensione di essi, che possono quindi concorrere all'idea di bellezza odierna. La peculiarità della "bellezza" di cui si va cercando i connotati, può essere infatti interpretata in termini psicologici, in quanto ricomprende il carattere estetico in forza di una vera e propria esperienza, anche sensoriale, dell'armonia del territorio, data non solo dalle eccellenze paesaggistico naturali, ma anche e soprattutto in forza di realtà produttive complementari, e cooperanti al fine della sopravvivenza della comunità.

A riprova di ciò, si può introdurre il pensiero del filosofo tedesco Husserl, che attraverso la sua "Fenomenologia della Bellezza", sostiene come la coscienza dell'uomo, in quanto intenzionale, ovvero sempre diretta verso qualcosa, nel suo rapporto con l'elemento estetico, fa emergere una particolare relazione tra coscienza (soggetto) e bellezza; in altri termini, la bellezza, nella fattispecie di un territorio, non è data unicamente dalla sua visione e "contemplazione", ma diviene il frutto di una personale esperienza diretta che si ha con essa, che può far emergere differenti interpretazioni soggettive di essa, tutte sussumibili sotto il concetto di bellezza. Sembra dunque definirsi, attraverso la proposizione di un metodologia come quella del racconto, l'"esistenza" di una sorta di "spirito del luogo", che Christian Norberg-Schulz¹⁰⁷ andava chiamando "*Genius loci*". Il critico norvegese, nella sua opera *Genius Loci. Paesaggio Ambiente Architettura*, del 1979, parla dell'architettura e di come essa si introduca nei luoghi in cui viene

¹⁰⁷ Christian Norberg-Schulz (1926-2000), fu un importante critico ed architetto norvegese, celebre inoltre per la sua opera *Genius Loci. Paesaggio Ambiente Architettura*, pubblicato nel 1979.

applicata, e a tal proposito, sottolinea come ogni sito naturale posseda una propria intrinseca identità, venutasi a definire nel corso della storia e delle culture che in essa si sono succedute; in continuità con ciò, Schulz interpreta quindi la bellezza come un elemento complesso, in cui vi partecipano elementi storici e culturali, che devono essere in questo senso ascoltati e promossi. L'idea che possa dunque esserci un contesto valoriale socio culturale velato, e intrinsecamente connesso con il territorio e la sua storia, è dunque un aspetto che, il racconto inteso come storytelling, ha la capacità di poter trasmettere, in quanto capace di interessare, attraverso la sua visione e il suo ascolto, aree personali ed emotive, che inneschino negli spettatori vere e profonde comprensione del valore che si va promulgando.

Sulla base di questa impronta teorica, assume ancor più significato il progetto formativo in questione, in quanto, attraverso l'attenta programmazione ed articolazione delle diverse realtà regionali, si è potuto individuare come, per poter valorizzare ancor di più questo territorio, ai fini turistici, fosse necessario formare degli operatori che fossero in grado, attraverso la loro personale esperienza e rielaborazione del loro vissuto all'interno del patrimonio stesso, di raccontare la bellezza di quest'ultimo, che si compone non solo di elementi paesaggistici, bensì anche di tradizioni culinarie, di storia e di rapporti umani.

Raccontare la bellezza, nell'accezione che si sta definendo, è quindi attività che richiede sicuramente l'apporto di ogni singolo componente della comunità, che in quanto soggetto avente avuto una personale esperienza con il territorio e le sue dinamiche, può valorizzare il racconto ponendo l'accento sulla sua personale interpretazione culturale, che può essere affine e interessante altre persone (in questo caso turisti); se affianco a questo poi, si aggiungono le interpretazioni e le emozioni di ciascun componente della comunità, ecco che si può facilmente immaginare come, il progetto

UNESCO, possa diventare sempre più ricco di spunti e percorsi interpretativi del territorio, e in tal senso risultare perfettamente accogliente le diverse personalità turistiche, e in grado di predisporre con esse dei sistemi di comunicazione empatici.

Si è dunque rilevato come, innovativi corsi di formazione ed apprendimento, uno tra tutti il progetto “Narratori della Bellezza”, responsabilizzino fortemente i componenti della comunità, che in quanto relazionantesi profondamente nel patrimonio in questione, devono essere formati per poterlo raccontare, e così valorizzare e promuovere; in tal senso, questo movimento richiama fortemente i motivi del modello eutagogico, in quanto viene assolutamente riconosciuta l’importanza e la decisività delle realtà territoriali, dei loro prodotti e dei loro saperi, e proprio per questo si immagina come queste, adeguatamente indirizzate e stimolate, possano convogliare tutte le loro risorse nella promozione delle eccellenze del territorio, così da migliorare ancor di più le dinamiche del settore turistico, nonché di quello economico.

Per fare questo, il progetto ha inoltre capito come, gli stessi partecipanti, debbano esperire “con mano” cosa significhi far parte della comunità territoriale, facendo così esperienza delle diverse maestranze, dei diversi prodotti presenti, nonché anche con un stretto contatto con la natura, attraverso percorsi e passeggiate che favoriscano la scoperta di questo importante eco-sistema veneto, che necessita ovviamente la sua difesa e la sua valorizzazione; quando ognuno dei partecipanti avrà raggiunto un certo livello di intimità con il territorio, avrà capito cosa per lui rappresenta vivere ed esperire una realtà così unica e particolare, ecco che in quel momento, attraverso anche un attento percorso di formazione, potrà essere in grado, in base al suo determinato ruolo, di raccontare la bellezza del territorio, trasmettendola efficacemente a chi si appresta a conoscerla.

CAPITOLO 5

CONCLUSIONI

La lunga ricerca condotta, ha quindi voluto porre un accento importante sul valore della formazione, in particolare in relazione al settore primario e a tutta la sua filiera agroalimentare, che si ritrova sempre più immersa in un contesto socio economico mutevole, caratterizzato da continue innovazioni e transizioni, che necessitano essere affrontate ed indirizzate. In un mercato globale sempre più esteso ed interconnesso, sono gli stessi lavoratori a richiedere l'attualizzazione delle proprie competenze, in quanto riconoscono questo come necessario al fine della loro sopravvivenza e spendibilità lavorativa; a maggior ragione il settore primario, non può prescindere da un aggiornamento costitutivo dei propri dipendenti, ed è proprio in questo momento che deve subentrare un'attenta e capillare politica di apprendimento, che intercetti le nuove movenze e dinamiche del mercato, così da erogare efficienti percorsi formativi, dedicati anche e soprattutto ai lavoratori più maturi, i primi a rischiare l'obsolescenza delle proprie capacità.

Uno dei principali pilastri del cambiamento che sta sopravanzando, è sicuramente l'avvento onnipervasivo della tecnologia digitale, in grado di efficientare fortemente le movenze produttive, ed allo stesso tempo capace di rendere maggiormente flessibile le azioni lavorative stesse, che se dominate possono anche accomodare le necessità degli individui (un esempio su tutti lo smartworking); perché ciò avvenga, serve però rendere le persone protagoniste di questo cambiamento, fornire loro le conoscenze adatte per potersi muovere agilmente in questi nuovi contesti produttivi, e così perfezionare sempre più la propria agency. In questi termini, si è dunque

già individuata la decisività dell'apprendimento permanente, che oltre a porsi l'obiettivo del miglioramento delle qualifiche lavorative, deve inoltre incentivare lo sviluppo delle soft skills in quanto, la portata dell'innovazione che sta avanzando, richiede una attiva rielaborazione e comprensione, che possa quindi esaltare il soggetto e le sue capacità, altrimenti spettatore passivo ed incapace di decisione.

Perché tutto questo avvenga, si è però evidenziato come sia necessario un profondo intervento istituzionale, che possa indicare e promuovere l'apprendimento come chiave interpretativa del cambiamento, così da certificarlo legislativamente, e promuovere una forte mobilità internazionale, che attesti la bontà e l'attualità delle competenze ottenute; a tal proposito, sono stati riportati chiari ed esemplificativi interventi politici di carattere europeo, che a testimonianza delle necessità di un intervento formativo capillare, ha stanziato ingenti somme economiche destinate ai diversi Paesi membri, per rinforzare, in base alle esigenze nazionali, i percorsi formativi lavorativi. Nello specifico della nostra nazione, attraverso il PNRR, e della Regione Veneto, attraverso l'analisi del FSE e del FEASR, si sono poi analizzate le modalità e le misure tramite le quali si sono sfruttati gli stanziamenti europei, dimostrando come, la capillare presenza istituzionale nel territorio, abbia favorito fortemente l'erogazione di percorsi formativi perfettamente strutturati sulle necessità del proprio sistema produttivo; si è dunque dimostrata, nel Veneto, una coesione produttivo sociale alquanto fruttuosa, che avente già dei risultati economici eccellenti, non si è mai adagiata su di essi, bensì ha sempre investito sulla ricerca e il monitoraggio degli andamenti produttivi. In tal senso, la learning community del progetto "Impr@web 2", è senza dubbio un inno alla lungimiranza istituzionale veneta, capace di anticipare notevolmente le dinamiche lavorative digitali odierne, e ponente una particolare attenzione al valore del

prodotto territorio, vero e proprio mezzo di comunicazione dell'eccellenza territoriale.

Accanto a queste dinamiche, si è poi focalizzato il tema della tecnologia digitale in ambito formativo, nello specifico della programmazione ed erogazione di percorsi interattivi, e di come essi possano risultare coinvolgenti e modularizzabili, con il fine di poter sostituire efficacemente le dinamiche frontali. Questo cambiamento è stato sicuramente accelerato dalle restrizioni pandemiche, che dopo delle iniziali difficoltà, ha aiutato in primis gli individui, ad avere familiarità con i nuovi dispositivi, e poi ha permesso agli stessi docenti di sperimentare diverse e nuove metodologie, che possono modificarsi o anche sovrapporsi, in base ai risultati formativi che si vogliono ottenere; si è inoltre compreso come la stessa programmazione debba essere in qualche modo “condivisa” con i partecipanti, e questo per favorire sicuramente la partecipazione degli stessi, altrimenti difficoltosa e difficilmente monitorabile online, senza dimenticare un profondo ripensamento dell'azione valutativa dei docenti, che attraverso l'e-learning può divenire continua, condivisa, e soprattutto indirizzante i risultati ottenuti dal soggetto. Un focus si è inoltre posto sulla partecipazione e la comunione che può garantire l'attività digitale, apparentemente distanziante, ma in realtà capace di favorire interazione e scambio dialogico, attraverso tutte le piattaforme di cui può disporre il docente.

Infine, nella sezione conclusiva, si è cercato di mettere in comunicazione tutto il mondo della formazione, con il settore turistico, e nello specifico, si è presentato il progetto UNESCO “Narratori della Bellezza”, riguardante il patrimonio delle Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene.

Il progetto in questione si è dunque dimostrato esemplificativo di come, la Regione Veneto e le sue associazioni, siano attente ai temi dell'accoglienza e dell'ospitalità turistica, che per eccellere necessitano di veri e propri ambasciatori territoriali, giovani ragazzi capaci di raccontare la bellezza di

questo territorio, in particolare delle Colline del Prosecco. A questo proposito, si è dunque posta particolare attenzione sull'esperienza e la conoscenza territoriale che devono possedere ed apprendere i partecipanti al progetto, al fine di poterla rielaborare personalmente, e così trasmetterla sulla base di ciò che, anche a livello emotivo, suscita questo territorio; l'obiettivo di questo progetto, è infatti la valorizzazione non solo della componente paesaggistica, bensì anche di tutto ciò che in essa concorre, e che la rende comunità accogliente, costituita di diverse e specifiche realtà produttive, di storia e di tradizioni, che concorrono alla bellezza di questo inestimabile territorio. Per avere esperienza di questa profonda articolazione, devono quindi essere erogati, anche per gli stessi turisti, percorsi favorenti la commistione di diverse attività, che possano quindi soddisfare e promuovere istanze di sostenibilità, nonché favorire la scoperta delle eccellenze enogastronomiche, e l'inclusione nelle dinamiche comunitarie, come accade negli eventi cittadini; tutto questo, può dunque verificarsi, solo a patto ci sia una forte e capillare cooperazione comunitaria, che favorisca una comunione di intenti, in termini di valorizzazione e preservazione delle caratteristiche territoriali, e che si cimenti nella programmazione di un sistema di accoglienza ed ospitalità il più articolato possibile.

La formazione dunque, anche in questa dinamica, assume un ruolo centrale e fondante la comunicazione del valore del territorio, in quanto, i soggetti promotori, devono apprendere ed avere le conoscenze atte a poter raccontare pienamente ciò che si va proponendo, una capacità di rielaborazione del proprio contenuto esperienziale, che deve esser messo in relazione con le dinamiche e necessità odierne. Si parla chiaramente di un profondo percorso innovativo, in quanto fondante la sua riuscita sull'acquisizione delle competenze da parte delle comunità nel suo insieme, competenza che permette l'interazione di diverse ed apparentemente distanti visioni, accumulate però dalla bellezza del territorio che condividono.

BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA:

Donkin R. (2011), *Il futuro del lavoro*. Milano: Il Sole 24 Ore.

Giuditta A. (2017). *Atlante di pedagogia del lavoro*. Milano: Franco Angeli.

OECD (2021), *Studi economici dell'OCSE: Italia 2021*, OECD Publishing, Paris.

Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche. (2021, dicembre). Rapporto sulla formazione continua. Annualità 2018-2019-2020.

Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche. (2021). Rapporto INAPP 2021: *LAVORO, FORMAZIONE E SOCIETÀ IN ITALIA NEL PASSAGGIO ALL'ERA POST COVID-19*.

Margiotta U. (2011). *Nuovo contratto sociale e capitale formativo. Dal welfare al learnfare*, in Pavan A. (2011) *La rivoluzione culturale della formazione continua*. Napoli : Edizioni Scientifiche Italiane.

Alessandrini, G. (2013). *Scenari di transizione verso il 2020: diritto allo sviluppo delle capabilities*. In D.V. ALESSANDRINI G. (a cura di), *L'apprendimento permanente e lo sviluppo del territorio*. LECCE : Pensa MultiMedia.

Costa M. (2016). *Capacitare l'innovazione – La formatività dell'agire lavorativo*. Milano : Franco Angeli.

Pivanti A., Cavallin F., Zapperini A. (2007). *COMUNITÀ DI PRATICA E MANAGEMENT DEL TERRITORIO RURALE – Il caso “Impr@web learning community”*. Milano: Franco Angeli.

Rossi P.G., Pentucci M. (2021). *Progettazione come azione simulata. Didattica dei processi e degli eco-sistemi*. Milano: Franco Angeli.

Calvani A. (2004). *Che cos'è la tecnologia dell'educazione*. Roma: Carocci editore.

Rivoltella P.C. (2020). *Formazione. I metodi*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

Rivoltella P.C. e Rossi P.G. (2012) *L'agire didattico. Manuale per l'insegnante*. Milano: Editrice La Scuola, p. 210.

SITOGRAFIA:

Agenda Digitale. (2020, 13 marzo). *Cos'è il digital divide, nuova discriminazione sociale (e culturale)*.

<https://www.agendadigitale.eu/infrastrutture/il-digital-divide-culturale-e-una-nuova-discriminazione-sociale/>

Agenda digitale. (2022, 2 agosto). *Desi 2022, per l'Italia un risultato agrodolce: perché siamo l'emblema di un'Europa a due velocità*.

<https://www.agendadigitale.eu/documenti/desi-2022-per-litalia-un-risultato-agrodolce-perche-siamo-lemblema-di-uneuropa-a-due-velocita/>

Agenda digitale. (2023, 23 febbraio). *Podcast per la didattica e la formazione: come farli, esempi e benefici*.

<https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/podcast-per-la-didattica-e-la-formazione-come-farli-esempi-e-benefici/>

Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro. (2021). *XX/XXI RAPPORTO SULLA FORMAZIONE CONTINUA – Annualità 2018-2019-2020*.

https://www.anpal.gov.it/documents/552016/586510/XX+XXI+Rapporto+FC_DEF_24_11_2021.pdf/ed943797-276f-6786-7841-3dcf68f3487f?t=1637769493553

Agenzia Nazionale Stampa Associata. (2021, 26 gennaio). *Eurostat, aumentato il consumo di internet nel 2020*.

<https://www.ansa.it/europa/notizie/rubriche/altrenews/2021/01/26/eurostat->

[umentato-il-consumo-di-internet-nel-2020_6b39b9ae-ab79-4f6b-8e0b-98dd902f55e5.html](https://www.agera.gov.it/portal/pls/portal/docs/1/2536180.PDF)

Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura. *FAQ: Condizionalità.*

<https://www.agera.gov.it/portal/pls/portal/docs/1/2536180.PDF>

Amazon. *Come stiamo costruendo un'azienda più sostenibile per i nostri clienti, per i nostri dipendenti, per il nostro pianeta.*

<https://www.aboutamazon.it/report-di-sostenibilita-2022-i-progressi-di-amazon>

Camera di Commercio d'Italia. (aggiornamento al 03 luglio 2023).

RIEPILOGO SUI CONTRATTI DI RETE.

<https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/#>

CEDEFOP. (2021, settembre). *Cambiare la nostra prospettiva sull'apprendimento.*

[Nota informativa] https://www.cedefop.europa.eu/files/9159_it.pdf

CEDEFOP. (2021, settembre). *Cambiare la nostra prospettiva sull'apprendimento.* [Nota informativa].

https://www.cedefop.europa.eu/files/9159_it.pdf

CEDEFOP. (2020, luglio). *Lavoro e apprendimento online nell'era del Coronavirus.* [Nota informativa].

https://www.cedefop.europa.eu/files/9148_it.pdf

CEDEFOP. (2020, luglio). *Lavoro e apprendimento online nell'era del Coronavirus.* [Nota informativa].

https://www.cedefop.europa.eu/files/9148_it.pdf

Centro Nazionale Opere Salesiane / Formazione Aggiornamento Professionale. (2009). *Storia della formazione professionale in Italia. Volume I – Dal Dopoguerra agli Anni '70*. <https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/pubblicazioni/Storia%20FP1947-1977.pdf>

Centro Nazionale Opere Salesiane / Formazione Aggiornamento Professionale. (2020) *Storia della Formazione Professionale in Italia. Volume IV - Gli anni 1860-1879*. https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/pubblicazioni/storia_formazione_vol_iv.pdf

Centro Nazionale Opere Salesiane / Formazione Aggiornamento Professionale. (2022). *Storia della formazione professionale in Italia. Volume V – Gli Anni 1880-1899..* https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/pubblicazioni/storia_fp_5.pdf

ClicLavoroVeneto.it – Servizi online per Lavoro, Formazione e Istruzione. (2019, 25 giugno). *Fondi UE: Regione del Veneto premiata con ulteriori 46 milioni di euro per formazione, istruzione e lavoro*. <https://www.cliclavoroveneto.it/-/nuove-risorse-por-fse-2014-2020-regione-veneto#:~:text=I%20dati%20sulla%20gestione%20delle%20risorse%20FSE%20sono,di%20svantaggio%20raggiunte%20da%20servizi%20di%20inclusione%20%2827%25%29>

Commissione europea. (1997, 16 luglio). “*Agenda 2000*”: *Per un’Europa più forte e più ampia*. [file:///C:/Users/Utente/Downloads/La Commissione europea presenta Agenda 2000 Per un Europa pi forte e pi ampia.pdf](file:///C:/Users/Utente/Downloads/La%20Commissione%20europea%20presenta%20Agenda%202000%20Per%20un%20Europa%20pi%20forte%20e%20pi%20ampia.pdf)

Commissione Europea. (2022, 22 ottobre). *Al via i lavori sull'Anno europeo delle competenze.* https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/ip_22_60
[86](#)

Commissione europea. (2017, 16 aprile). *COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSIGLIO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E AL COMITATO DELLE REGIONI - Istituzione di un pilastro europeo dei diritti sociali.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A52017DC0250>

Commissione Europea. (2016, 10 giugno). *COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSIGLIO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E AL COMITATO DELLE REGIONI: UNA NUOVA AGENDA PER LE COMPETENZE PER L'EUROPA.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0381&from=IT>

Commissione Europea - Fondo Sociale Europeo. *Cos'è l'FSE?* <https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=it>

Commissione Europea – Fondo Sociale Europeo. (2017, 27 marzo). *Da 60 anni investiamo sulle persone.* <https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?langId=it&newsId=2766>

Commissione europea. (2022, 29 giugno). *Digital Divide, l'inclusione digitale oggi*. <https://epale.ec.europa.eu/it/blog/digital-divide-linclusione-digitale-oggi>

Commissione europea. (2022, 15 dicembre). *Diritti e principi digitali: le presidenti della Commissione e del Parlamento europeo e il presidente del Consiglio firmano la dichiarazione europea*.
file:///C:/Users/Utente/Downloads/Diritti_e_principi_digitali_le_presidenti_della_Commissione_e_del_Parlamento_europeo_e_il_presidente_del_Consiglio_firmano_la_dichiarazione_europea.pdf

Commissione Europea (2022). *Discorso della Presidente von der Leyen sullo stato dell'Unione 2022*.
https://italy.representation.ec.europa.eu/notizie-ed-eventi/notizie/discorso-della-presidente-von-der-leyen-sullo-stato-dellunione-2022-2022-09-14_it

Commissione Europea (2017) *FONDO SOCIALE EUROPEO. Investiamo nelle persone da 50 anni*.
https://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/50th_anniversary_book_it.pdf

Commissione europea. (2022, 28 luglio). *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società 2022: progressi d'insieme ma ritardi per competenze digitali, PMI e reti 5G*.
file:///C:/Users/Utente/Downloads/Indice_di_digitalizzazione_dell_economia_e_della_societ_2022_progressi_d_insieme_ma_ritardi_per_competenze_digitali_PMI_e_reti_5G.pdf

Commissione europea. (2020, 1 luglio). *L'agenda della Commissione per le competenze per l'Europa sulla competitività sostenibile, l'equità sociale e*

la resilienza.

file:///C:/Users/Utente/Downloads/L_agenda_della_Commissione_per_le_competenze_per_l_Europa_sulla_competitivit_sostenibile_l_equit_sociale_e_la_resilienza.pdf

Commissione europea. *L'agricoltura e il Green Deal.*

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/agriculture-and-green-deal_it

Consiglio dell'Unione europea (2023). *Cronistoria – Storia della PAC.*

<https://www.consilium.europa.eu/it/policies/cap-introduction/timeline-history/>

Conferenza Internazionale di Amburgo (1997). *Dichiarazione finale della quinta conferenza internazionale sull'educazione degli adulti.*

https://www.idaveneto.it/wp-content/uploads/2013/04/dichiarazione_amburgo.pdf

Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria. (2022). *ANNUARIO DELL'AGRICOLTURA ITALIANA 2021.*

https://www.crea.gov.it/documents/68457/0/Annuario_CREA_2021_Volume_LXXV.pdf/49fc57e1-a325-50f4-22bb-d044d0f24dbe?t=1671527592245

Costa M. (2011). *Il valore generativo del lavoro nei contesti di Open Innovation – The generative value of the job in the contexts of Open Innovation.* Formazione&Insegnamento.

<https://hdl.handle.net/10278/31887>

Costa M. (2016). *L'apprendimento permanente come leva generativa per un nuovo learnfare - Lifelong Learning as generative leverage for a new learnfare*. Formazione&Insegnamento.

<https://hdl.handle.net/10278/3680595>

DIZionario dell'Integrazione Europea 1950-2007. *Piano Mansholt*.

<https://www.dizie.eu/dizionario/piano-mansholt/>

Felisatti, E., Giampaolo, M. (2014). *Personalizzare l'apprendimento in contesto universitario*. FORMAZIONE & INSEGNAMENTO, 12(4).

<file:///C:/Users/Utente/Downloads/rminello,+1629-5894-1-CE.pdf>

Fondo paritetico nazionale interprofessionale per la formazione continua in agricoltura. *Chi Siamo*.

<https://www.foragri.com/Content/Index/Chi%20siamo>

Fondo paritetico nazionale interprofessionale per la formazione continua in agricoltura. (2021). *RELAZIONE SULLA GESTIONE ESERCIZIO 2020*, p.7. <https://www.foragri.com/public/Contenuto/relazionegestione-2020-assemblea-11.5.2021.pdf>

Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. (2006, 18 dicembre).

COMPETENZE CHIAVE PER L'APPRENDIMENTO PERMANENTE - UN QUADRO DI RIFERIMENTO EUROPEO in RACCOMANDAZIONE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO - del 18 dicembre 2006 - relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32006H0962>

Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. (1955, 29 novembre). *INSEGNARE E APPRENDERE - VERSO LA SOCIETÀ CONOSCITIVA*, p. 51.

<https://eur>

[lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1995:0590:FIN:IT:PDF](https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1995:0590:FIN:IT:PDF)

Governo italiano – Dipartimento della transizione digitale. (2022). *Gli obiettivi*. <https://innovazione.gov.it/italia-digitale-2026/gli-obiettivi/>

Il Sole 24 ore. (2023, 26 gennaio). *Smart worker poco più di un dipendente su dieci, ma il bacino potenziale è di quattro*.

https://www.ilsole24ore.com/art/smart-worker-poco-piu-un-dipendente-dieci-ma-bacino-potenziale-e-quattro-AEUgsOaC?refresh_ce=1

Il Veneto verso il 2030. *PR VENETO FSE+ 2021-2027*.

<https://programmazione-ue-2021-2027.regione.veneto.it/fse>.

InnovatiVE. PORTALE DELL'INNOVAZIONE – INNOVENETO.

Strategia S3. <https://www.innoveneto.org/strategia-s3-veneto/>

Istituto Nazionale di Statistica. (2021, 25 maggio). *ANDAMENTO DELL'ECONOMIA AGRICOLA - ANNO 2020*.

https://www.istat.it/it/files/2021/05/REPORT-ANDAMENTO-ECONOMIA-AGRICOLA_2020.pdf

Istituto Nazionale di Statistica. (2021, marzo 17). *CITTADINI E ICT – ANNO 2022*

[Comunicato stampa]. <https://www.istat.it/it/archivio/282257>

Istituto Nazionale di Statistica. (2023, giugno 22). *CITTADINI E COMPETENZE DIGITALI* [Comunicato Stampa].

<https://www.istat.it/it/files//2023/06/cs-competenzedigitali.pdf>

Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche. (2021). Rapporto INAPP 2021: *LAVORO, FORMAZIONE E SOCIETÀ IN ITALIA NEL PASSAGGIO ALL'ERA POST COVID-19*. Pag. 58

https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/3267/Inapp_Rapporto_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Istituto Nazionale di Statistica. (2021, 26 novembre). *PREVISIONI DELLA POPOLAZIONE RESIDENTE E DELLE FAMIGLIE*

<https://www.istat.it/it/files/2021/11/REPORT-PREVISIONI-DEMOGRAFICHE.pdf>

Italiadomani - PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA.

(2021, 19 novembre). *Le slide dell'iniziativa 'I Comuni e le Città nel Pnrr: le risorse e le sfide'*.

<https://www.italiadomani.gov.it/it/strumenti/documenti/archivio-documenti/le-slide-dell-iniziativa--i-comuni-e-le-citta-nel-pnrr--le-risor.html>

Italiadomani – PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA.

Milestone e Target. <https://www.italiadomani.gov.it/it/Interventi/milestone-e-target.html>

La Repubblica. (2022, 31 maggio). *Foragri, l'importanza della formazione per lo sviluppo del settore agricolo*.

https://roma.repubblica.it/dossier-adv/eccellenze-lazio/2022/05/31/news/foragri_limportanza_della_formazione_per_lo_sviluppo_del_settore_agricolo-351925995/

Ministero dell'Economia e delle Finanze. (2021, 25 maggio). *Il Piano Nazionale di Ripresa Resilienza*. <https://www.mef.gov.it/focus/Il-Piano-Nazionale-di-Ripresa-e-Resilienza-PNRR/>.

OECD (2021), Italy Country Note – Skills Outlook 2021: Learning for Life, OECD, Paris, <https://www.oecd.org/italy/Skills-Outlook-Italy-IT.pdf>

Parlamento europeo. (2020, 25 giugno). *Attualità - Green Deal europeo: la chiave per un'UE sostenibile e climaticamente neutrale*.

https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20200618STO81513/green-deal-europeo-la-chiave-per-un-ue-sostenibile-e-climaticamente-neutrale?&at_campaign=20234-Green&at_medium=Google_Ads&at_platform=Search&at_creation=RSA&at_goal=TR_G&at_audience=green%20deal%20europeo&at_topic=Green_Deal&at_location=IT&gclid=CjwKCAjw8symBhAqEiwAaTA__CfvLRnAXn5dYYqmS45Md456yFZxy9IaZ09InzSaQ2tM32L8jEbyYxoC4WMQAvD_BwE

Parlamento Europeo. (2022). *IL SECONDO PILASTRO DELLA PAC: LA POLITICA DI SVILUPPO RURALE* https://www.europarl.europa.eu/erpl-app-public/factsheets/pdf/it/FTU_3.2.6.pdf

Parlamento Europeo. (2007, 29 novembre). *Risoluzione del Parlamento europeo del 29 novembre 2007 su principi comuni di flessicurezza*. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-6-2007-0574_IT.html

Piras V., Reyes M. C., Trentin G. (2020). *COME DISEGNARE UN CORSO ONLINE. CRITERI DI PROGETTAZIONE DIDATTICA E DELLA COMUNICAZIONE*. Milano: FrancoAngeli, p.21. <https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/newsletter/%5Bsite-date-yyyy%5D/%5Bsite-date-month%5D/piras.pdf>

Ranieri M. e Giampaolo M. (2018). *Educatori all'università. Un modello di didattica blended e problem based per il corso di qualifica per educatori professionali socio-pedagogici*. Form@re, pp. 110-111. <https://usienna-air.unisi.it/retrieve/51ea74cf-69f5-4178-911b-a4d57b6fbfbf/2018%20Ranieri%20Giampaolo.pdf>

Regione del Veneto (2020). *CARTA DELL'ACCOGLIENZA*.
file:///C:/Users/Utente/Downloads/layout_finale_RZ_11MB.pdf

Regione del Veneto (2021, 19 febbraio). *DATI UFFICIALI DEL TURISMO VENETO NEL 2020: ARRIVI - 61,1%, PRESENZE - 54,4%. CANER: "RIPARTIRE CONVINTI CHE IL VIRUS NON HA INTACCATO I NOSTRI PUNTI DI FORZA"*. [Comunicato stampa].
<https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=11045375>

Regione del Veneto. (2022, 30 dicembre). DGR n. 1732 del 30 dicembre 2022.
file:///C:/Users/Utente/Downloads/Dgr_1732_22_AllegatoB_493166.pdf

Regione del Veneto. *La congiuntura*.
<https://statistica.regione.veneto.it/dashboard/congiuntura/>

Regione del Veneto. *La congiuntura – I comparti di punta del Veneto.*

<https://statistica.regione.veneto.it/dashboard/congiuntura/>

Regione del Veneto. (2013, 18 giugno). *LEGGE REGIONALE n. 11 del 14 giugno 2013.* [file:///C:/Users/Utente/Downloads/dettaglioAtto%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Utente/Downloads/dettaglioAtto%20(5).pdf)

Regione del Veneto. (2023, 27 aprile). *Nuove competenze per il settore primario 2023 – Direttiva per la presentazione dei progetti.*

<file:///C:/Users/Utente/Downloads/Allegato%20B%20-%20Direttiva.pdf>

Regione del Veneto (2022, 29 marzo). *PIANO STRATEGICO DEL TURISMO DEL VENETO 2022-2024.*

[file:///C:/Users/Utente/Downloads/Allegato_DACR_041_473222%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Utente/Downloads/Allegato_DACR_041_473222%20(1).pdf)

Regione del Veneto – PSR Veneto (2022, 11 luglio). *Allegato A al Decreto n. 56.* <https://psrveneto.it/wp-content/uploads/2022/08/Tabella-DDR-56-2022.pdf>

Regione del Veneto. Sistema statistico regionale. *Apprendimento permanente 2014-2020.*

https://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_societa_istruzione.jsp

Regione del Veneto. Sistema Statistico Regionale. (2023) *Rapporto Statistico 2023 – Cap. 2 “Le componenti economico – sociali”.*

<https://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/RapportoStatistico2023/pdf/capitolo-2.pdf>

Regione del Veneto (2020, febbraio). *STATISTICHE FLASH FEBBRAIO 2020*.

https://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/StatisticheFlash/Statistiche_Flash_Febbraio_2020.pdf

Regione del Veneto (2023 marzo). *STATISTICHE FLASH MARZO 2023*.

https://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/StatisticheFlash/statistiche_flash_marzo_2023.pdf

Skilla. (2021). *Intelligenza artificiale e formazione: esempi di come l'IA sta trasformando i processi di apprendimento*.

<https://www.skilla.com/blog/intelligenza-artificiale-e-formazione-esempi-di-come-lia-sta-trasformando-i-processi-di-apprendimento/>

U. Margiotta. (2017, 5 settembre). *Lectio magistralis - I nuovi paradigmi della ricerca educativa*. Venezia.

<https://www.fondazionemargiotta.org/umberto-margiotta>

UNESCO (2023). *WORLD HERITAGE VOLUNTEERS*.

<https://whc.unesco.org/en/whvolunteers/>

Unione Europea. *Il quadro europeo delle qualificazioni*.

<https://europa.eu/europass/it/description-eight-eqf-levels>

Unione europea. *NextGenerationEU*. https://next-generation-eu.europa.eu/index_it

RINGRAZIAMENTI

Giunto al termine di questo lungo percorso, desidero ringraziare, in primis, il relatore di questa tesi, il professor Costa Massimiliano, per la disponibilità dimostrata nel corso di questi anni, per gli insegnamenti e per l'attenzione dedicatami.

Un forte ringraziamento va inoltre al dottor Pivanti Augusto, per il tempo concessomi, e per avermi dato la possibilità di conoscere una grande ed accogliente realtà come quella di Coldiretti.

Dedico poi questo traguardo ai miei genitori, ai miei nonni, e ad Andrea, per la pazienza e l'instancabile presenza, senza i quali non sarei la persona che sono oggi.

Un ringraziamento particolare va poi a Beatrice, una persona speciale che ho sempre avuto al mio fianco, e che mi ha sempre supportato.

Non posso infine dimenticare i miei amici, chi c'è e chi purtroppo non c'è più, perché in questo viaggio, ognuno di voi per me è stato importante.

