

2023



# fondirigenti

## FARM – L'esperienza di un'identità territoriale

INIZIATIVA STRATEGICA DI FONDIRIGENTI

RISULTATI DELLA MODELLIZZAZIONE DEI FARM QUALI ESEMPI DI SUCCESSO PER LA COSTRUZIONE DI UN BENE COMUNE ATTRAVERSO L'IMPEGNO RECIPROCO DI SETTORE PUBBLICO E PRIVATO.



*Unione Parmense degli Industriali*



# **FARM**

## ***L'esperienza di un'identità territoriale***

### **E-book**

### *Indice*

0.Executive summary.....	3
1. Modello Farm per la replicabilità.....	6
1.1 Ruoli e motivazioni nel Farm.....	6
1.2 I processi di Governance.....	8
1.3 I destinatari e il modello di apprendimento .....	9
1.4 La leadership.....	10
1.5 La sostenibilità economica e gli sviluppi futuri.....	10
1.6 I manager e il Farm .....	11
1.7 Le prospettive future e la trasferibilità del modello Farm .....	12
2. Modello di INNOVATION FARM .....	14
2.1 La situazione attuale del Farm (AS IS).....	14
La storia.....	14
Alcuni dati quantitativi del Farm oggi .....	17
La ratio: l'investimento sulle competenze del territorio e l'eccellenza tecnica.....	18
Identificazione e apertura ad altri soggetti.....	18
Competizione e competitività .....	19
La leadership .....	20
La comunicazione .....	20
I rapporti con la scuola e con gli altri attori .....	21
Risorse finanziarie per sostenere il progetto .....	21
Rapporti con l'Università.....	22
I manager e Innovation Farm .....	22
2.2 Le prospettive evolutive del Farm (TO BE) .....	23
Il futuro e l'evoluzione del modello.....	23
3. Modello di FOOD FARM 4.0.....	25
3.1 La situazione attuale del Farm (AS IS).....	25
La storia.....	25
Alcuni dati quantitativi del Farm oggi .....	27
La ratio: la condivisione dei valori e l'investimento sulle competenze.....	28
Giovani, impresa e Farm.....	28
Food Farm e rapporti di rete .....	29
La leadership .....	29
La comunicazione .....	29
I rapporti con la scuola e con gli altri attori .....	30
Risorse Finanziarie per sostenere il progetto .....	30
Rapporti con l'Università.....	31
I manager e Food Farm .....	31

3.2 Le prospettive evolutive del Farm (TO BE) .....	33
Il futuro e l'evoluzione del modello.....	33
4. Modello di LOGISTICS TRANSPORT FARM.....	34
4.1 La situazione attuale del Farm (AS IS).....	34
La storia.....	34
Alcuni dati quantitativi del Farm oggi .....	36
La ratio: la logistica produce valore per i clienti .....	36
Il modello didattico .....	37
Giovani, impresa e Farm.....	38
Farm e rapporti di rete.....	39
La leadership .....	39
La comunicazione .....	39
Risorse finanziarie per sostenere il progetto .....	40
I manager e Logistics Transport Farm .....	40
4.2 Le prospettive evolutive del Farm (TO BE) .....	40
Il futuro e l'evoluzione del modello.....	40
5. Modello di LABORATORIO TERRITORIALE DISTRETTO DEL PROSCIUTTO DI PARMA ACADEMY .....	42
5.1 La situazione attuale del Farm (AS IS).....	42
La storia.....	42
La ratio: lo sviluppo tra tradizione e innovazione.....	44
Il modello didattico .....	44
Farm e rapporti di rete.....	45
Risorse finanziarie per sostenere il progetto .....	46
I manager e Academy del Prosciutto .....	46
5.2 Le prospettive evolutive del Farm (TO BE) .....	46
Il futuro e l'evoluzione del modello.....	46

## 0.Executive summary

L'Iniziativa Strategica "*FARM - L'esperienza di un'identità territoriale*" (CIG 9201252959) promossa da Fondirigenti (Fondo Interprofessionale per la formazione continua dei dirigenti di Confindustria e Federmanager) e gestita da Cisita Parma Scarl, società di servizi per la formazione di Unione Parmense degli Industriali e Gruppo Imprese Artigiane, ha inteso sistematizzare le esperienze dei FARM sviluppatesi nel territorio parmense (spazi e laboratori per la formazione dall'alto profilo innovativo a disposizione del territorio), coinvolgendo le imprese e i loro ruoli manageriali per indagare le prospettive evolutive di sviluppo dei FARM stessi, nell'ottica di valorizzarne le potenzialità ancora inesprese o inesplorate.

Quella dei FARM, nel territorio di Parma, rappresenta un'esperienza di grande interesse in grado di coniugare l'identità industriale, le risorse sociali del territorio e i progetti per lo sviluppo delle competenze di mestiere. Si tratta di un brillante esempio di costruzione di un bene comune attraverso l'impegno reciproco di settore pubblico e privato.

I FARM nel territorio parmense sono nati con l'opportunità che la legge della "Buona Scuola" ha offerto alle istituzioni scolastiche di dotarsi di *Laboratori Territoriali per l'Occupabilità*, al fine di orientare la didattica e la formazione ai settori strategici del Made in Italy in base alla vocazione produttiva, culturale e sociale del territorio. Il D.M. 657 del 4 settembre 2015 del MIUR ha previsto un bando per il finanziamento di Laboratori Territoriali per l'Occupabilità (LTO) rivolto agli Istituti scolastici del I° e II° ciclo d'Istruzione, con l'obiettivo di creare spazi dall'alto profilo innovativo a disposizione del territorio, dove sviluppare una didattica avanzata in sinergia con le imprese. L'attivazione di ogni LTO ha richiesto la creazione di reti di impresa e/o consorzi comprendenti non solo le Scuole, con ruolo di capofila, ma anche le Imprese, gli Enti di Formazione professionale e, in alcuni casi, Associazioni e/o Fondazioni. Nel territorio di Parma, prima che in altri luoghi e in modo pioneristico, si sono così attivate diverse esperienze laboratoriali, anche grazie al co-finanziamento privato di altri soggetti locali (Banche, Associazioni imprenditoriali, Fondazioni, Imprese), che hanno acquisito la denominazione di FARM e che attualmente sono in una fase di espansione.

I FARM sono caratterizzati infatti da una governance pubblico-privata con accordi di rete o sotto forma di consorzi, con soci le Scuole Secondarie Superiori, Imprese, Enti di formazione professionale, Agenzie per il Lavoro, eventuali Associazioni e/o Fondazioni.

I FARM nel territorio parmense, anche se nati con la Scuola Secondaria Superiore e, allo stato attuale, da essa principalmente fruiti per la formazione di studenti e insegnanti, rappresentano nondimeno, in coerenza con le proprie mission, utili e strategiche risorse laboratoriali potenzialmente a disposizione di tutti i soggetti del territorio (in una logica multi-stakeholder), con interessanti prospettive di sviluppo in particolare verso il sistema delle Imprese. Costituiscono infatti strumenti di valorizzazione di un'identità territoriale utili tanto ad integrare la filiera Scuola-Impresa, quanto a supportare il sistema imprenditoriale produttivo nei suoi processi di innovazione tecnologica e di transizione digitale e verde, come attesi e richiamati nel PNRR.

L'obiettivo finale dell'Iniziativa Strategica, confluito in questo e-book, partendo dall'analisi delle caratteristiche dei FARM parmensi, è stato quello di modellizzare l'esperienza e le potenzialità di questi spazi laboratoriali, giungendo a costruire e a definire un MODELLO di FARM a beneficio del management d'impresa e di tutti gli stakeholder interessati, che possa rappresentare un riferimento e una linea guida nella trasferibilità di tale esperienza anche ad altri ambiti di specializzazione produttiva e/o territori.

Con l'iniziativa si è inteso analizzare anche come i ruoli dirigenziali possano diventare il motore di questo sviluppo, attraverso un percorso che ha posto l'attenzione anche sui seguenti aspetti:

- qual è il valore aggiunto dei FARM per il management d'impresa;
- che potenziale utilizzabilità hanno i FARM per i manager d'azienda;
- quali bisogni del management possono essere soddisfatti dai FARM;
- in che modo i FARM possono evolvere diventando luoghi di apprendimento per la formazione aziendale a più livelli (del sistema professionale e manageriale);
- come i manager d'azienda possono diventare parte attiva nello sviluppo dei FARM sollecitando esigenze e segnalando nuovi bisogni.

In particolare, il modello proposto è frutto dell'analisi ricavata dalla ricerca e relativa ai principali FARM attivi e in espansione nell'area parmense. Trattasi di FARM dell'area Innovation (Meccanica, Meccatronica, Automotive); Food (Agroalimentare); Logistics (Trasporti e Logistica), Distretto del Prosciutto di Parma (Agroalimentare).

Durante la ricerca, attraverso specifiche attività (interviste sul campo ai principali soggetti di riferimento dei quattro Farm del territorio sopraccitati e focus group di validazione dei risultati dell'indagine) sono state ricostruite la storia, l'esperienza specifica e l'identità attuale di questi FARM parmensi e sono state coinvolte le imprese e i loro ruoli manageriali per indagare le prospettive evolutive di sviluppo dei FARM nell'ottica di valorizzarne le potenzialità. Per lo svolgimento delle attività previste dalla ricerca, Cisita Parma si è avvalsa della competenza esperta della società di consulenza Forma del Tempo Srl, specializzata in cambiamento organizzativo, innovazione e formazione manageriale.

Nel prosieguo, dopo l'illustrazione generale del Modello, verranno approfondite le quattro specifiche esperienze parmensi.

Il modello FARM per la replicabilità (cap. 1) intende rappresentare un'utile guida che focalizza le condizioni e i criteri minimi che possono essere assunti a riferimento per la costituzione e lo sviluppo di una tale esperienza anche nell'ambito di settori economico-produttivi differenti e/o di diversi territori. L'auspicio è che possa andare a beneficio del management d'impresa e di tutti gli stakeholder eventualmente interessati a replicare l'iniziativa.

**Il modello FARM per la replicabilità mette in particolare in evidenza alcune categorie fondamentali necessarie e/o auspicabili per la buona riuscita di esperienze analoghe,** focalizzando l'attenzione su: ruoli e motivazioni nel FARM, processi di governance, destinatari e modello di apprendimento, leadership, sostenibilità economica, prospettive per i manager e per la loro formazione. Inquadra la mission nella volontà di coniugare l'identità industriale, le risorse sociali del territorio e i progetti per lo sviluppo delle competenze di mestiere, un FARM rappresenta una piattaforma di servizio al territorio per **formare competenze distintive di uno specifico settore economico-produttivo**. Ha lo scopo di avvicinare le istanze del mondo produttivo e quelle del sistema scolastico-formativo, abbattendo il divario tra competenze richieste dal sistema delle imprese e professionalità in uscita dai sistemi scolastici e formativi. Si configura come un polo tecnico-professionale con laboratori, **strutture e risorse tecnologiche avanzate utili per la didattica "work based learning" e l'apprendimento**. Si caratterizza per l'essere guidato da una governance pubblico-privata, i cui soggetti possono essere diversi: Scuole, Imprese, Enti di formazione, Agenzie per il lavoro, Associazioni imprenditoriali, Fondazioni, altre tipologie di associazioni, Pubblica Amministrazione locale. Una **leadership plurale**, quindi, in grado di coniugare la visione con una solida execution e quindi di catalizzare investimenti privati e pubblici, dandosi una prospettiva di lungo periodo.

Le attività promosse e realizzate all'interno di un FARM spaziano dall'orientamento scolastico, istruzione, alternanza scuola-lavoro, formazione professionale, fino alla formazione manageriale e ad attività più specifiche di servizio alle imprese, come ad esempio ricerca e sviluppo, testing e innovazione prototipale. **I destinatari beneficiari dei FARM costituiscono pertanto un'ampia platea di soggetti:** possono essere studenti della scuola superiore, principalmente ad indirizzo tecnico-professionale, neodiplomati

inseriti in percorsi di specializzazione quali IFTS o ITS, disoccupati giovani o adulti frequentanti percorsi di riqualificazione professionale, studenti o dropout universitari, adulti lavoratori in formazione permanente e continua, insegnanti della scuola, docenti e formatori, manager delle imprese. Il modello didattico applicato si basa fortemente sul “*learning on the job*”, poiché l’apprendimento avviene su processi e tecnologie che riproducono fedelmente quelle impiegate nel mondo delle imprese.

Rispetto alla spendibilità di un FARM per le imprese e per il loro sistema manageriale, principale oggetto di ricerca dell’Iniziativa Strategica, si scorgono interessanti prospettive che convergono nel considerare il FARM come uno spazio di connessione, di rete e di relazione tra manager d’azienda e, altresì, come un luogo in grado di ospitare formazione manageriale anche innovativa.

In primis, i manager d’azienda possono diventare parte attiva nelle politiche di indirizzo e sviluppo di un FARM entrando a far parte della governance, sollecitando esigenze e segnalando nuovi bisogni. Possono trovare nel FARM un luogo di scambio, confronto e relazione con altri manager d’impresa, manager pubblici, professionisti di settore. Possono divenire “manager formatori” all’interno di tutte le iniziative scolastiche e formative realizzate nel FARM, come testimoni aziendali portatori della propria esperienza e competenza. Nel FARM i manager possono trovare inoltre uno spazio innovativo per la propria formazione. Il FARM costituisce un luogo elettivo per la **formazione dei saperi tecnici, tecnologici e digitali dei manager**, ma anche un luogo adatto allo sviluppo delle **skill manageriali**, come ad esempio soft skill, team building, pensiero critico, capacità di fronteggiamento di momenti storici particolari. Inoltre, le **competenze verdi** si prestano per essere oggetto di formazione manageriale all’interno di tali laboratori dal profilo altamente tecnologico, innovativo e sostenibile. Non solo, ma il Farm potrebbe agevolare e facilitare la **formazione allo startupper di impresa**, potrebbe rappresentare un setting ideale per **simulazioni e business game manageriali** e, altresì, come **palestra di Reverse Coaching**, in cui il giovane è legittimato a dare il feedback al suo manager favorendo un apprendimento reciproco. Infine, il Farm può rappresentare un luogo vitale in cui il manager si può impegnare nella **gestione di progetti prototipali**, con particolare riferimento a **innovazioni di prodotto/processo**. In questo scenario il manager diventa promotore di azioni di ricerca e sperimentazione che rendono possibile l’apprendimento organizzativo e il suo apprendimento personale. Il Farm, dunque, si configura come un luogo di incontro in cui, attraverso diversi progetti o iniziative formative, i manager possono sviluppare reti di relazione, innalzare il proprio profilo di competenze, trovare un supporto per attività di ricerca e sviluppo.

## 1. Modello Farm per la replicabilità



Fig. 1 Modello Farm per la replicabilità. Nell'immagine viene illustrato il modello ideale di Farm nei suoi criteri minimi e caratteristiche.

### 1.1 Ruoli e motivazioni nel Farm

Il costituirsi di un Farm richiede di gestire il riconoscimento e la tutela degli interessi di una molteplicità di soggetti pubblici e privati. Scuola, Imprese e Famiglie rappresentano il triangolo generativo del Farm. L'obiettivo è contemperare i bisogni di questi soggetti.

Da un lato ci sono le Scuole secondarie di II grado, le cui finalità sono di tipo educativo e fanno riferimento ai programmi didattici ministeriali. Tali programmi possono essere curvati alle esigenze del territorio, ma ciò può essere fatto solo con un'efficace integrazione tra i docenti della scuola ed esperti aziendali, accomunati dall'esigenza di costruire programmi il più vicino possibile alla realtà delle imprese e del mercato del lavoro. Il dialogo può avvenire se i manager delle aziende sono disponibili al dialogo con il mondo della Scuola. Il dialogo può avvenire se il mondo della Scuola riconosce il valore del sapere pratico, dell'esperienza sul campo.

La vicinanza di risorse pubbliche e private comporta la necessità di definire opportunamente i confini all'interno dei quali sviluppare la collaborazione.

Le imprese sono spinte ad investire in un Farm per molti motivi: 1) la scarsità di risorse giovani da inserire nel proprio sistema 2) il desiderio di migliorare le competenze e la reputazione del proprio settore 3) il desiderio di conservare e tramandare i mestieri della

tradizione 4) il desiderio di restituire al territorio quanto si è ricevuto 5) la volontà di connettersi con il territorio e creare reti di relazione, facendo sistema anche nella prospettiva della competizione internazionale 6) la volontà di trasferire alle giovani generazioni i valori del territorio.

Vi è tuttavia, una condizione necessaria che rende possibile a questi obiettivi di emergere e di trovare soddisfazione: la consapevolezza che vi è un territorio in cui si condividono valori, in cui vi è fiducia, in cui vi è, in altre parole, *capitale sociale*. Grazie al capitale sociale si può confidare che un investimento sul territorio potrà generare nel medio lungo periodo un ritorno per sé e per la propria organizzazione. Questa è la condizione indispensabile per qualunque processo di trasferibilità in altri territori.

Il terzo soggetto fondamentale sono le famiglie e, con esse, i giovani studenti che frequentano il Farm. Le famiglie cercano per i propri figli un'opportunità occupazionale a cui corrisponda un buon ritorno economico. Per i giovani questo tema è meno sentito. I giovani cercano esperienze ingaggianti, in grado di parlare il loro linguaggio. Le famiglie sono state influenzate negli anni da una retorica che squalificava le scuole tecniche a favore della formazione liceale, che avrebbe reso più agevole l'accesso all'Università e quindi a prospettive professionali di più alto livello. Uno storytelling spesso superficiale e miope incapace di cogliere i bisogni del territorio e dei giovani stessi. È stata necessaria una nuova narrazione che illustrasse il valore della cultura tecnica. Questo ha generato una nuova sensibilità da parte delle famiglie e quindi creato le premesse per il successo dei Farm.

Ma ci sono altri soggetti protagonisti del modello FARM, che possono partecipare in qualità di soci e/o partner con diversi possibili ruoli di intervento.

Gli Enti di Formazione possono essere soggetti chiave, possono far parte del direttivo e sviluppare progetti formativi complementari a quelli scolastici, quindi concentrati in fascia pomeridiana o serale. I progetti, finanziati o a mercato, sono dedicati a non occupati, disoccupati, dropout universitari oppure ai dipendenti delle aziende bisognosi di upskilling o reskilling. Le attività promosse dai centri di formazione sono considerate fondamentali ai fini della sostenibilità economica dei Farm. I Farm hanno costi di gestione e di innovazione delle attrezzature molto importanti.

Le Agenzie per il Lavoro, inoltre, possono svolgere un ruolo connettivo di facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, mettendo inoltre in piedi iniziative formative rivolgibili all'utenza occupata, sfruttando il Farm come luogo di apprendimento per la formazione continua.

Altresì, le Associazioni imprenditoriali di categoria possono svolgere un ruolo fondamentale di creazione del tessuto connettivo e/o di finanziamento economico. Possono mettere in campo attività in cui le imprese, le Scuole e tutti gli altri soggetti vengono coinvolti, sondati rispetto ai loro bisogni, integrati attraverso processi di mediazione e infine ingaggiati negli accordi di rete o consortili.

L'attore pubblico (Pubblica Amministrazione locale) può avere un ruolo generativo strategico. Come finanziatore delle iniziative, con particolare riferimento alla identificazione e ristrutturazione degli spazi fisici da destinare al Farm, ma anche come decisore strategico delle traiettorie evolutive e di innovazione del Farm stesso.

Altri soggetti possono divenire partecipi attraverso azioni di finanziamento e/o indirizzo strategico, come ad esempio Fondazioni, Associazioni, Istituti bancari.



Nell'immagine a seguire viene illustrato l'ecosistema ideale di Farm.

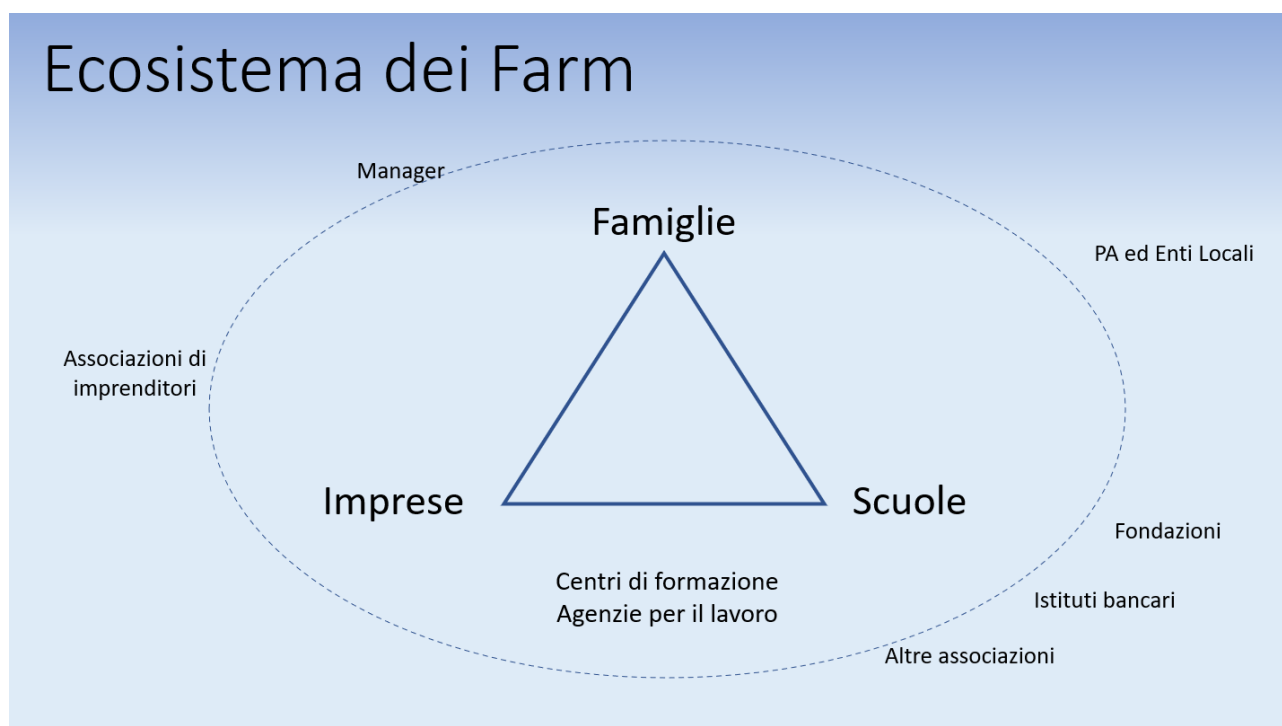


Fig. 2 Ecosistema dei Farm

## 1.2 I processi di Governance

Le esperienze analizzate nella ricerca inducono a modellizzare il FARM come un'entità che, per definirsi tale, dovrebbe almeno rispettare i seguenti criteri minimi:

1. Avere una governance pubblico-privata che abbia al centro la scuola (che attiva gli accordi di rete/programma)
2. Essere una piattaforma di servizio al territorio per formare competenze distintive, produrre prodotti, erogare servizi e attività in parallelo alle attività formative della scuola
3. Essere un polo tecnico-professionale con risorse tecnologiche avanzate, condivise, utili per la didattica laboratoriale e l'apprendimento.

Le esperienze analizzate nella ricerca riconducono la governance del Farm ad accordi di convenzione tra soggetti pubblici e privati, che orientativamente sono riconducibili a due modelli: la società consortile e l'accordo di rete. Tali accordi contengono trasversalmente le seguenti finalità prevalenti:

- Gestire strategicamente e operativamente le dotazioni del LTO/FARM
- Fare ricerca, sperimentazione e sviluppo per innalzare le competenze di settore
- Sviluppare le competenze attraverso la pratica (work based learning)
- Favorire l'alternanza scuola-lavoro
- Offrire agli studenti opportunità formative (contro la dispersione)
- Realizzare specifici momenti di approfondimento come formazione e aggiornamento per il personale della scuola, attività di orientamento e riorientamento sulle tecnologie usate nel laboratorio, ecc...
- Monitorare i fabbisogni formativi delle figure professionali in entrata
- Sensibilizzare le istituzioni preposte alla definizione dei programmi scolastici, dei profili e delle competenze in uscita

- Erogare servizi propedeutici al collocamento e alla riqualificazione dei giovani non occupati
- Aprire il Farm al territorio

### 1.3 I destinatari e il modello di apprendimento

I destinatari delle azioni formative promosse presso i Farm sono principalmente giovani che frequentano scuole secondarie di secondo grado tecniche e professionali. Infatti, i Farm hanno tendenzialmente la propria sede presso la Scuola capofila. Il Farm può eventualmente coinvolgere ed essere frequentato, nell'ambito dei processi orientamento, anche dagli studenti delle scuole secondarie di primo grado (già scuole medie inferiori) che analogamente possono far parte della rete.

Oltre ai partecipanti delle attività scolastiche, i Farm si rivolgono anche ad una popolazione più vasta, che comprende:

1. Neodiplomati inseriti in percorsi di specializzazione quali IFTS o ITS
2. Giovani NEET in uscita da percorsi di studio
3. Dropout universitari
4. Disoccupati giovani o adulti frequentanti percorsi di riqualificazione professionale
5. Studenti universitari
6. Adulti lavoratori in formazione permanente e continua
7. Insegnanti della scuola, docenti e formatori
8. Manager delle imprese

La finalità principale del Farm è di diffondere le competenze eccellenti presso i giovani favorendone il coinvolgimento e il senso di appartenenza al territorio. Questo è molto utile anche per le aziende che hanno una forte necessità di personale qualificato e allineato sui valori, da coinvolgere nei progetti aziendali. Per tale motivo vi è particolare attenzione verso il target dei neet, dropout e disoccupati. Il Farm tuttavia è anche rivolto al personale occupato, che può vedere nel Farm lo spazio in cui svolgere le proprie attività di upskilling e reskilling.

Il modello didattico applicato si basa fortemente sul *learning on the job*.

Il fabbisogno formativo che le attività nel Farm soddisfano riguardano i saperi, le capacità e i comportamenti applicati di un settore con esplicito riferimento ai processi e alle metodologie eccellenti maturate nel contesto industriale del territorio di riferimento. Sul piano degli atteggiamenti (saper essere), un Farm trasferisce i valori caratteristici delle aziende del territorio, che privilegiano la passione per il prodotto/servizio, l'orientamento alla qualità, la disponibilità al lavoro di squadra e l'orientamento al miglioramento continuo. Soprattutto il Farm trasferisce come mindset il valore del territorio, l'idea che l'impresa appartiene ad una comunità, che va riconosciuta, rispettata e alimentata.

Il Farm investe sul sapere applicato, sulla tecnica che si apprende attraverso strumenti e impianti del tutto simili a quelli utilizzati in fabbrica. Vi sono certamente aspetti teorici, necessari per costruire il contesto dell'azione, ma sempre si privilegia la comprensione del processo e la sua applicazione concreta. Questa dimensione si collega con la cura particolare, richiesta alla docenza, di presidiare proprio la dimensione applicativa. Dunque, ai formatori viene richiesto un continuo processo di aggiornamento, per conoscere le nuove tecnologie e metodologie di lavoro. I docenti sono coinvolti in attività formative anche presso le aziende con cui andranno a collaborare. La didattica raggiunge il massimo dell'efficacia nel Farm soprattutto quando ai docenti della scuola si alternano i testimoni e formatori aziendali.

Laddove esiste una Factory (mini fabbrica che produce prodotti vendibili sul mercato) la didattica affronta un nodo cruciale. In quel contesto, infatti, il formatore interpreta il doppio

ruolo di insegnante e supervisore. Si tratta di un aspetto critico poiché è evidente che laddove vi sono processi di apprendimento l'allievo deve avere fiducia di poter sbagliare senza essere giudicato. Tuttavia, all'interno di uno stabilimento di produzione "reale", i cui prodotti sono distribuiti sul mercato, l'errore deve essere assolutamente scongiurato. Il Farm deve dunque dotarsi di una metodologia didattica e di una cultura di processo che renda possibile tenere insieme questi due aspetti. Gli insegnanti devono apprendere il valore di trasferire con accuratezza le procedure e successivamente verificare la loro adeguata adozione da parte degli allievi. Utilizzando dunque l'errore come una fonte di apprendimento. I giovani nella fabbrica indossando abiti da lavoro e interpretando un ruolo operativo in linea, sperimentano quegli elementi sostanziali della cultura del lavoro che sono l'orientamento alla qualità, l'orientamento al risultato e il lavoro di squadra. Tutto ciò avviene in gran parte in un contesto non competitivo e non giudicante, ma supportivo per la crescita individuale.

#### 1.4 La leadership

Il successo di un Farm dipende in larga misura dalla leadership di soggetti che hanno l'intuizione di voler "investire per la competitività del territorio" e che comprendono che questo è un tema sistemico, che riguarda la capacità di pensare al di là del proprio perimetro, di avvicinarsi al linguaggio e alle logiche del pubblico (per chi opera nel profit) e del privato (per chi appartiene alla Pubblica Amministrazione). Una leadership in grado anche di coniugare la visione con una solida execution e quindi di catalizzare investimenti privati e pubblici, dandosi una prospettiva di lungo periodo. Una leadership che è anche plurale, di gruppo, che produce una visione moderna, tecnologica sui saperi di un settore economico e che può ispirare i programmi didattici del Farm, producendo una visione nuova della professione, che entusiasma i ragazzi e "li porta a bordo".

Le leadership industriali dovrebbero trovare un corrispettivo nel mondo scolastico. La dirigenza scolastica, in particolare, può attivare reti di scopo per il raggiungimento di specifici obiettivi coinvolgendo, oltre a scuole, anche enti locali e altri enti pubblici e privati, anche nella prospettiva dei rapporti tra scuola e mondo del lavoro.

In sintesi, possiamo affermare che un Farm si costruisce grazie ad un'azione di leadership (di tipo imprenditoriale) che sviluppa una vision (dreaming) ed è tenace nella sua realizzazione (execution). Il processo di innovazione ha una doppia trazione: da un lato è necessaria la spinta del privato, in particolar modo delle realtà industriali che presidiano la tecnologia e le metodologie di lavoro; dall'altro serve il lavoro del pubblico/scuola attraverso la capacità di coniugare il processo educativo con il contesto industriale e territoriale in cui la scuola si trova ad operare. I soggetti che portano a sintesi questi due drive sono le figure apicali dei due contesti. Figure che devono condividere un linguaggio, attivare lo spirito di collaborazione e condividere i valori di fondo che sono la fiducia e il desiderio di operare per un bene comune: il bene del territorio e quello dei ragazzi.

#### 1.5 La sostenibilità economica e gli sviluppi futuri

I modelli per favorire la sostenibilità economica di un Farm presentano degli elementi comuni, ma anche delle diversità in funzione del settore di riferimento e del modello di Farm. La prima discriminante è dettata dalla spinta competitiva a cui il settore di riferimento del Farm è sottoposto.

Nel caso di un Farm il cui settore economico di riferimento è sottoposto a una forte pressione competitiva, all'innovazione continua e all'obsolescenza rapida delle tecnologie in uso, risulta evidente come il Farm debba continuamente rinnovare le proprie dotazioni strumentali e tecnologiche. Questo produce una tensione economica sul Farm di particolare

rilievo, che richiede di promuovere un forte utilizzo degli spazi del Farm da parte di più soggetti per massimizzare il ritorno economico. Non solo, in quel Farm diventa decisivo costruire delle partnership con soggetti che investano massicciamente sul Farm medesimo, facendolo diventare un proprio asset di riferimento.

Nei settori con una minore spinta all'innovazione tecnologica (di prodotto e di processo), invece, questa tensione all'innovazione continua degli strumenti e degli impianti del Farm è meno accesa. Dunque è meno spinta la necessità di trovare fonti di finanziamento per sostenere il Farm nella sua evoluzione. Vanno coperti in questo caso i costi di gestione, di mantenimento della struttura e semmai progettare con gradualità i percorsi per l'evoluzione del Farm stesso.

Tale discorso assume un significato particolare per quei Farm che decidono di adottare un modello, del tutto specifico, di mini fabbrica che produce output destinati al mercato reale. In tale caso il modello prevede un ritorno dell'investimento almeno in parte riconducibile alla sua produttività. La ricerca ha evidenziato tuttavia che solo in parte il Farm monetizza il processo produttivo, a causa della limitata efficienza dei processi di lavoro sviluppati nella didattica (perché il tempo di lavoro è in gran parte solo il mattino). Cionondimeno, in tali casi il Farm quasi raggiunge la soglia di auto-sostenibilità economica.

L'amplificazione della sostenibilità economica, per Farm di qualsivoglia tipologia, può essere perseguita mediante lo sfruttamento delle risorse laboratoriali (strumentali e tecnologiche) del Farm, da parte delle imprese, per attività di testing, ricerca e sviluppo, sperimentazione e prototipazione.

## 1.6 I manager e il Farm

I Farm, oltre che spazi laboratoriali dal profilo innovativo utilizzabili in ambito scolastico per l'istruzione e la formazione di studenti e insegnanti, risultano contenitori molto interessanti ed utili per la formazione dei Manager d'azienda e, in generale, del target degli occupati in impresa. In primis, costituiscono un luogo elettivo per la **formazione dei saperi manageriali di tipo tecnico-professionale distintivi di uno specifico settore economico-produttivo**. Essendo la maggior parte delle imprese italiane di piccole e medie dimensioni, i profili manageriali sono intrisi di sapere tecnico connesso ai processi produttivi. Per tale motivo il Farm è il luogo adatto per formare saperi tecnici, tecnologici e digitali sia fondamentali che di frontiera, necessari ai manager per cogliere le sfide dell'innovazione ed aggiornare conoscenze e competenze. Nondimeno, il Farm è un luogo adatto anche allo **sviluppo delle skill manageriali**, come ad esempio **soft skill, team building, pensiero critico, capacità di fronteggiamento di momenti storici particolari come pandemia, post pandemia, guerra, incertezza, instabilità**. Si presta a divenire un luogo di apprendimento adatto a sviluppare business game, simulazioni, action learning mirati ad innalzare le abilità strategiche, gestionali e/o relazionali. Inoltre, le **competenze verdi** si prestano per essere oggetto di formazione manageriale all'interno di tali laboratori dal profilo altamente tecnologico, innovativo e sostenibile, quali ad esempio conoscenze e capacità connesse all'economia circolare, alla riduzione degli sprechi produttivi, alla corretta gestione delle risorse nei processi.

Inoltre, il Farm potrebbe agevolare e facilitare la **formazione allo startuppering di impresa**. In tale prospettiva si considera il Farm come un ambiente organizzativo in miniatura in cui comprendere le dinamiche di un'azienda, i suoi processi primari e di supporto e la natura sistemica dei ruoli, anche attraverso **Serious Game**. I manager del personale, in particolare, dichiarano che il Farm è un luogo eccellente in cui i dirigenti possono sperimentare e sperimentarsi, magari con un assignment intensivo di alcuni mesi, utile ad acquisire le competenze gestionali fondamentali per dirigere un'impresa, con particolare riferimento alle skill economico-finanziarie, di gestione delle operations e dei processi logistici.

Il Farm potrebbe anche essere un setting ideale per **simulazioni e business game manageriali** e, altresì come **palestra di Reverse Coaching**, una metodologia formativa che ha l'obiettivo di motivare lo scambio di competenze e conoscenze tra colleghi di generazioni ed età diverse, nella quale le giovani generazioni potrebbero affiancare i manager, magari su competenze high tech o digitali. Per "Reverse Coaching" si intende la situazione in cui il manager gode o trae vantaggio dal fatto che sia il giovane a dargli feedback sul come per esempio si approccia alle tecnologie, si approccia ai problemi, sull'orientamento al risultato e soprattutto sulla relazione. In questa prospettiva, nel contesto del Farm si possono attivare dei programmi di reverse coaching o reverse mentoring in cui il giovane è legittimato a dare il feedback al suo manager favorendo un apprendimento reciproco.

Ancora, i Farm sono un luogo in cui i manager possono diventare "**manager formatori**", sia delle giovani generazioni di studenti della scuola, sia di altri target di utenti, anche occupati. Spesso, infatti, i manager vengono chiamati a insegnare o a portare una testimonianza all'interno delle attività didattiche organizzate dal Farm. Le attività di storytelling e il contatto con giovani allievi producono sui manager effetti molto positivi. In tali esperienze i manager hanno la possibilità di verificare i propri saperi esponendoli alle sensibilità delle giovani generazioni, in particolare la Z generation, ultima entrata nelle imprese. I manager sono poi lieti di re-incontrare i giovani che effettuano in azienda un tirocinio e sviluppano una più profonda sintonia con i colleghi grazie alla comune esperienza formativa avuta presso il Farm.

Infine, il Farm è un luogo vitale in cui il manager si può impegnare nella **gestione di progetti prototipali, con particolare riferimento a innovazioni di prodotto/processo**. In questo scenario il manager diventa promotore di azioni di ricerca e sperimentazione che rendono possibile l'apprendimento organizzativo e il suo apprendimento personale. Ad esempio, Manager di R&S/Progettazione/Produzione/Industrializzazione potrebbero avere interesse per il Farm a più livelli dell'innovazione di prodotto/processo, come ad esempio la simulazione, prototipazione, pre-industrializzazione, reingegnerizzazione dei processi, innovazione incrementale o radicale di prodotto, con opportunità di ridurre gli investimenti in infrastrutture/impianti interni e attingere dal Farm, immediatamente disponibili, attrezzature, sistemi, impianti e tecnologie di ultima generazione.

Il Farm, dunque, si configura come un luogo di incontro in cui, attraverso diversi progetti o iniziative formative, i manager possono sviluppare reti di relazione, innalzare il proprio profilo di competenze, trovare un supporto per attività di ricerca e sviluppo.

### 1.7 Le prospettive future e la trasferibilità del modello Farm

In prospettiva tutti i Farm hanno la possibilità di espandere il proprio perimetro, allargando l'ambito di azione e i soggetti coinvolti. Ampliare ulteriormente il numero dei soggetti coinvolti implica far capire meglio ad altri soggetti come contribuire al progetto e quali benefici da esso possono ricavare. Nuove strategie di partnership possono favorire un aumento dei volumi, un arricchimento del modello didattico e un ampliamento del target servito. La prospettiva evolutiva di un Farm si intravede inoltre nell'ampliamento degli spazi laboratoriali e delle attrezzature, strumentazioni, tecnologie. L'evoluzione del Farm significa anche far evolvere il modello didattico nella direzione di ampliare o creare relazioni con ITS in altri territori, sviluppare progetti anche in ambito internazionale, ideare nuovi contesti e amplificare la relazione con l'Università.

Nella sua parabola di sviluppo un Farm, può anche incontrare la cosiddetta "crisi di successo". Il grande successo di un Farm può comportare l'improvvisa impennata delle iscrizioni all'istituto scolastico coinvolto, scompaginando l'organizzazione scolastica ed extrascolastica con un impatto di vaste dimensioni. Tanti nuovi ragazzi che arrivano a

frequentare la scuola richiedono mezzi di trasporto più efficienti, servizi mensa e/o di eventuale alloggio per supportarne la presenza presso l'istituto. Servono più aule e un potenziamento del corpo insegnante, con importanti investimenti per rendere possibile la didattica. Tutti questi aspetti indicano chiaramente che il tema educativo proposto dal Farm è sempre di più un tema sociale ed economico.

Infine, interrogandosi sulla possibilità di trasferire il modello dei Farm in altri territori, si ritiene che questo possa avvenire ad alcune condizioni.

La trasferibilità e replicabilità del modello è favorita in quei casi in cui all'interno del Farm siano impegnate grandi realtà imprenditoriali nazionali e/o internazionali, che potrebbero coinvolgere altre sedi/filiali industriali localizzate in altri territori e avviare l'iniziativa in sinergia con risorse scolastiche del luogo. Tuttavia, **il collante di fiducia che abbiamo chiamato "capitale sociale" sul quale si reggono esperienze come quelle dei Farm, rappresenta la vera "condicio sine qua non" della replicabilità del modello.** Un Farm esiste e si sviluppa perché vi è fiducia negli altri soggetti del territorio, perché si riconosce un tessuto di valori comuni, perché si sa che facendo un investimento questo produrrà un ritorno nel medio e lungo periodo. Tale collante sociale è la condizione indispensabile che rende possibile il successo di un Farm. Qualunque processo di esportazione della metodologia, si fonda su una cultura territoriale orientata alla fiducia e al sostegno reciproci.

Nell'immagine a seguire vengono descritti i punti chiave del modello Farm.

## Sintesi Farm

- Il Farm coniuga i bisogni e gli obiettivi di 3 soggetti: Scuole, Famiglie e Imprese dentro a un ecosistema
- Il Farm è un polo tecnico-professionale con risorse tecnologiche avanzate, condivise, utili per la didattica laboratoriale e l'apprendimento
- Famiglie e giovani scelgono i Farm 1) per la didattica innovativa 2) per le possibilità di occupazione 3) per la credibilità della narrazione sul primato della cultura tecnica
- La didattica si basa sul *Learning on the job*: saperi e capacità. Ma anche atteggiamenti e valori
- Doppia leadership Pubblica (Scuola) e Privata (Imprese)
- Sostenibilità economica: affitto spazi per la formazione, uso del Farm come laboratorio, investimenti pubblici, commercializzazione prodotti (solo in caso di factory)
- I Manager in un Farm possono: sviluppare saperi tecnico-professionali, sviluppare conoscenze sullo startupper, sperimentare reverse coaching, fare esperienze come docenti, gestire progetti prototipali, sviluppare reti di relazioni
- Futuro. Ampliare il numero e le tipologie di soggetti coinvolti; ampliare i laboratori e le attrezzature; ampliare le relazioni con ITS e/o altri territori; affrontare la «crisi di successo»; prevedere la trasferibilità del modello
- Il modello ha successo se vi è capitale sociale. Fiducia.

Fig. 3 Sintesi Farm per la replicabilità.

## 2. Modello di INNOVATION FARM



Fig. 4 Innovation Farm. Nell'immagine viene illustrato il modello di Innovation Farm nelle sue categorie chiave.

### 2.1 La situazione attuale del Farm (AS IS)

#### La storia

Innovation Farm è una straordinaria esperienza della provincia di Parma di collaborazione strutturata tra un gruppo di aziende principalmente del settore Automotive e Motorsport, Centri di formazione di importante reputazione nazionale ed internazionale e due Istituti di Istruzione Superiore di II grado. L'intento di questi soggetti è sviluppare una collaborazione sinergica per gestire il Laboratorio Territoriale di Occupabilità (LTO), nato da un accordo di rete tra Scuole il 23 febbraio 2017. L'obiettivo di Innovation Farm è stato fin dall'inizio di natura pubblica, in particolare perseguendo le seguenti finalità:

- Innalzare qualità e spendibilità dell'offerta scolastica e formativa
- Diffondere competenze scientifico-tecnologiche in linea con le innovazioni del mercato
- Aumentare l'occupabilità dei giovani
- Rendere competitivo il sistema produttivo territoriale

Innovation Farm nasce nelle Valli del Taro e del Ceno, ramo parmense della Motor Valley emiliana. Qui hanno sede aziende leader del manufacturing avanzato italiano, con particolare riferimento ai settori automotive e motorsport, aeronautico e aerospace, impiantistica e automazione industriale. Il territorio della provincia di Parma ha visto un

andamento demografico complessivamente positivo con un incremento del 9,6% della popolazione nel periodo dal 2004 al 2016. Le Valli montane del Taro e del Ceno, tuttavia, hanno visto un calo della popolazione nello stesso periodo di oltre 5 punti percentuali. Al contrario, la zona di Varano Melegari, in cui si sono consolidati dei poli di competenza tecnica, ha assistito nello stesso periodo ad una dinamica complessivamente positiva. Nelle Valli del Taro e del Ceno, in particolare, si è registrato un calo degli addetti del 12,7% superiore alla media provinciale nel periodo dal 2007 al 2014. Invece nei poli tecnici industriali distintivi come Varano Melegari gli indicatori di occupazione hanno visto un andamento anagrafico positivo nello stesso periodo.

In tale prospettiva la Regione Emilia Romagna e l'Ufficio Scolastico Regionale, con un decreto del 7 Marzo 2013, hanno assegnato a Fornovo di Taro risorse per costituire il **Polo tecnico professionale della meccanica e dei materiali compositi**. Questa, infatti era una scelta strategica che avrebbe consentito di sviluppare maggiormente il know how delle persone del territorio e facilitare un miglior grado di occupabilità dei giovani e quindi il consolidamento dei residenti nel territorio appenninico. Il Polo tecnico professionale ha visto all'inizio la collaborazione di vari soggetti, tra cui scuole superiori di II grado (I.I.S.S. "Carlo Emilio Gadda", Sede Fornovo di Taro, e I.I.S.S. "Agostino Berenini" di Fidenza), enti di formazione (Forma Futuro, Cisita Parma, Experis Academy Italia), PA locali (Comune di Fornovo di Taro e Provincia di Parma), Associazione imprenditoriale (Unione Parmense degli Industriali) e aziende (Bercella Carbon Fiber, materiali compositi - Camattini Meccanica, materiali compositi – successivamente Dallara Compositi - e Dallara Automobili - automotive Motorsport).

Fin dall'inizio il Polo tecnico professionale aveva la finalità di creare un luogo in cui imparare, crescere e innovare: una finalità da perseguire attraverso lo sviluppo dei saperi distintivi del territorio. Il modello, dunque, prevedeva la promozione di un sistema educativo integrato con le filiere produttive del territorio. Le azioni promosse sono state di 1) orientamento alla cultura tecnico-professionale 2) programmi per l'apprendimento delle nuove tecnologie del manufacturing avanzato e 3) sviluppo di ambienti di apprendimento per la didattica laboratoriale e l'apprendimento duale.

In effetti un'altra importante criticità di cui era necessario farsi carico in quel periodo e, ancora oggi, non totalmente superata, era la propensione a considerare la cultura tecnica una dimensione di seconda classe rispetto alla cultura scientifica. Questo pregiudizio, sempre più stratificato, andava ad impattare sulle prospettive di sviluppo professionale dei giovani. Generazioni di giovani hanno scelto sempre di più di iscriversi nei Licei, prefigurando una propria evoluzione professionale solo attraverso l'accesso al titolo universitario. Tale idea era in qualche modo collegata anche alla credenza che il lavoro in fabbrica fosse più "sporco", ripetitivo e meno stimolante.

Evidentemente gli imprenditori del territorio di Parma, così come di quelli del resto d'Italia, si sono trovati a lottare con questi stereotipi ormai largamente diffusi. I giovani, in forte diminuzione anche a seguito del calo demografico, consideravano l'esperienza in azienda solo come un'ipotesi secondaria rispetto alle proprie preferenze. In ciò evidentemente motivati dalle loro famiglie, ma anche da concezioni del lavoro sempre più distanti dalla realtà del territorio. Invece, alcune aziende più avvedute e di successo, tra cui Dallara, hanno compreso che era necessario far cambiare l'approccio a molti giovani e alle loro famiglie, perché vedessero con occhi nuovi le eccellenze della manifattura parmense. Solo conoscendo meglio le competenze straordinarie delle aziende parmensi e valutando con occhi più consapevoli la complessità e la bellezza della nuova fabbrica, digitale e sicura, si sarebbe potuto invertire la rotta.

Infatti, la prospettiva di non poter trovare una collocazione professionale soddisfacente nel proprio territorio ha, negli anni, indotto molte famiglie ad abbandonare l'Appennino. Le aziende del territorio, fortemente risolte a tenere alta la propria competitività, hanno voluto



affrontare il problema della carenza del personale. Negli anni è diventato sempre più difficile trovare giovani da assumere e formare per crescere all'interno dell'organizzazione. Sempre più difficile trovare tecnici in grado di sostenere lo sviluppo dell'azienda e avvicendarli ai più anziani nella prospettiva del ricambio generazionale. Un problema questo che è diventato sempre più rilevante, tanto da portare ad un ripensamento complessivo dei rapporti tra pubblico e privato. È stato evidente che la complessità di questo fenomeno richiedeva una sinergia molto ampia tra aziende, scuole, centri di formazione e famiglie, per creare condizioni del tutto diverse di apprendere e svilupparsi professionalmente.

Dunque, il Polo tecnico professionale fin dall'inizio, il 2014, ha cercato di sviluppare alcune interessanti attività per andare nella direzione indicata. Innanzitutto, in quegli anni sono state svolte attività di orientamento e diffusione della cultura tecnica e di conoscenza delle imprese del territorio. Si è svolta un'importante attività di comunicazione nonché decine di incontri presso le aziende (come Dallara e Bercella) per gli studenti delle scuole medie e superiori del territorio. Tutto ciò al fine di avere una maggior consapevolezza dell'attività nelle aziende manifatturiere. In questa prospettiva si sono avviate le attività di alternanza scuola-lavoro ed anche di apprendistato di primo livello presso alcune imprese.

A quel periodo risalgono anche i primi importanti corsi di formazione professionale, che hanno rappresentato poi la base per le successive attività dell'Innovation Farm. Sono stati attivati percorsi ITS (biennali), IFTS (annuali), corsi di riqualificazione sulla laminazione e le macchine CNC promosse da Experis Academy Italia (in ragione anche del suo importante investimento del 2015 sui laboratori per apprendere la laminatura). Il successo e l'efficacia di questi corsi rese evidente che era senza dubbio possibile disegnare programmi formativi sulle competenze tecniche distintive del territorio. Percorsi che prevedono una forte integrazione con la realtà delle aziende anche grazie alle testimonianze e ai contributi dei tecnici e delle aziende stesse. Quelle attività, svolte nel periodo dal 2014 al 2017, scontavano alcune criticità dal punto di vista strutturale. Ovvero una mancanza di spazi e di attrezzature adeguate a rispondere alla domanda di competenze sempre più specialistiche e focalizzate. Mancavano dei laboratori dedicati anche se la domanda andava crescendo nel territorio. Risale agli anni 2016-2017 un passaggio decisivo che ha dischiuso quella che è l'attuale esperienza dell'Innovation Farm.

Il 20 ottobre 2016 è stata infatti costituita la società consortile Innovation Farm tra le 4 imprese Bercella, Dallara, Dallara Compositi (già Camattini Meccanica), Turbocoating (oggi Lincotek) e due centri di formazione, Cisita Parma ed Experis Academy Italia. Le finalità del consorzio erano:

- 1) Garantire la continuità delle attività in atto (quelle del Polo Tecnico Professionale)
- 2) Sviluppare una collaborazione strutturata tra diverse parti, anche esterne al consorzio come le scuole I.I.S.S. "Carlo Emilio Gadda" di Fornovo Taro e I.I.S.S. "Agostino Berenini" di Fidenza, per gestire il Laboratorio Territoriale per l'Occupabilità in fase di costituzione
- 3) Assumere l'autonomia giuridica per attrarre investimenti da soggetti esterni al sistema

Il 12 dicembre 2016 è stata realizzata la convenzione per la realizzazione e la gestione di un centro dimostratore sulle tecnologie del manufacturing avanzato a supporto dell'innovazione della didattica laboratoriale degli Istituti scolastici superiori, dell'apprendimento duale e dell'innovazione economica e sociale del territorio.

In data 23 Febbraio 2017 è stato sottoscritto l'accordo di rete di scopo che ha per oggetto la collaborazione tra le istituzioni scolastiche che vi aderiscono per la progettazione realizzazione del LTO (Capofila Gadda).

Infine, a completamento dei cantieri, il 24/10/2019 è stata sottoscritta dall'I.I.S.S. "Carlo Emilio Gadda" (scuola capofila) e da Innovation Farm un accordo di convenzione per la gestione del LTO denominato la "Nuvola di S.M.O.G.", che prevede la collocazione su 3

spazi a Fornovo (uno presso l'I.I.S.S. "Carlo Emilio Gadda" e due presso due palazzine gestite da Innovation Farm) e uno spazio a Fidenza (l'I.I.S.S. "Agostino Berenini").

Alcuni dati quantitativi del Farm oggi

I dati aggiornati del Farm sono visionabili all'interno dello spazio digitale <https://www.farm-lab.it/> previsto dall'Iniziativa Strategica. Nell'ambito del medesimo spazio è incluso l'aggiornamento nominativo di tutti i soggetti soci e/o partner del Farm, sia pubblici che privati. Si riportano a seguire alcuni dati significativi del Farm oggi.

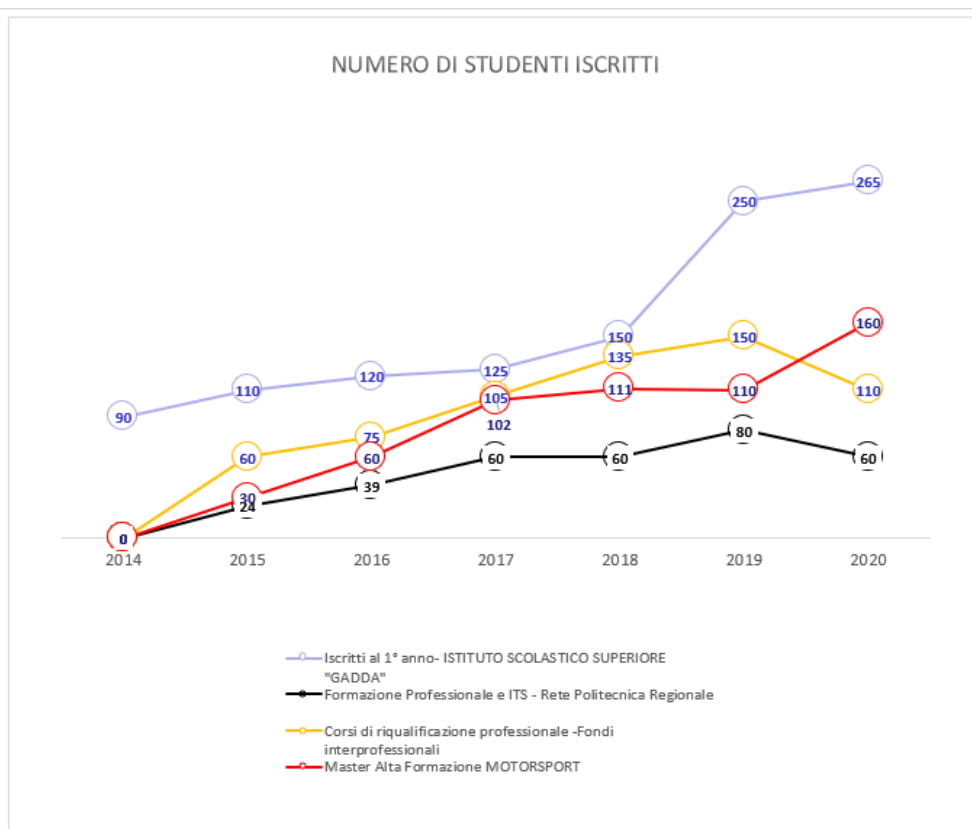


Fig. 5 Andamento iscrizione studenti.

N° di Docenti degli Istituti scolastici coinvolti nella didattica del Farm: 16

N° di Tecnici di impresa/testimoni coinvolti nella formazione: 4

Tipologia di percorsi attivati:

- Orientamento scolastico ed alle professioni tecniche
- Istruzione
- Alternanza scuola - lavoro (PCTO)
- Formazione per ITS, IFTS e formazione superiore
- Formazione continua per aziende
- Ricerca e sviluppo (servizi alle aziende)

Risorse tecnologiche avanzate disponibili: Laboratori informatica e progettazione meccanica CAD; Laboratorio materiali compositi; Laboratorio di manifattura additiva dotato di stampanti 3D, scanner 3D, bracci robotici; Laboratori di lavorazione meccanica con MUCNC, pantografo. Sono previsti nuovi investimenti per potenziare le dotazioni tecnologiche dei setting di apprendimento: a) licenze software per la progettazione-

modellazione–simulazione e per additive manufacturing; b) attrezzature e materiali per il laboratorio di laminazione.

La ratio: l'investimento sulle competenze del territorio e l'eccellenza tecnica

Probabilmente il senso di appartenenza e la vocazione "missionaria" degli *Innovation Farmer* può essere riconducibile alla loro storia, che ha avuto origine circa dieci anni fa.

Portatori sin dall'inizio di una prospettiva originale attraverso un leader carismatico e visionario (Andrea Pontremoli, Amministratore Delegato e Socio di Dallara Automobili) questa comunità di imprese, centri di formazione e scuole hanno agito come un avamposto nella terra di nessuno in cui far incontrare formazione superiore, formazione post diploma, formazione universitaria (con quello che si sarebbe chiamato progetto MUNER, Motorvehicle University of Emilia-Romagna). Proprio in quello spazio intermedio si sarebbe cercata e trovata una soluzione unitaria ai dilemmi delle famiglie e delle imprese: accomunarsi nella missione di formare i giovani nel modo migliore, dando loro i saperi tecnico-professionali in armonia con le esigenze delle imprese del territorio.

Queste prospettive, affrontate con una potente spinta trasformativa dalla metà del secondo decennio ad oggi, hanno consolidato una cultura che cementa le relazioni tra i soci fondatori, ma che crea degli interrogativi sui requisiti di coloro che potrebbero condividere tale esperienza in futuro.

"L'*Innovation Farm* è un investimento", dichiarano più volte gli intervistati, un investimento che non è solo economico.

Innovation Farm ha un meta-obiettivo, che è quello di fare rete, collaborare tra imprese e istituzioni dell'istruzione e della formazione, che produce come esito risorse umane in grado di operare nelle organizzazioni aziendali.

Sul piano didattico, il Farm porta il valore di una formazione tecnica di immediata applicabilità nel contesto lavorativo. L'intenzione è quella di favorire gli aspetti applicati dei saperi professionali, affinché si trasformino in comportamenti nei contesti di lavoro. Innovation Farm vanta 5 laboratori di ultimissima generazione: robotica, CAD, Macchine a controllo numerico, materiali compositi in fibra di carbonio e Additive Manufacturing.

Questo significa mantenere alta l'attenzione al territorio. La missione è di restituire al territorio quell'eccellenza tecnica che il comparto è stata in grado di sviluppare negli anni attraverso esperienze di grande importanza.

Non solo, ma si trasmettono i valori ai giovani. I valori delle aziende e del mondo del lavoro. Attraverso questa esperienza formativa così vicina al mondo delle imprese, i giovani hanno la possibilità di sviluppare un Know How tecnico ma anche una maggior maturità personale.

Identificazione e apertura ad altri soggetti

*"Secondo me a tendere si dovrebbero includere altre aziende del territorio che ovviamente abbiano gli stessi valori e che possano unirsi"*

Innovation Farm ha connesso imprese, enti di formazione, scuole e questo grazie al fatto che vi è un'appartenenza al territorio, la consapevolezza di essere un sistema e quindi di **condividere un destino comune**. I soggetti sono legati da relazioni di interdipendenza.

Per tali motivi Innovation Farm ha una natura ibrida, che connette soggetti diversi la cui responsabilità è chiaramente delineata attraverso legami modulati reciprocamente.

L'identificazione pertanto è forte ma pone il problema dell'apertura a nuovi soggetti esterni interessati a contribuire. Si avverte il valore dell'apertura di Innovation Farm ad altri soggetti. Cosa significa far parte di Innovation Farm? Gli intervistati testimoniano una dedizione ai valori dichiarati e a quelli praticati. In primis la vocazione a produrre valore verso il territorio, ma anche una **disponibilità ad essere aperti e a non avere atteggiamenti individualisti**. Aprirsi ed estendere l'esperienza ad altri soggetti sembra la priorità emergente in una fase nuova che si potrebbe avviare. Alcuni degli intervistati avvertono il bisogno di integrare nel progetto nuovi partner. Tuttavia, i requisiti per l'appartenenza sono molto stringenti. Di fronte ad un equilibrio faticosamente costruito, l'appartenenza è condizionata **alla condivisione dei valori, all'impegno di tempo e di risorse economiche**.

Durante il focus group gli intervistati hanno adottato una bella metafora per sintetizzare la dialettica identificazione/apertura. La metafora è quella dell'autobus. Innovation Farm è un progetto che ha una guida focalizzata nei soci fondatori e che prevede la possibilità di "salire a bordo dell'autobus" condividendo le iniziative e lo spirito del viaggio da fare insieme. Interrogarsi sulla necessità di modificare il modello di governance alcuni ritengono che non sia forse del tutto produttivo. Il problema, forse, non è tanto quello di identificare una nuova forma di governance che, ad esempio, assegni ruoli diversi a soggetti che vogliono subentrare in Innovation Farm (socio fondatore o socio ordinario...); piuttosto si osserva che vi è difficoltà a comprendere le modalità di "salire sull'autobus" e i relativi vantaggi che ne potrebbe ricavare chi desiderasse farlo. Risulta pertanto urgente che Innovation Farm comunichi alla platea degli imprenditori del territorio i progetti in essere e la modalità per sostenerli, dando dunque l'opportunità ai diversi soggetti di mettersi a disposizione.

## Competizione e competitività

*"Questa è la sfida <<O siamo al top o dovremo gestire il declino>>"*

In Innovation Farm si avverte una forte tensione per l'eccellenza e la performance. Le conversazioni sono state spesso caratterizzate dal bisogno di confermare la propria eccezionalità e dall'esigenza di rispondere a dei vincoli di contesto molto condizionanti.

La spinta ad essere al Top è fortemente determinata dalla Industry a cui Innovation Farm fa riferimento. Il settore automotive- motor sport è caratterizzato da una straordinaria tensione all'innovazione continua. L'innovazione richiede grandi investimenti alle imprese e quindi anche sulla qualità delle risorse umane. Lo sviluppo di competenze adeguate significa la creazione di laboratori di alta qualità tecnologica, per di più soggetti a obsolescenza molto rapida. Si pone dunque il problema della modalità per mantenere aggiornata la tecnologia e il Know how delle risorse umane.

Proprio per questo, il tentativo di Innovation Farm è stato quello di "rendere competitivo anche il territorio". Il Farm, insieme alla scuola, può favorire lo sviluppo delle capacità dei giovani e quindi renderli più in grado di muoversi in un settore molto sfidante. Certamente si è consapevoli che tale eccellenza è possibile attraverso forti investimenti, fatica e sacrificio. Tuttavia, la soddisfazione di vedere giovani capaci di trasformare un insuccesso scolastico in una nuova opportunità professionale, grazie alla scuola, ripaga dei tanti sacrifici fatti. Il tema della competitività e della performance deve comunque essere coniugato con i tempi e le modalità che sono tipiche della scuola superiore. Infatti, il giovane, all'interno dei laboratori del Farm, ha obiettivi didattici e tempi di apprendimento che sono coerenti con la giovane età e quindi del tutto diversi da quelli consolidati nei reparti produttivi.

## La leadership

Una delle caratteristiche del modello di Innovation Farm è la natura della sua Leadership. L'impatto di Andrea Pontremoli, Amministratore delegato e socio di Dallara, è stato rilevante da vari punti di vista. Da un lato per la visione dello sviluppo territoriale come prerequisito dello sviluppo della propria organizzazione. Adottare la cultura del territorio ha significato coinvolgere una molteplicità di attori pubblici e privati in un progetto complessivo di lunga durata. Un progetto orientato a creare delle opportunità per i ragazzi (e le loro famiglie) all'interno del territorio della provincia di Parma, favorendo nel lungo periodo opportunità professionali e condizioni economiche soddisfacenti per i giovani.

Per partire è stato necessario il superamento di difficoltà giuridiche notevoli, per costruire contratti e convenzioni in grado di tenere insieme soggetti pubblici e privati. Decidere quali modalità scegliere ha comportato l'attivazione di importanti risorse professionali.

Un aspetto altrettanto decisivo è stata l'eccellenza nel trasformare questa visione in un progetto grazie a una notevole capacità di execution. Questo ha comportato la creazione di una motivazione comune, il superamento di molte diffidenze e incredulità, le resistenze per processi mai accaduti prima.

Date queste premesse, è stato necessario un lungo periodo di costruzione del consenso e della credibilità presso le famiglie per arrivare a triplicare gli iscritti dell'Istituto I.I.S.S. "Carlo Emilio Gadda" dal 2014 ad oggi. La capacità di Andrea Pontremoli di guidare questo processo ha degli elementi di eccezionalità, solo in parte riscontrabili nelle altre esperienze di Farm presenti nel territorio di Parma. Quale leadership, dunque, quella di Pontremoli e Dallara in Innovation Farm? Si parla di una capacità visionaria e una non comune capacità di execution, punti di forza che fanno di Pontremoli non semplicemente un manager che gestisce, ma una persona che guida e conduce. Questo modello può funzionare proprio per la capacità dell'uomo di coniugare il sogno con la execution, attraverso la delega. Va, infine, riconosciuta a Dallara l'estrema coerenza nell'investimento verso Innovation Farm, ma anche il positivo orientamento a sceglierne i servizi. Se non fosse stato così il progetto sarebbe stato minato nella sua credibilità.

## La comunicazione

*"Migliorare il rapporto con le aziende e quindi la visibilità, a partire dal nostro territorio. E' uno dei nostri obiettivi"*

Il consorzio negli anni ha svolto una consistente attività di comunicazione, attraverso sito web, social network, Open Day, Orientamento, fin dal periodo del Polo tecnico professionale. Tale lavoro è fondamentale per continuare a creare una connessione con il territorio. Lo scopo è migliorare il rapporto con le aziende e la credibilità presso di loro. I contributi degli intervistati indicano che tale lavoro di comunicazione non è sufficiente. La difficoltà di comunicazione può almeno in parte essere riconducibile alla difficoltà a riconoscersi a partire dalla propria collocazione fisica. Nel sito ci sono diverse palazzine, c'è la palazzina in cui c'è la scuola, c'è la palazzina in cui c'è l'ITS Maker. Non c'è una vera identificazione fisica degli uffici, sicché qualcuno potrebbe chiedersi <<ma Innovation Farm

che cos'è? Che cosa gestisce?>>. Una soluzione può trovarsi nell'identificare un proprio ruolo di facilitatore e di interfaccia tra attori diversi.

Da più parti si afferma l'ineluttabilità della spinta trasformativa promossa da Innovation Farm. Tale spinta si esprime anche come velocità di reazione o accelerazione, metafore peraltro molto praticate nel motor sport. Nonostante ciò, si afferma il valore di saper rallentare e prendersi il tempo per "trovare il modo di condividere questa esperienza".

## I rapporti con la scuola e con gli altri attori

*“La relazione positiva tra Consorzio e Scuola è reciprocamente conveniente per entrambi i soggetti. Lo sviluppo di Innovation Farm ha triplicato gli iscritti all'istituto Gadda negli insegnamenti del Farm stesso. Allo stesso tempo gli iscritti sono aumentati per la capacità del Gadda di seguire il progetto dell'Innovation Farm, sia nella programmazione didattica che nella formazione dei propri insegnanti”*

La relazione positiva tra Consorzio e Scuola è reciprocamente conveniente per entrambi i soggetti. La relazione con la scuola non è stata tuttavia facile da creare. Probabilmente perché Innovation Farm è una realtà pionieristica che ha fatto anche da capofila nella creazione della sinergia scuola-impresa. Evidentemente ci sono differenze di linguaggio e di regole. A volte si tratta di condividere gli stessi spazi e di trovare delle soluzioni per rendere compatibili le attività. La crescita importante del numero degli allievi ha creato delle situazioni di tensione, positivamente risolte, proprio per gestire la didattica. L'assenza degli spazi comporta talvolta l'occupazione dei laboratori con attività non di laboratorio. Il futuro investimento sulla "Palazzina della Scienza" (progetto in corso di approvazione) dovrebbe consentire di risolvere proprio questi problemi. La condivisione problematica degli spazi non riguarda solo la Scuola ma anche gli altri attori presenti.

Le aziende del consorzio hanno anche un ruolo verso gli insegnanti, promuovendo nei loro confronti delle azioni di formazione. Un'azione che talvolta non è considerata sufficiente. Quando il docente, su aspetti molto specifici, non è in grado di intervenire in prima persona, allora i tecnici dell'azienda intervengono in aula portando il loro contributo.

## Risorse finanziarie per sostenere il progetto

*“Abbiamo utilizzato i laboratori per circa il 45% della loro capacità produttiva. È tanto? Secondo me, e non soltanto secondo me, è poco. Ci sono tantissimi costi ... Negli ultimi*

*CDA è stata messa in luce questa  
necessità di arrivare ad avvicinarci il  
più possibile ad un <<pari e patto>>”*

In Innovation Farm vi è molta pressione sui partner affinché si arrivi ad una parità economico-finanziaria, tra investimenti profusi e ritorni economici. Negli ultimi anni soprattutto si è consolidata la necessità di un mix adeguato tra finanziamenti pubblici e risorse dei privati per rendere il Farm un modello virtuoso. La prospettiva di un governo della redditività passa attraverso un utilizzo più efficace dei laboratori anche rispetto a formazione e consulenze esterne. Si tratta di una sfida importante che comporta entrare in contatto con altre realtà formative oppure aziende interessate a formare i propri manager e collaboratori. Un altro aspetto decisivo è la capacità di attirare investimenti di matrice pubblica. Ciò è possibile attraverso quell'azione progettuale e propositiva che Innovation Farm è stata in grado di esprimere in questi anni. Ne è un esempio la proposta di investimento per l'ulteriore espansione degli spazi della Farm denominato "Palazzina della Scienza".

Solo la coniugazione di investimenti pubblici e investimenti privati consentirà di conseguire gli obiettivi del LTO. Questa è la prospettiva che favorisce la competitività del territorio.

### Rapporti con l'Università

Il rapporto di Innovation Farm con l'Università è stato istituzionalizzato attraverso la meritoria azione di connessione di diverse Università sulla Via Emilia (Parma, Modena, Reggio Emilia, Bologna, Ferrara) e alcune aziende primarie dell'automotive (AVL, Bosch, CNH, Dallara, Ducati, Ferrari, Haas F1team, HPE Coxa, Marelli, Maserati, Lamborghini, Pagani, Pirelli, Scuderia Alpha Tauri, STM) accomunate nel progetto MUNER (Motorvehicle University of Emilia-Romagna). MUNER mette a disposizione 9 percorsi di Master Degree per l'ingegneria dell'auto e moto veicolo. Hanno una durata di due anni accademici e sono rivolti a figure già laureate desiderose di specializzarsi nel distretto dell'Automotive.

La dialettica tra il Farm e il mondo universitario sembrerebbe avere toni simili a quelli riscontrabili presso altri Farm. Si riconosce il valore di un sapere accademico, ma si rivendica anche il valore di un sapere pratico, applicabile in azienda. Un ruolo importante in questo senso rispetto alle dimensioni applicative sono le Fondazioni ITS, fortemente promosse dal recente PNRR per la loro capacità di sviluppare quei saperi pratici utili alle aziende.

I rapporti con l'Università andrebbero, infine, esplorati rispetto ad un'altra popolazione, quella dei *dropout universitari*, ovvero quei giovani che non riescono a concludere il loro percorso e si trovano a dover impiegare le proprie energie in ambiti più proficui.

### I manager e Innovation Farm

*“I manager in questo senso potrebbero  
utilizzare il Farm come un contenitore di  
scambio di know how, scambio di  
informazioni, di sperimentazione”*

Nelle conversazioni con i testimoni di Innovation Farm, si è pensato al Farm anche come un luogo di apprendimento per i manager. La grandissima maggioranza delle applicazioni

educative hanno fatto sino ad ora riferimento al mondo giovanile, dagli studenti della scuola fino ai disoccupati. Allo stato attuale gli spazi del Farm vengono utilizzati dai manager talvolta per ispirarsi. Può succedere, ma è piuttosto raro, che i manager abbiano bisogno di fare degli approfondimenti tecnici e, in questo caso, essi vengono svolti nei laboratori del Farm.

Il ruolo dei manager, del contributo che possono dare per lo sviluppo evolutivo del Farm e delle risposte che possono ricevere dal Farm per il loro stesso bisogno di crescita manageriale (Farm come un luogo di apprendimento di saperi e skill manageriali) si è rivelato un aspetto ancora in gran parte inesplorato. Le riflessioni effettuate sono tuttavia molto interessanti. **I manager possono utilizzare il Farm per trarre ispirazione oppure per stringere reti di relazione e attraverso lo scambio di know how.** I manager possono usare il Farm come **spazio di condivisione, di networking.** Altresì, considerando la complessità nella gestione di Innovation Farm, proprio la gestione di Innovation Farm medesimo potrebbe essere **una palestra straordinaria per sviluppare le competenze manageriali.** Infatti, gestire l'Innovation Farm richiede una competenza molto complessa e quindi sarebbe un luogo ideale per sviluppare le competenze di un manager. Altre considerazioni rispetto alla spendibilità del Farm per il target manageriale sono sorte pensando alle iniziative che hanno visto i dirigenti diventare formatori dei ragazzi: gestendo un progetto presso il Farm con i ragazzi, il manager può sviluppare un'esperienza umana e professionale di grande livello, rispetto alla quale trarre importanti apprendimenti. **L'investimento che fanno i manager nella relazione educativa genera soddisfazione e aumenta il senso di appartenenza.** Quando manager e tecnici d'azienda insegnano e tengono lezioni nel Farm, accade frequentemente che si interessino in futuro degli esiti dell'apprendimento e che siano più propensi ad ospitare allievi per l'esperienza di stage/tirocinio. In maniera del tutto originale è emerso anche che **il Farm potrebbe essere un luogo ideale per le dinamiche di reverse coaching.** Per "reverse coaching" si intende la situazione in cui non abbiamo solamente un adulto, un senior, un professional, un manager che svolge un'attività di coaching o di mentoring nei confronti del giovane, ma anche, al contrario, la situazione in cui il manager trae vantaggio dal feedback del giovane sul come, per esempio, si approccia alle tecnologie, si approccia ai problemi, sull'orientamento al risultato e soprattutto sulla relazione. Infine, durante l'indagine di campo, si è analizzata la dimensione del Farm quale spazio in cui poter disegnare nuovi setting formativi per manager. Dalle risposte ricevute si evince che Innovation Farm può a tutti gli effetti **divenire un setting ideale per simulazioni e business game manageriali.**

## 2.2 Le prospettive evolutive del Farm (TO BE)

### Il futuro e l'evoluzione del modello

*"... il Farm è un mindset ...  
interrogarsi se il modello che stiamo  
proponendo è ancora attuale o ha  
bisogno di essere <<rivisitato>>... Il  
mercato nel frattempo sta crescendo,  
sta cambiando, quindi noi dobbiamo  
sempre dare un aggiornamento  
rispetto al modello che proponiamo"*



La maturità di Innovation Farm, dovuta alla sua natura pionieristica e ai tanti successi conseguiti, solleva negli intervistati degli interrogativi sul futuro. Alcuni dichiarano che è importante valutare se esistano modelli alternativi che siano più coerenti con il livello raggiunto dal Farm fino a questo momento. Le dimensioni economiche ed organizzative del progetto aprono delle implicazioni sulle dimensioni manageriali e organizzative per sostenere l'attuale dimensione e quella che emergerà a seguito degli investimenti del PNRR. Il rischio è alto poiché il gruppo di fondatori ha costruito una stringente progettualità basandosi sulla condivisione di valori e su un modello rifinito nel tempo. La necessità del cambiamento è vista da più parti pur nella consapevolezza dell'impatto che questo possa avere sull'identità del Farm. Per cogliere la natura del cambiamento che appare a qualcuno necessario si deve considerare il grande impatto sul territorio del triplicarsi del numero degli allievi del I.I.S.S. "Carlo Emilio Gadda" dal 2014 ad oggi. Vi è un oggettivo bisogno di ospitalità, mense, servizi di trasporto per rendere sostenibile la strategia di Innovation Farm. Il tema dello sviluppo del modello riguarda due livelli di cambiamento. Vi è un livello 1 che è dentro all'architettura presente. E in tale ottica è necessario pensare ad una continua evoluzione della tecnologia presente verso Industry 4.0. Si ritiene di essere forti su alcune tecnologie, ma si può fare di più. Quindi si deve interloquire con i partner tecnologici che devono agire in una logica di investimento su Innovation Farm. Nel lungo periodo è previsto un consistente allargamento degli spazi dedicati alle aule e ai laboratori. In tale prospettiva si prevede un investimento pari a 4.300.000 in parte finanziati dai privati (HAAS 1.500.000 euro) e in parte auspicabilmente da fonti pubbliche.

Un secondo livello di cambiamento richiesto al sistema, probabilmente, in questo momento comporta un investimento di carattere territoriale. Serve l'attivarsi di nuove risorse per sviluppare l'ospitalità, i trasporti, le mense, che costituiscono elementi fondamentali per rendere possibile l'attuarsi del Progetto Innovation Farm. Ora che l'agognato obiettivo di aumentare (triplicare) gli iscritti dell'I.I.S.S. "Carlo Emilio Gadda" è stato raggiunto, sorge contestualmente la necessità di dare risposte ai giovani convocati nella zona di Fornovo e Fidenza, giovani che richiedono servizi per costruire la propria esperienza di vita dopo la scuola.

Un ultimo interrogativo importante riguarda la questione della trasferibilità del modello in altri territori. Quanto è esportabile il modello di Innovation Farm fuori da Parma? Si considera probabilmente che in altre parti dell'Emilia-Romagna esiste quel senso di appartenenza al territorio, quel senso di comunità che porta a privilegiare le dinamiche collaborative anche tra soggetti in concorrenza tra loro. Dinamica particolarmente evidente in questo caso, in cui le dimensioni non particolarmente grandi delle imprese hanno portato le aziende a considerare l'opportunità di creare contenitori di "Open Innovation" come i Farm, in cui si costruiscono le competenze necessarie insieme al sistema a cui si appartiene. L'eccezionalità dell'Emilia Romagna è difficilmente replicabile. Tuttavia potrebbe essere possibile trovare in altri territori un collante di natura diversa che tenga in piedi un progetto come questo.

### 3. Modello di FOOD FARM 4.0



Fig. 6 Food Farm 4.0. Nell’immagine viene illustrato il modello di Food Farm 4.0 nelle sue categorie chiave.

#### 3.1 La situazione attuale del Farm (AS IS)

La storia

*“Allora, qui entriamo nella domanda: Che cos’è un Farm? Il Farm per sua natura deve essere un’unione di forze che normalmente si respingono: scuole, parte istituzionale, imprese, formazione”*

Food Farm 4.0 è un contenitore che promuove un innovativo modello di apprendimento per una migliore occupabilità nel territorio di Parma facendo riferimento in particolare alle imprese e a soggetti della Food Valley.

Tra i soggetti coinvolti vi è una società consortile, denominata Food Farm, nata il 01/08/2018 con l'obiettivo di supportare la realizzazione di un Laboratorio Territoriale per l'Occupabilità promosso da una rete di 6 scuole del territorio di Parma. In particolare, l'accordo di rete ha goduto di un finanziamento da parte del MIUR di 750.000 euro. Tale finanziamento ha innescato una positiva alleanza tra una molteplicità di soggetti pubblici e privati per costruire un contenitore (il Food Farm) in grado di costruire processi formativi di alta qualità, che potessero supportare la competitività delle imprese locali.

Infatti, di fronte a forti spinte competitive di mercato, gli investimenti in innovazione devono essere adeguatamente supportati dalle risorse materiali ed umane. Il tessuto imprenditoriale della Food Valley richiede professionalità qualificate e aggiornate rispetto ai cicli economici e alle innovazioni di mercato. Tuttavia, è stato sempre più evidente nel territorio di Parma, negli ultimi anni, che esistono due fattori ostativi al ricambio generazionale nei reparti produttivi: 1) il calo generale della curva demografica 2) l'orientamento crescente dei giovani verso i percorsi liceali.

L'istruzione liceale viene intrapresa nella prospettiva di una formazione universitaria e, per sua natura, allontana temporalmente i giovani dall'esperienza manifatturiera, dalle aziende locali. In questo contesto diveniva necessario qualificare l'offerta di istruzione tecnico-professionale e il progetto del Food Farm rispondeva allo scopo. Gli intervistati, specie di parte aziendale, convergono nell'affermare che in Italia non vi è sufficiente attenzione alla formazione professionalizzante dei giovani come negli altri Paesi, in particolare del Nord Europa.

Il progetto Food Farm prende le mosse dall'iniziativa della dirigente scolastica dell'Istituto Bocchialini, Anna Rita Sicuri, che ha messo insieme 6 Istituti scolastici in una rete (I.S.I.S.S. "Galilei-Bocchialini" capofila, Istituto Superiore "Magnaghi Solari", Istituto Superiore "Berenini", Liceo Artistico "Toschi", Istituto Comprensivo San Secondo Di Parma, Istituto Comprensivo Sissa Trecasali) nell'ambito dell'attivazione di un Laboratorio Territoriale per l'Occupabilità attraverso un finanziamento del Ministero dell'Università e della Ricerca. Ecco, dunque, che dall'iniziativa di una dirigente pubblica, che evidenzia un approccio imprenditoriale, nasce un progetto dalle enormi potenzialità. La platea degli industriali del territorio riconosce e premia l'iniziativa. Va indicato peraltro che il territorio aveva già costruito molti sistemi di rappresentazione. Da un lato, l'Unione Parmense degli Industriali è attenta da tempo ai processi di sviluppo grazie all'azione efficace dei suoi funzionari (poiché è proprio un funzionario dell'UPI il trait d'union che connette le imprese e le integra nel modello del Farm), ed anche il centro di formazione Cisisa Parma da tempo svolge un ruolo importante nell'intercettare i bisogni formativi e nel costruire architetture di apprendimento per giovani e dipendenti di impresa.

Di fronte alla richiesta degli imprenditori rivolta alla Preside "*Come farà allora professoressa a gestire una fabbrica?*" lei immediatamente ha chiesto il loro aiuto.

Il supporto degli industriali, quindi, non è stato solo di tipo economico, ma anche di tipo tecnico per il disegno e l'implementazione del processo produttivo. I risultati raggiunti non sono certo casuali. Sono state affrontate molte criticità all'inizio di ordine legale. Il progetto Food Farm prevede che in uno spazio di proprietà della Provincia di Parma e iscritto nella gestione dell'ITAS Bocchialini, lavorino due insegnanti, quindi dipendenti di un ente pubblico. Inoltre, all'interno del Farm, è previsto che studino e lavorino migliaia di giovani impegnati nelle attività di alternanza scuola-lavoro (PCTO).

Le attività didattiche prevedono la realizzazione di prodotti alimentari con impiego di materie prime che arrivano gratuitamente da operatori privati. I beni prodotti vengono poi immessi e venduti in circuiti reali di distribuzione commerciale (dal Farm al mercato reale). Come è evidente, vi sono molte aree critiche data la presenza contemporanea di risorse pubbliche e investimenti privati: aree che vanno previste e regolate a livello formale. Una volta regolate le finalità pubbliche ed educative del Farm, le imprese, attraverso la società consortile,

hanno contribuito portando le loro competenze e le risorse materiali e tecnologiche necessarie per sviluppare i processi produttivi. Il percorso di sviluppo del Farm si è poi articolato nell'ambito di un tentativo, nelle fasi successive a quella iniziale, di ricercare un modo per distribuire (vendere) la produzione realizzata dagli studenti sulle 3 linee produttive. È stato importante comprendere che Food Farm non segue dei circuiti distributivi tradizionali: deve essere chiara la sua natura eminentemente no profit. In particolare, gli intervistati hanno riservato molto apprezzamento per uno dei progetti, quello legato alla produzione e vendita di prodotti alimentari per l'Ospedale Oncologico di Parma. Un'iniziativa di successo già a partire dalla campagna social molto seguita in città, e anche per la capacità di coinvolgere un'azienda di livello nazionale nel processo di distribuzione. Altri progetti di solidarietà sono stati sviluppati da Food Farm con la produzione di prodotti alimentari che potessero essere utilizzati nelle mense per i poveri o nelle mense caritatevoli. Altresì, sono state attivate iniziative di economia circolare contro lo spreco alimentare. Il risultato ha raggiunto, con gradualità, un equilibrio tra le dinamiche di efficientamento, la gestione dei costi e le istanze etiche.

### Alcuni dati quantitativi del Farm oggi

I dati aggiornati del Farm sono visionabili all'interno dello spazio digitale <https://www.farm-lab.it/> previsto dall'Iniziativa Strategica. Nell'ambito del medesimo spazio è incluso l'aggiornamento nominativo di tutti i soggetti soci e/o partner del Farm, sia pubblici che privati. Si riportano a seguire alcuni dati significativi del Farm oggi.

N° studenti coinvolti. In ogni anno sono coinvolti:

1. Scuole della rete del secondo ciclo: 7 classi quarte dell'ITAS Bocchialini (Parma), 2 classi quarte dell'ITIS Galilei (San Secondo), 3 classi quarte dell'Istituto professionale Solari (Fidenza), 1 classe quinta dell'IISS "Agostino Berenini" (Fidenza). (Tutte per 3 settimane; 5 gg alla settimana per 6 ore al giorno)
2. (per attività laboratoriali o stages di alcuni giorni) 80 studenti dei due corsi ITS Tech & FOOD (biennali ciascuno)
3. (per attività laboratoriali giornaliere) Studenti delle classi seconde e terze delle due scuole medie della rete (circa 16 classi)
4. Studenti in tirocinio dei corsi di Laurea in Tecnologie alimentari o Ingegneria (per 150 ore ciascuno)
5. 1 Tirocinio per alunno certificato ai sensi legge 104/92

N° di Docenti degli Istituti scolastici coinvolti nella didattica del Farm: 6 docenti in totale. 2 distaccati a tempo pieno al Food Farm; 3 distaccati part time (2/3 giorni alla settimana); 1 distaccato per 1 giorno la settimana.

Tipologia di percorsi attivati:

- Orientamento scolastico ed alle professioni tecniche
- Istruzione
- Alternanza scuola e lavoro (PCTO)
- Formazione per ITS, IFTS e formazione superiore
- Formazione continua per aziende

Risorse tecnologiche avanzate disponibili: 3 linee produttive e un lab controllo qualità: linea di trasformazione del pomodoro, di frutta e vegetali in genere; linea di panificazione; linea per la produzione casearia.

La ratio: la condivisione dei valori e l'investimento sulle competenze

*“Quello che fa veramente la differenza è mettere da parte gli interessi privati a favore di un bene comune ...”*

La raccolta delle testimonianze dei protagonisti intervistati indica in maniera esplicita una motivazione sostanziale che ha reso possibile il progetto Food Farm: l'esistenza di un patto implicito di territorio. Tutti avvertono il valore dell'appartenenza alla città e sentono il territorio come un legame culturale. Alcuni parlano dell'importanza di restituire a Parma quanto hanno ricevuto, altri traducono la propria responsabilità come un debito verso le future generazioni a cui trasferire saperi e competenze. Attraverso il confronto con le aziende e le scuole si fanno apprendimenti che costituiscono un'opportunità di crescita personale. Food Farm è un contenitore in cui possono trovare risposta anche esigenze più ampie, nella prospettiva delle pari opportunità anche dei più svantaggiati. Una fonte importante del successo di Food Farm è la presenza nel progetto di grandissime aziende di fama internazionale che sono una guida per tutte le altre. Con la loro presenza testimoniano i valori di cui il progetto è portatore e questo ha un potere trasformativo sul territorio.

Il modello di apprendimento è ispirato al *learning by doing*, con la realizzazione di prodotti alimentari su linee produttive dedicate e l'apprendimento sul campo dei processi di design, trasformazione e confezionamento alimentare. I prodotti realizzati possono anche essere distribuiti nel mercato reale, ferma restando la natura no profit del Farm. A circa 2 anni dall'attivazione Food Farm 4.0 è oggi:

- una piccola “azienda”, modernamente attrezzata, che trasforma materie prime secondo ricette che attualizzano le tradizioni del territorio, per realizzare conserve, marmellate, succhi di frutta, passata di pomodoro, formaggi e prodotti da forno secondo standard di qualità certificati;
- un luogo formativo in cui gli studenti possono acquisire, in aula, in laboratorio e sulle linee di produzione, competenze relative alle diverse fasi del processo produttivo agroalimentare, utilizzando macchine e strumenti propri degli specifici ambiti e cicli di lavorazione;
- una realtà economicamente autonoma che si approvvigiona, produce, distribuisce e vende prodotti con il marchio “Bontà di Parma” presso la propria sede, on line e mediante una rete di punti vendita convenzionati e in sinergia con marchi della GDO e che è in grado, inoltre, di effettuare lavorazione in conto terzi.

Giovani, impresa e Farm

*“I ragazzi, sono molto coinvolti, ... quindi il fatto ... di sentirsi parte di quel progetto li porta poi ad essere seri e responsabili”*

Un elemento sorprendente emerso dall'indagine di campo riguarda la narrativa molto coerente che gli intervistati restituiscono sul comportamento che hanno i giovani all'interno del Food Farm. Contro la narrativa che li descrive come superficiali e svogliati in realtà i comportamenti sono sorprendenti per l'intensità e la concentrazione. L'entusiasmo generato

è tale che alcuni giovani chiedono di tornare durante il periodo estivo. L'entusiasmo aumenta ulteriormente se le aziende coinvolgono Food Farm in progetti che hanno un vero impatto sul mercato. All'entusiasmo dei ragazzi corrisponde anche un atteggiamento positivo da parte del personale docente. La freschezza e la creatività dei giovani sono apprezzati in azienda per la potenzialità di fare proposte disruptive. Un imprenditore indica che la sua aspettativa va in quella direzione.

Un ultimo aspetto che risulta particolarmente rilevante riguarda la capacità in Food Farm di coniugare performance e apprendimento. Coniugare positivamente le due dimensioni è un aspetto critico: infatti, se da un lato il processo di apprendimento contempla la possibilità di fare errori, da cui poi trae apprendimento, gli errori in un processo produttivo alimentare reale non sono ammissibili. È la relazione il contenitore di apprendimento. Infatti l'errore è consentito come è naturale che sia, ma è il docente/supervisore a monitorare la qualità del processo e a restituire al giovane l'esito del suo comportamento. Si instaura un'alleanza di apprendimento, in cui l'oggetto non è solo il processo produttivo, ma competenze più trasversali come l'orientamento alla qualità, l'orientamento al risultato, il lavoro di squadra.

### Food Farm e rapporti di rete

L'esperienza in Food Farm è un veicolo per creare rapporti tra imprese e sistemi diversi. Alcuni degli intervistati vedono in questo molta positività.

Si avverte che vi è molta contaminazione anche tra i Farm, condividendo pratiche di successo. Infatti, gli interlocutori che si trovano in Food Farm si trovano anche in altri contesti. Questo consente di creare una rete di scambi reciproci, molto utile per il territorio. L'adesione agli scambi di rete tuttavia non è equanime. Alcune imprese sono meno coinvolte e sviluppano meno collaborazioni con i partner.

### La leadership

I ruoli guida del Farm sono riconducibili a figure diverse.

La preside dell'I.S.I.S.S. "Galilei-Bocchialini" coordina nella fase iniziale il gruppo delle Scuole nella creazione della Rete e nell'ottenimento del finanziamento del MIUR. Successivamente presenta il progetto e ottiene consenso e il sostegno economico presso l'Associazione *Parma lo ci sto!*. Grazie a questo passaggio ottiene ascolto anche presso l'Unione Parmense degli Industriali dove riceve ulteriori risorse finanziarie, anche molto ingenti. Complessivamente il denaro raccolto arriva a raddoppiare quello investito dal Ministero e ciò consente di costruire lo stabile del Food Farm, l'aula e i laboratori.

Da più parti viene indicato che il contributo dell'UPI è stato molto importante nella fase costitutiva, ma anche in quelle successive di creazione dell'identità del Farm. Si ritiene UPI ancor oggi svolga un ruolo fondamentale per il funzionamento di Food Farm.

Sul piano della leadership il Farm ha dovuto fare un cambio di conduzione. All'inizio è stato scelto un manager con cui si sono ravvisate divergenze sul piano operativo e dei valori. Per tale motivo è stato necessario un cambio. Nella ricerca di una leadership che ponesse in primo piano non solo le competenze ma anche i valori, uno dei partner del progetto ha chiesto a uno dei propri manager di assumere il ruolo di Presidente del Food Farm. Sono in questo momento importanti tutte le risorse utili per gestire un sistema complesso e soprattutto agire nella direzione di uno sviluppo ulteriore.

### La comunicazione

La governance e le azioni di comunicazione condotte sino ad ora hanno richiamato l'attenzione di Università, Agenzie per il lavoro, Enti di formazione professionale, Imprese e

loro Consorzi, interessati ad utilizzare le risorse di Food Farm per lo svolgimento di interventi formativi dedicati a giovani e adulti, finanziati con risorse pubbliche e private. Dalle dichiarazioni rilasciate si avverte tuttavia che la necessità di comunicazione per Food Farm sia molto ampia. Si desidererebbe avere un maggior riscontro dal pubblico. Nell'attività di comunicazione le scuole del progetto hanno avuto un ruolo chiave. Il Liceo Artistico ha contribuito a disegnare il brand "Bontà di Parma". Vi è stata una campagna di comunicazione di grande successo per supportare un'iniziativa benefica a favore dell'Ospedale Oncologico di Parma. L'operazione ha consentito un più ampio riconoscimento dell'iniziativa presso la città.

### I rapporti con la scuola e con gli altri attori

A differenza di quanto accaduto con gli altri Farm, Food Farm nasce dall'iniziativa della Preside Sicuri che coglie l'opportunità di un finanziamento del MIUR. Un'iniziativa che parte da una rete di Scuole che trova successivamente un ampio supporto da parte del tessuto imprenditoriale locale. Un supporto economico per costruire il Farm, ma anche tecnico, per il disegno dei processi produttivi e l'avvio degli impianti. Il risultato è eccellente sul piano dell'offerta formativa.

Uno dei motivi del successo di Food Farm è rappresentato anche dalla motivazione dei docenti. Il modello prevede che due insegnanti siano distaccati in modo permanente nel Farm, interpretando il doppio ruolo di insegnanti e supervisor. Un processo positivo che tuttavia ha avuto un inizio non facile. Alcuni docenti sono andati presso le aziende del Consorzio per apprendere il funzionamento dei processi produttivi. All'inizio si avvertiva incertezza, probabilmente per la natura del tutto nuova della collaborazione e del ruolo che gli insegnanti e il tecnico avrebbero dovuto interpretare. In realtà, sin dall'apertura, la risposta è stata molto buona, il personale di Food Farm si è mostrato molto recettivo, molto partecipe nel voler portare avanti questo progetto.

Gli insegnanti supervisor non riscontrano quasi mai difficoltà nella gestione dei giovani impegnati nell'apprendimento e nella produzione. Ci sono criticità unicamente nella gestione dei colleghi, che interpretano il proprio ruolo talvolta senza assumersi piena responsabilità ed orientarsi alla qualità.

### Risorse Finanziarie per sostenere il progetto

*"I Farm devono in un lasso di tempo ragionevole autosostenersi"*

A differenza degli altri Farm oggetto di indagine, Food Farm 4.0 prevede già nel proprio modello l'autosostentamento. Le parti condividono che l'obiettivo minimo della gestione economica del progetto è il pareggio tra ricavi e costi di esercizio. Le parti sono consapevoli che il bando MIUR citato in premessa impone come obiettivo minimo il pareggio di bilancio di gestione di Food Farm 4.0 (Fonte statuto). Il fatto di essere una fabbrica consente di avere un processo che genera prodotti che possono essere commercializzati nel mercato reale (peraltro in circuiti molto focalizzati). Tuttavia, il modello di sostentamento prevede ancora un ruolo importante per l'affitto degli spazi didattici.

I dati forniti dall'ITAS "Bocchialini" indicano come fonti finanziarie: vendita di prodotti che vanno sul mercato 40%; vendita di formazione 30%; finanziamenti da privati 20% (quota di

partecipazione dei soci al Consorzio Food Farm 4.0 versata una sola volta); 10% partecipazione a progetti europei o bandi pubblici/privati.

L'economicità del modello è possibile perché i membri del consorzio conferiscono materie prime (latte, pomodoro, vasetti e vetro) e servizi (trasporti) a titolo gratuito.

Il tema dell'autosostentamento viene avvertito come molto rilevante affinché i progetti siano in grado di avere una prospettiva e raccogliere ulteriori finanziamenti in futuro.

## Rapporti con l'Università

Food Farm ha un rapporto con l'Università sviluppato solo in parte. Il Farm è un modello che privilegia il sapere applicativo e solo con qualche difficoltà si riescono a intrecciare programmi comuni con la formazione universitaria. La difficoltà, infatti, è conciliare il sapere accademico con i contesti industriali di applicazione.

Tuttavia, la collaborazione con l'Università è auspicata, comprendendosi che il know how accademico potrebbe essere molto positivo per il progetto.

Alcuni ambiti di possibile collaborazione sono già stati individuati, ad esempio relativamente al packaging dei prodotti del Farm. Come ha dimostrato una collaborazione con Politecnico di Milano sul food engineering si potrebbero trovare molti spazi comuni reciprocamente interessanti per studenti di ingegneria gestionale e scienze alimentari su miglioramento dei prodotti, dei processi dell'area produttiva e il controllo qualità.

## I manager e Food Farm

*“Il passo successivo deve essere quello di cercare di dare formazione anche ai manager, dirigenti e quanti altri si avvicinano al mondo dei Farm in maniera non formale... ma se riuscissimo a fare anche questo sarebbe davvero incredibile”*

In merito alla formazione da offrire ai manager utilizzando il contesto del Food Farm, allo stato attuale si dichiara che le applicazioni sono molto limitate. Nondimeno, tale attività è largamente auspicabile. Gli intervistati indicano molti e diversi ambiti di competenze rispetto alle quali si potrebbe operare, a cominciare da quello tecnico-professionale.

All'interno di Food Farm i manager d'azienda potrebbero **sviluppare saperi tecnici (es. controllo e assicurazione qualità, food design, food processing, innovazione del packaging alimentare)**, ma anche **skill manageriali (es. soft skill: team building, pensiero critico, capacità di fronteggiamento di momenti storici particolari come pandemia, post pandemia, guerra, incertezza, instabilità)**. Tali skill si potrebbero consolidare proprio attraverso un'esperienza di action learning ovvero di gestione in qualità di manager temporaneo del Farm.

Molto interessante l'idea avanzata da qualcuno secondo cui Food Farm potrebbe agevolare e facilitare la **formazione allo startupper di impresa**. Si potrebbe considerare il Farm come un ambiente in miniatura in cui comprendere le dinamiche di un'azienda e la natura sistemica dei ruoli, anche attraverso **Serious Game**. Le esperienze di Sviluppo Organizzativo degli ultimi anni hanno evidenziato sempre di più che la emergente cultura delle start up può essere un punto di riferimento per portare logiche nuove in azienda.



Inoltre, Food Farm può rivelarsi anche un contenitore di piccoli progetti prototipali che le grandi linee produttive delle aziende rendono totalmente anti economici: si configurerebbe come **“laboratorio di sviluppo prodotto”** inteso come struttura polivalente in grado di progettare, a livello pilota, le diverse fasi che spaziano dai test concettuali quali-quantitativi, all’indagine sui consumatori, alla prima creazione di prototipi, alla successiva conferma di mercato e alla definizione prototipale finale. Si tratta di un sistema del tutto innovativo e assente nelle strutture della provincia (ma anche della regione e fra i pochissimi a livello nazionale) che risponderebbe alle richieste delle aziende che conducono queste fasi in outsourcing, oltre che a quelle didattiche legate a percorsi formativi specifici. **Quindi uno spazio di sperimentazione e innovazione per i dirigenti d’azienda.** Alla domanda “Quali setting formativi per manager potrebbero essere disegnati con e grazie al Farm?”, molti intervistati hanno segnalato la possibilità di creare ambienti avanzati di ricerca e sviluppo in ambito alimentare.

Infine, il Food Farm è un contenitore in cui si sviluppano reti di relazioni e quindi possibilità di crescere. Per un piccolo imprenditore, ad esempio, sedersi al tavolo con i manager di una grande azienda è una modalità attraverso la quale è possibile sviluppare degli apprendimenti da applicare poi nel proprio contesto.

## 3.2 Le prospettive evolutive del Farm (TO BE)

### Il futuro e l'evoluzione del modello

*“Io posso prevedere un consolidamento, visto che nel tempo è diventato un incubatore di più realtà e offre molti stimoli ed opportunità da poter mettere in campo”*

*“Si potrebbe estendere il Polo agroalimentare acquistando un edificio qui a fianco e posizionando al suo interno l'ITS e creare nuovi laboratori”*

Il futuro dischiude numerose possibilità che richiedono tuttavia un forte impegno per consolidare l'identità del Farm e rispondere compiutamente ai bisogni degli stakeholder. Non è da escludere che in futuro sia nuovamente possibile accedere a finanziamenti nell'ambito del PNRR oppure di provenienza del MIUR. L'ipotesi del consolidamento di ciò che si è realizzato finora crea anche i presupposti per cominciare a guardare a temi del tutto nuovi. Infatti, l'idea di più intervistati è quella di estendere gli spazi di Food Farm mediante l'acquisto e la riqualificazione di un rudere localizzato in prossimità dell'attuale Farm, al fine di ospitare nuovi progetti educativi, ad esempio posizionando al suo interno la Fondazione ITS Tech&Food, creando nuovi laboratori, o anche sviluppando spazi dimostrativi di ristorazione.

Queste soluzioni richiedono una partnership molto solida tra pubblico e privato, spesso caratterizzati da tempistiche e procedure burocratiche differenti. Cionondimeno, essendo il dialogo già avviato da tempo, risulta oggi molto più facile comprendere le esigenze reciproche, attivare l'ascolto e trovare un accordo.

La visione imprenditoriale di espandere le applicazioni va anche oltre il territorio. Nel Food Farm si potrebbero perseguire delle azioni con vocazione sociale. Infine, il Farm potrebbe iniziare a dare risposte all'industria molitoria, fondamentale in un contesto a così alta concentrazione di aziende del settore pasta e bakery. Un Farm dei Mulini, con una fabbrica vera e propria, sarebbe un progetto interessante: per testare nuove farine, nuove miscele, realizzare i nuovi prototipi di prodotti e vedere come vengono. Sarebbe certo impegnativo da realizzarsi, per la grande dimensione dei mulini e il conseguente impatto economico.

La platea degli intervistati ha aperto riflessioni anche sulla trasferibilità dell'esperienza di Food Farm ad altri territori in Italia. Si è parlato del valore di estendere l'esperienza del Farm ad altri luoghi del Paese, laddove vi siano peculiarità nello stesso settore Food, che potrebbero prevedere anche il coinvolgimento degli stessi partner. Infatti, molte aziende socie o partner di Food Farm sono grandi realtà multinazionali, dal brand riconosciuto, con sedi produttive dislocate in diversi territori in Italia e all'estero.

## 4. Modello di LOGISTICS TRANSPORT FARM

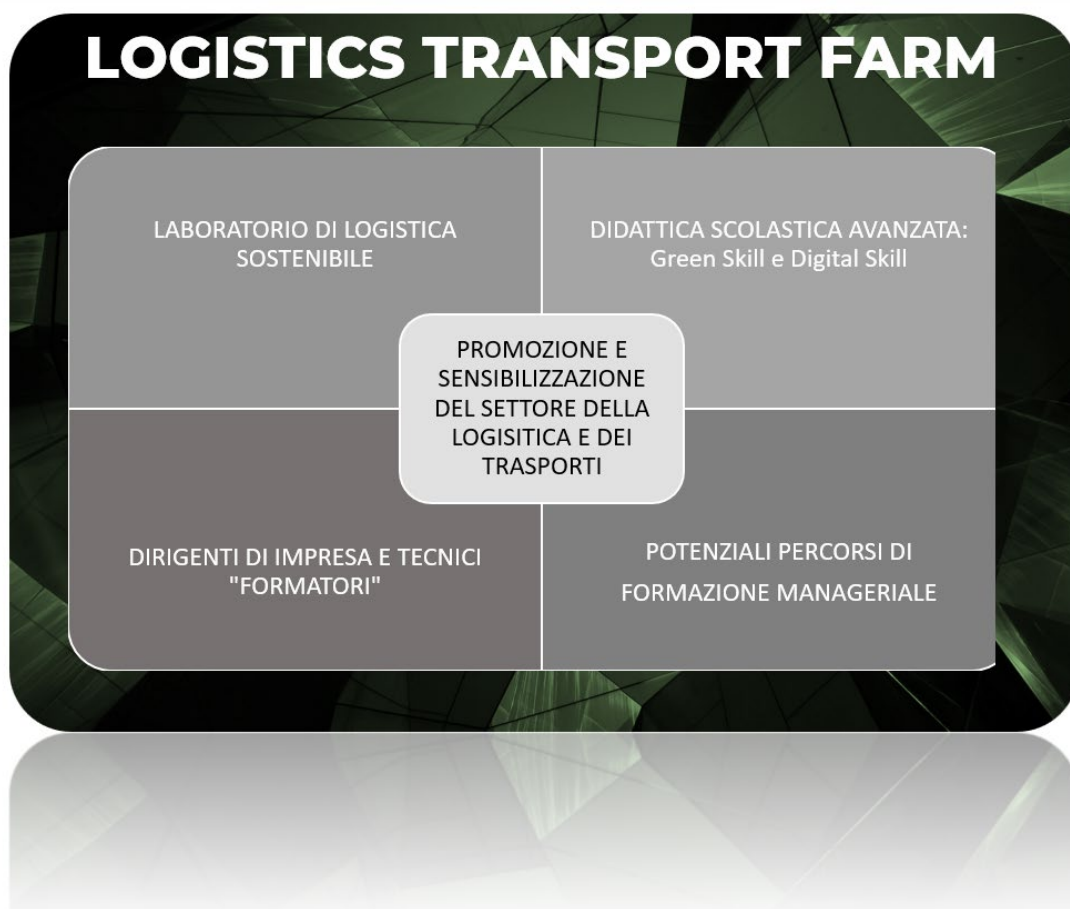


Fig. 7 Logistics Transport Farm. Nell'immagine viene illustrato il modello di Logistics Transport Farm nelle sue categorie chiave.

### 4.1 La situazione attuale del Farm (AS IS)

#### La storia

Lo sviluppo delle competenze nell'ambito dei trasporti e nella gestione delle merci è un sapere organizzativo che si è sviluppato in tempi relativamente recenti. Sono circa 15-20 anni che si ha una concezione allargata e strategica di questa tematica, adottando categorie riconducibili alla logistica.

Rispetto agli ambiti territoriali e quindi alle iniziative formative che sono state sviluppate, la città di Piacenza è un luogo privilegiato. Data la posizione geografica, molte realtà multinazionali hanno aperto unità territoriali proprio nel territorio di Piacenza. Ciò ha comportato una richiesta crescente di professionalità e competenze per gli operatori. Per tale motivo, la prima iniziativa sulla logistica (IFTS) risale al periodo 1999-2010 presso il centro di formazione Forpin di Piacenza. Nel 2011 la Regione Emilia-Romagna ha scelto Piacenza come luogo deputato alla nascita di una scuola di formazione post secondaria in ambito logistico. È stata costituita in quell'anno la Fondazione ITS che all'interno della

programmazione dell'offerta formativa della Regione Emilia-Romagna ha iniziato a proporre un programma di formazione biennale. Nell'attigua città di Parma si è avvertita l'importanza di sviluppare le competenze in ambito logistico, pur con una prospettiva diversa da quella piacentina. Prevalendo a Parma il settore industriale del Food&Beverage, la logistica che si è sviluppata in questo territorio serve principalmente questo comparto produttivo, differenziandosi da quella distributiva tipica del piacentino. Dunque, già dall'anno 2015, l'istituto "Leonardo da Vinci" di Parma (ITIS) ha curvato la propria programmazione varando un indirizzo su trasporti e logistica, in ciò anticipando di un paio d'anni un'attività analoga della città di Piacenza.

L'imprenditore parmense Leonardo Lanzi di Lanzi Trasporti Srl, anche come esponente del FAI - Federazione Autotrasportatori Italiani - ha dato un contributo alla ridefinizione del programma didattico quinquennale dell'Istituto da Vinci. Lo stesso imprenditore Lanzi, nel corso dell'anno 2018, ha incontrato un funzionario del MIUR con l'obiettivo di favorire un intervento di sistema per l'Educazione ai temi logistici. A questo incontro ne è seguito un altro nel marzo 2019. Sempre nel 2018, a Piacenza, è stato esteso il programma ITS di logistica sostenibile anche presso la città di Bologna, prevedendone per il 2022 l'estensione ulteriore a Reggio Emilia (preparatori, manovratori e conduttori di mezzi ferroviari <https://itsemiliaromagna.it/fondazione-mobilita-logistica/>).

Il 2018 (31 maggio) è anche l'anno in cui a Parma avviene un passaggio molto importante, la nascita del Logistics Transport Farm, il Polo Tecnico-Professionale della Logistica di Parma e Piacenza. Il Polo prevede una collaborazione tra Istituti Tecnici, Istituti Professionali, le strutture della formazione professionale accreditate e le strutture che operano nell'ambito del sistema dell'istruzione e formazione tecnica superiore denominate "ITS - Istituti Tecnici Superiori". Il fine è quello di promuovere in modo stabile e organico la diffusione della cultura scientifica e tecnica e di sostenere le misure per la crescita sociale, economica e produttiva del Paese. Il polo è sostenuto da un accordo di rete i cui partner sono la Fondazione ITL (Istituto per i Trasporti e la Logistica), gli Istituti scolastici I.I.S.S. "Berenini" di Fidenza (PR), I.T.I.S. "Da Vinci" di Parma e I.S.I.I. "Marconi" di Piacenza, che aderiscono con la loro sezione Logistica, la Fondazione ITS per la mobilità sostenibile e logistica di Piacenza, le aziende parmensi Lanzi Trasporti Srl e Sani Trasporti Srl e l'azienda piacentina Alberti e Santi Srl, l'Unione Parmense degli Industriali e Confindustria Piacenza, la Fai Emilia, e gli enti di formazione For.P.In. e Cisita Parma.

Oggetto dell'accordo, finalizzato all'innovazione e all'innalzamento della qualità dei servizi formativi, è la collaborazione fra le parti che vi aderiscono per la progettazione e realizzazione di diversi tipi di attività: attività didattiche, di ricerca, sperimentazione e sviluppo, di formazione e aggiornamento per il personale delle istituzioni scolastiche e delle aziende aderenti; di organizzazione e realizzazione, all'interno delle attività curriculari dei singoli istituti aderenti, di attività formative volte ad ampliare le competenze in ambito logistico e in materia di autotrasporto merci; di realizzazione di specifici momenti di approfondimento, di monitoraggio dei fabbisogni formativi e delle figure professionali in entrata; di attività di orientamento, di promozione e sensibilizzazione del settore della logistica e dei trasporti con l'obiettivo di incrementare l'interesse verso il settore da parte dei potenziali studenti; di favorire l'alternanza scuola – lavoro ed eventuale apprendistato di primo livello; di attività di sensibilizzazione nei confronti delle istituzioni preposte alla definizione dei programmi scolastici e dei profili e delle competenze in uscita e ogni altra attività strumentale alle precedenti.

Nel 2019, nella città di Parma, ha avuto inizio un programma corsuale IFTS su logistica e trasporti promosso dal centro di formazione Cisita Parma.

L'ultimo atto di questo processo generativo è la nascita, il 5 Novembre 2021, del Laboratorio di Logistica Sostenibile presso l'Istituto "Da Vinci" di Parma. Lo scopo del Laboratorio è lo svolgimento di varie attività, tra cui attività didattiche, di ricerca, sperimentazione e sviluppo,

di formazione e aggiornamento per il personale delle istituzioni scolastiche aderenti, di organizzazione, di realizzazione, all'interno delle attività curriculari dei singoli istituti aderenti, di attività formative volte ad ampliare le competenze in ambito Logistico e in materia di Autotrasporto merci. L'iniziativa ha inteso creare un laboratorio tecnologicamente evoluto in cui gli allievi dell'Istituto (e non solo) possano avere un'esperienza didattica articolata e di grande attualità tematica e metodologica. Una didattica in grado di stimolare sin dalla più giovane età un orientamento positivo verso la logistica, da intendersi oggi come una disciplina ad alto contenuto di innovazione. Le attività del Farm integrano le conoscenze acquisite durante la lezione a scuola, rendono reali i concetti teorici affrontati durante le lezioni (fonte ITIS Da Vinci). Il laboratorio occupa uno spazio di circa 180 m<sup>2</sup> completamente ristrutturati.

#### Alcuni dati quantitativi del Farm oggi

I dati aggiornati del Farm sono visionabili all'interno dello spazio digitale <https://www.farm-lab.it/> previsto dall'Iniziativa Strategica. Nell'ambito del medesimo spazio è incluso l'aggiornamento nominativo di tutti i soggetti soci e/o partner del Farm, sia pubblici che privati. Si riportano a seguire alcuni dati significativi del Farm oggi.

N° studenti coinvolti:

- 6 classi del corso di trasporti e logistica dell'ITIS "Leonardo da Vinci" di Parma
- giovani diplomati iscritti ai percorsi ITS e IFTS

N° di Docenti degli Istituti scolastici coinvolti nella didattica del Farm: 10 h /annue; 8 Docenti

Tipologia di percorsi attivati:

- Orientamento scolastico ed alle professioni tecniche
- Istruzione
- Alternanza scuola - lavoro (PCTO)
- Formazione per ITS e IFTS

Risorse tecnologiche avanzate disponibili: Laboratorio di Logistica Sostenibile attrezzato con dotazioni e tecnologie dimostrative per un ciclo logistico integrato (magazzini, trasporti, approvvigionamenti e gestione scorte) di tipo carbon neutral. Software SGA. Simulatori Logistica 4.0. Inoltre, è stato creato un piccolo magazzino con scaffalature in miniatura, con bancali e merce in miniatura, in modo da simulare il vero ingresso-uscita delle merci, anche ricorrendo alle tecnologie fornite dall'Università (RFID). In fase di allestimento è la parte tecnologica che riguarda il packaging e il confezionamento.

La ratio: la logistica produce valore per i clienti

*“Aumentare culturalmente il settore.  
Mi piacerebbe dare al settore un po’  
più di professionalità e di cultura  
imprenditoriale, perché, ripeto, molti*

*di noi non hanno avuto una  
formazione”*

La motivazione che gli operatori condividono rispetto all'investimento verso un Farm e un laboratorio per la logistica sostenibile è la necessità di affermare che il servizio di logistica e trasporto non debba rappresentare un costo, bensì un valore per le imprese clienti. Si tratta di far crescere culturalmente il settore in Italia, dove le competenze, specie nelle piccole realtà, non sono molto evolute.

Non aiutano ad attirare i giovani verso il settore anche gli stereotipi legati al mestiere dell'autotrasportatore, oltre alla dimensione delle imprese del settore logistica, ancora molto ridotte. Fatta eccezione per i grandi gruppi internazionali, il settore della logistica e dei trasporti si compone infatti di un esteso numero di imprese perlopiù di micro e piccola dimensione. Questa polverizzazione comporta la necessità di collaborare con altre realtà del territorio per costruire sinergie e fare rete, un investimento che proprio nel territorio parmense, intriso di senso di responsabilità sociale e di tessuto connettivo, ci si propone di sviluppare sempre di più. Si parla in questo Farm della competizione tra il modello multinazionale delle grandi realtà straniere di trasporto e il modello italiano di trasportatori di piccole dimensioni. Alcuni imprenditori più avveduti comprendono che è importante costruire sinergie tra aziende che hanno valori comuni e interessi complementari. Alcune delle realtà aziendali di maggiori dimensioni di questo territorio, che hanno già una prospettiva internazionale, comprendono l'importanza strategica di aprirsi e instaurare relazioni “win win”. L'appartenenza comune al Logistics Transport Farm rende opportuno mettere a fattor comune relazioni e “nomi di clienti” superando i timori, confidando che un investimento come il Farm nel lungo periodo produca un risultato significativo. L'investimento ha anche il significato di una restituzione rispetto a quanto si è ricevuto dal territorio stesso, un tema che è emerso in modo altamente significativo in tutti i Farm oggetto di indagine nell'ambito dell'Iniziativa Strategica.

## Il modello didattico

*“Ci sono le tecnologie, anche digitali,  
che vengono utilizzate spesso nelle  
aziende: gli studenti hanno una  
formazione a 360° su tutto quello che  
riguarda l'autotrasporto,  
l'intermodalità, la logistica in senso  
ampio”*

Il modello didattico adottato nel Farm pone in primo piano, innanzitutto, le finalità educative caratteristiche dell'istruzione secondaria di secondo grado. Il cui scopo dovrebbe essere quello di fare cultura, stimolare la curiosità, fornire buone basi e creare le premesse perché il giovane sviluppi la propria progettualità nel mondo adulto. Nella giovane età le propensioni individuali non sono ancora compiutamente focalizzate; pertanto, l'esperienza scolastica nei laboratori del Farm dovrebbero essere un'opportunità per aprirsi alla conoscenza del mondo.

Come per gli altri Farm già indagati, i dispositivi didattici messi a disposizione sono tra i più evoluti. All'interno dei laboratori di Logistics Transport Farm vi sono le tecnologie specifiche adottate nelle aziende. I software gestionali sono quelli che vengono utilizzati normalmente nelle aziende di trasporto (ad esempio SGA) in modo che i giovani possano fare simulazioni

realistiche. La didattica viene sviluppata dai docenti dell'Istituto scolastico, ma altresì arricchita dai testimoni delle imprese che portano esperienze specifiche tratte dalla realtà aziendale. Testimonianze e visite aziendali sono spesso realizzate in situ presso le imprese, ma anche in luoghi simbolici come, ad esempio, i porti di Ravenna e La Spezia, funzionali a comprendere il trasporto intermodale. I giovani dimostrano una propensione più naturale all'utilizzo delle piattaforme digitali, con grande capacità di interazione. In aula invece possono presentare delle difficoltà a tenere alta la concentrazione per molto tempo.

Tali attività didattiche non sono confinate al solo mondo della logistica: sono organizzate attività in sinergia e complementarità con gli studenti delle scuole ad indirizzo meccanico. Gli imprenditori del settore hanno infatti compreso l'importanza di una visione integrata tra sistema manifatturiero e service logistico. Per citare un esempio, uno sconfinamento di pochi centimetri di una macchina progettata ad hoc, da consegnare a un cliente, è necessario organizzare un trasporto eccezionale. Urge in tal caso esplorare la possibilità di procedere all'ottimizzazione anche in questa situazione.

Si osserva che viene adottata una modalità di valutazione di soddisfazione dell'allievo nei programmi di formazione IFTS, che consente di comprendere al meglio come strutturare la didattica al fine di mantenere alto il livello di attenzione degli allievi.

Infine, molta attenzione viene posta nella formazione del personale docente. In un ambito rapidamente evolutivo come quello della Logistica e dei Trasporti è importante investire sulle competenze del corpo insegnante: si riconosce la loro preparazione teorica ma anche la necessità di sviluppare i saperi pratici. Tutti i docenti coinvolti in tale attività sono stati partecipi del processo di apprendimento.

## Giovani, impresa e Farm

*“Si è finalmente riusciti a far comprendere che è un settore dove c'è una grandissima possibilità e ... siamo in piena logistica 5.0 c'è tutta la sfida della sostenibilità spinta”*

Dall'indagine emerge chiaramente un'attenzione mediamente alta verso l'universo giovanile. Si parla delle esigenze delle aziende, ma è anche in primo piano l'esigenza dei giovani di ricevere un'educazione di qualità e di essere messi nelle condizioni di scegliere il meglio per il loro futuro professionale. Si nota una forte dedizione verso la creazione di un contesto generativo: i partner di Logistics Transport Farm hanno fortemente investito per creare un contenitore di apprendimento stimolante.

Un ruolo significativo in questa direzione è stata anche la Provincia di Parma che ha promosso iniziative di orientamento verso il comparto logistica come il Festival della cultura tecnica che ha raggiunto ormai un'estensione di tipo regionale.

L'orientamento alla qualità, ottenuto grazie ad una forte interazione tra i partner imprenditoriali e la scuola, ha consentito di arrivare a formare un consistente numero di giovani (alcune centinaia), alcuni dei quali hanno proseguito gli studi all'Università, altri hanno intrapreso il percorso IFTS (con un livello di assunzione al termine pari all'85%). La qualità ed intensità dell'investimento comincia quindi a dare i primi significativi risultati. Le famiglie e i giovani comprendono in misura sempre crescente che vi sono opportunità professionali interessanti in un settore che ha forti componenti di innovazione e che manifesta una grande contingenza di scarsità di personale.

## Farm e rapporti di rete

*“Ormai anche i finanziamenti ministeriali arrivano prevalentemente per reti... è preferibile un finanziamento erogato a un insieme di realtà che collaborano, perché è più robusto”*

La propensione delle aziende di Parma ad unirsi e ad operare per un bene comune è già stata ampiamente documentata nei Farm precedenti. Anche in questo caso, le aziende ravvisano il valore di un'interazione, di uno spirito cooperativo che anima gli organi direttivi. Le relazioni di rete non riguardano solo i partner del Farm, ma le scuole stesse, che hanno iniziato a sviluppare reti tra loro, intravedendo nell'integrazione un'opportunità di intercettare finanziamenti ministeriali. Questo ha in parte modificato l'approccio precedente, avviando nuove relazioni che possono ampliare e migliorare la qualità della didattica. Come per gli altri Farm oggetto della ricerca, i rapporti con l'Università sono parziali o *in nuce*. Tuttavia si fanno progetti per il coinvolgimento della facoltà di Ingegneria.

### La leadership

In questo modello di Farm è innegabile che sia distintiva la leadership dell'imprenditore Leonardo Lanzi, titolare dell'impresa Lanzi Trasporti Srl. Egli si fa carico di stimolare e facilitare la curvatura degli ITIS, la scelta dei contenuti e il coinvolgimento dei testimoni, l'azione positiva per la creazione del *Laboratorio per la Sostenibilità*. Si tratta di una leadership legittimante che viene indicata anche dagli esponenti della Scuola come portatrice di iniziativa.

Lanzi cita un'altra protagonista che nella prima fase ha consentito lo sviluppo del Farm: la ex Preside dell'Istituto "Da Vinci", Elisabetta Botti. Una personalità che ha accolto in modo positivo le idee imprenditoriali e collaborando intensamente per ripensare la didattica dell'indirizzo curricolare "Logistica e Trasporti". Grazie alla leadership di tale Dirigente Scolastico, l'Istituto è arrivato in 5 anni a contare 1.400 studenti.

Infine, emerge con chiarezza la significatività e la rilevanza del contributo fornito da Unione Parmense degli Industriali: una leadership di facilitazione, magari meno visibile, ma che è risultata molto rilevante ai fini del successo dell'iniziativa.

### La comunicazione

Nel successo del Farm ha avuto un ruolo importante anche la comunicazione, che si è sviluppata soprattutto nelle attività di Orientamento. In questa attività l'obiettivo è stato quello di ribaltare un luogo comune, quello del trasportatore come una figura arcaica, insistendo, invece, sulla narrazione dell'innovazione tecnologica e culturale che vede oggi la logistica proiettata verso il digitale e la sostenibilità. La comunicazione e l'azione di marketing del progetto Farm si è sviluppata anche attraverso la presenza nei media locali.



### Risorse finanziarie per sostenere il progetto

Il laboratorio della logistica sostenibile è stato creato con un investimento della Provincia di Parma sullo spazio fisico e un investimento di 140.000 euro raccolto presso privati, di cui 25 mila euro dall'Associazione Parma, io ci sto! La fonte di sostegno economico è rappresentata dalla possibilità di affittare gli spazi del Laboratorio in orario extrascolastico a soggetti terzi, quali Enti di Formazione per corsi IFTS, Fondazione ITS, soggetti che erogano percorsi specifici per la formazione aziendale. La gestione delle prenotazioni viene fatta dall'Istituto tecnico industriale Leonardo da Vinci. Con una partecipazione della Provincia, ma soprattutto con la partecipazione di privati del settore, le Associazioni di categoria e una Fondazione, sono state raccolte le risorse finanziarie necessarie per realizzarlo. È stato ricreato un piccolo magazzino con scaffalature e bancali in miniatura, in modo di simulare ingresso e uscita delle merci, anche con il supporto di tecnologie RFID fornite dall'Università degli Studi di Parma. È stata infine allestita una piccola area, in fase di ultimazione, dedicata al packaging e al confezionamento. Tale investimento oggi (fine anno 2022) è in corso di ulteriore sviluppo poiché è prevista la sua estensione anche presso l'Istituto tecnico "Berenini" di Fidenza.

### I manager e Logistics Transport Farm

Dato il recente avviamento del Farm, le possibili applicazioni del medesimo al di là del contesto educativo non sono state ancora del tutto esplorate. Si auspica, in generale, che il Farm sia **un luogo di apprendimento aperto, fruibile anche dalle imprese e dal loro management, in particolare per studiare e sperimentare le applicazioni della logistica alimentare, vocazione del territorio parmense**. Si apprezza, nell'attuale didattica del Farm, la **presenza di dirigenti d'impresa "formatori"**, che sono portatori di concetti importanti e dei valori dell'organizzazione. Allo stato attuale questa rappresenta la principale forma di coinvolgimento delle risorse manageriali. Si auspica nondimeno che il Farm possa diventare **il luogo all'interno del quale diversi manager si possano confrontare tra di loro e con i professionisti del settore**, anche attivando percorsi di **formazione manageriale ad hoc, su competenze organizzative e di pianificazione, Green Skill e Digital Skill, competenze emergenti su Logistica 4.0 e 5.0**. Altresì, si immaginano dinamiche di scambio di manager tra organizzazioni, funzionali a stimolare contaminazioni e processi di reciproco scambio e crescita.

Nel focus group svolto nella fase finale del progetto si è anche indicato che i Manager avrebbero potuto sviluppare apprendimenti attraverso il feedback dei giovani, tanto più rilevante oggi in quanto essi sono portatori della cultura della Z generation.

## 4.2 Le prospettive evolutive del Farm (TO BE)

### Il futuro e l'evoluzione del modello

Il Logistics Transport Farm è aperto ad un futuro caratterizzato dall'emergere di nuove tecnologie, di software innovativi per la pianificazione e la gestione dei processi logistici e di trasporto merci. Gli intervistati concordano nella necessità di adeguare le dotazioni tecnologiche del Farm nel tempo, anche ricorrendo al trasferimento di innovazioni sperimentate in ambito aziendale. Ad esempio, l'azienda Sani Trasporti Srl, grazie ad una collaborazione con l'Università Cattolica, sviluppa un software innovativo che consente di disegnare automaticamente il carico dei mezzi, una potente risorsa che potrebbe essere resa disponibile per la didattica all'interno del Farm.

Durante il focus group si è approfondito il tema del modello didattico adottato nel Farm. Si è sostenuto che questo ormai ha raggiunto un alto livello di eccellenza. Tuttavia, i partecipanti sono stati invitati a immaginare quali potrebbero essere le sue ulteriori evoluzioni. Le risposte sono state molteplici: 1) amplificare la relazione con l'istituto ITS di Piacenza; 2) guardare oltre il territorio piacentino-parmense; 3) amplificare la dimensione applicativa della didattica, facendo lavorare su reali casi aziendali.

Si potrebbero adottare ad esempio dei contest, cioè delle sfide in cui i discenti sono stimolati a raggiungere degli obiettivi di apprendimento. Infine, sarebbe auspicabile qualche esperienza internazionale, soprattutto per sviluppare una maggiore apertura mentale.

In generale, si auspica che l'esperienza del PCTO non venga messa in discussione *in toto*, ma piuttosto che si intervenga sulle situazioni più critiche.

Rientra tra le prospettive future anche l'idea di creare una struttura simile al Food Farm 4.0 (mini fabbrica), pur avvertendone forti complessità legate soprattutto all'ingente investimento che ne deriverebbe.

Infine, anche l'avvio di nuove iniziative formative dedicate al mondo delle imprese e del loro management appare come una prospettiva di sviluppo altamente auspicata.

## 5. Modello di LABORATORIO TERRITORIALE DISTRETTO DEL PROSCIUTTO DI PARMA ACADEMY



Fig. 8 Academy del Prosciutto di Parma. Nell'immagine viene illustrato il modello di Academy del Prosciutto di Parma nelle sue categorie chiave.

### 5.1 La situazione attuale del Farm (AS IS)

#### La storia

L'Accademia del prosciutto è figlia di un sogno. Già 35 anni fa (a metà degli anni '80) i ricercatori della Stazione Sperimentale di Parma (<https://www.ssica.it/>) cercavano di creare spazi di confronto tra la stazione stessa e i produttori di prosciutto. Lo scopo era di consolidare il sapere pratico dei produttori con i saperi scientifici. I produttori dell'epoca erano forti di una tradizione artigianale dalle radici molto profonde. In quelle conversazioni con i ricercatori della Stazione Sperimentale ebbero la possibilità di ricostruire le ragioni del proprio operare ed anche implementare nuove modalità operative per valorizzare il prodotto nel modo migliore. In quella fase venne promosso anche un corso per imprenditori e capi reparto che si svolgeva nella scuola elementare, in adiacenza dell'Istituto "Carlo Emilio Gadda", dove nascerà il nuovo Farm. Il corso ebbe una durata limitata, ma l'idea rimase

forte nella comunità dei produttori di prosciutto poiché rappresentava una risposta all'esigenza delle imprese di formare il proprio personale. Dunque, quando l'esperienza di alcuni Farm di Parma ha mostrato che era possibile creare dei contenitori condivisi tra scuole e imprese e formare i giovani, il progetto della metà degli anni '80 ha ripreso vita.

Il modello adottato per l'Academy del prosciutto ha degli elementi di somiglianza ma anche differenza rispetto agli altri modelli di Farm analizzati nella ricerca. Al momento attuale (dicembre 2022) non è stato ancora stato stipulato un accordo tra i soggetti partner del Farm (Scuole, Imprese, Centri di Formazione, ...), accordo che con ogni probabilità assumerà la forma di Accordo di rete.

Allo stato attuale si prevede che il modello si basi su un doppio livello di commitment:

1. La realizzazione del Laboratorio Territoriale di Occupabilità<sup>1</sup>, che sorgerà a fianco dell'Istituto "Carlo Emilio Gadda" di Langhirano, un laboratorio di proprietà della Provincia. La Provincia si farà carico di tutta la parte tecnica, dalla progettazione alla gara, fino al collaudo della nuova sede, finanziandola con risorse proprie e di Fondazione Cariparma. Altri finanziamenti dall'Unione Comuni Appennino Parma Est, dall'Unione Pedemontana Parmense, dal Comune di Langhirano, da "Parma, io ci sto!" e dal Consorzio del Prosciutto di Parma

2. La costituzione di un accordo di rete (in fieri, con la mediazione di UPI) tra diversi soggetti: scuole (I.I.S.S. "Carlo Emilio Gadda" di Langhirano, capofila, Istituto Superiore "Magnaghi Solari", ...), centri di formazione, associazioni, aziende. Questi soggetti saranno impegnati nella gestione del LTO, Laboratorio Territoriale di Occupabilità, le cui finalità sono attività didattiche, ricerca, sperimentazione e sviluppo; formazione e aggiornamento per il personale delle istituzioni scolastiche aderenti, co-progettazione dei percorsi educativi e formativi che impegnano congiuntamente scuola, centri di formazione e mondo del lavoro - aziende, etc.

Il modello è in corso di definizione perché complessa è la gestione dei prodotti alimentari: l'ingresso periodico di alcune decine di cosce di prosciutto, la loro gestione negli spazi del Farm (da posizionare nelle celle frigo che vengono realizzate ad hoc da un'impresa partner); il trattamento delle cosce per circa 3,4 mesi, e infine il loro ritorno in un prosciuttificio partner che si assume poi l'onere della verifica di qualità e forse la commercializzazione riconoscendo i profitti al Farm stesso: sono fasi di un processo che deve presidiare le dimensioni di sicurezza alimentare, nonché il corretto equilibrio tra risorse pubbliche e private. Certamente il fatto di aver già esplorato dei modelli di relazione per i Farm precedenti, soprattutto Food Farm, accelera questo processo.

Infine, si osserva che questo Farm a differenza di Innovation Farm e Food Farm, non nasce con un investimento iniziale del MIUR concesso ad un gruppo di Scuole. Un investimento a cui si sono sommati poi gli investimenti dei privati. Nasce invece dalla volontà di un gruppo di imprenditori, proprio come in Logistics Transport Farm, e pertanto sconta la necessità di costruire un modello in presenza di risorse economiche iniziali più contenute. Si avverte in ogni caso come per gli altri Farm che l'elemento distintivo è sempre la partnership tra pubblico e privati. La partnership delle imprese private fornisce un supporto significativo per far sì che il Farm diventi realtà.

---

<sup>1</sup> "Firmato l'accordo 20/01/2021 per la realizzazione del Laboratorio territoriale. Un progetto pubblico – privato teso a migliorare il rapporto tra scuola e aziende, favorendo l'impiego qualificato di giovani nelle imprese del territorio. Il laboratorio, che sorgerà a fianco dell'Istituto scolastico Gadda di Langhirano, di proprietà della Provincia, la Provincia si farà carico di tutta la parte tecnica, dalla progettazione alla gara, fino al collaudo della nuova sede, finanziandola con 300 mila euro (di cui 200 mila ricevuti da Fondazione Cariparma); il resto dei finanziamenti arriva dagli altri enti: 10 mila euro dall'Unione Comuni Appennino Parma Est, altri 10 mila euro dall'Unione Pedemontana Parmense, 15 mila euro dal Comune di Langhirano e 25 mila euro da "Parma, io ci sto!" (l'Associazione Parma, io ci sto! contribuirà anche in seguito in periodi diversi - ultima delibera di luglio 2022 - per un totale di 65 mila euro). Il Consorzio del Prosciutto di Parma contribuirà con 100 mila euro. Il progetto sarà operativo nel 2022". Fonte <https://www.prosciuttodiparma.com/news/laboratorio-distretto-del-prosciutto-di-parma-academy/>

La ratio: lo sviluppo tra tradizione e innovazione

*“Quello che noi celebriamo ogni giorno con i nostri studenti è la ricchezza del nostro territorio rispetto al cibo, alla filiera e al benessere alimentare e alla ricchezza che noi diamo proprio ad un territorio legato all'enogastronomia e all'agroindustria”*

La costruzione dell'Academy del Prosciutto porta con sé la necessità di accogliere e coniugare due istanze: la tradizione e l'innovazione. Infatti, l'arte di fare il prosciutto è molto antica e affonda le radici nel mestiere del norcino. Inevitabilmente ci si confronta con la tradizione, con la storia del territorio. La scuola è molto consapevole di questo valore e intende veicolarlo agli studenti. Promuovere il progetto dell'Academy del Prosciutto a Langhirano rende anche possibile dare un supporto alle piccole e medie imprese del settore nella formazione del proprio personale. Proprio il concetto di “Industria”, oltre a quello di tradizione, connota il presente di Parma e del mondo del prosciutto. Un mondo in cui le piccole e medie realtà hanno una forte cittadinanza e devono essere supportate da quelle più grandi nel trasferimento dei saperi. Il passaggio da modelli tradizionali a modelli contemporanei, caratterizzati dallo sguardo scientifico, dall'innovazione tecnologica e dall'ottimizzazione industriale, è la sfida che si intende cogliere. È possibile fare questo in particolare prendendosi cura dell'educazione dei giovani, a cui far conoscere tradizione e innovazione nel trattamento e nella produzione del prosciutto. Infatti, si avverte il rischio che i giovani decidano il proprio futuro senza conoscere adeguatamente il patrimonio costruito nel territorio che, lato suo, ha la forte necessità di assicurarsi negli anni la forza lavoro nei prosciuttifici. Si avverte che il sapere professionale è sviluppato all'interno della comunità, ma solo in minima parte è formalizzato nei percorsi scolastici. Il rischio è che tali processi educativi auto-organizzati non riescano ad intercettare i giovani che guardano all'offerta formativa di altri settori. Infine, come per gli altri Farm, i soggetti dell'Academy concordano nell'attribuire il merito del progetto ai valori del territorio parmense, in cui i valori degli imprenditori trovano una corrispondenza in quelli della Scuola e delle Istituzioni, dove esiste la volontà e la capacità di mettere insieme le progettualità.

Il modello didattico

*“Verrà costruito un edificio in cui di fatto viene riprodotto un piccolo prosciuttificio. All'interno ... le cosce fresche appena macellate vengono lavorate e trasformate in prosciutto.”*

Il modello del Farm è in parte simile a quello di Food Farm. Ovvero si prevede la costruzione di una parte di un prosciuttificio. In particolare, viene riprodotta la parte più delicata del

processo produttivo, quella dei primi 3 mesi, in cui si svolge la salatura. Le attività di conservazione prevedono l'adozione di celle frigo che un partner ha sviluppato ad hoc per il Farm. La formazione prevede l'apprendimento del modo attraverso il quale il sale penetra nelle cosce e l'umidità viene controllata. Si tratta di un laboratorio che non deve curare tanto la parte teorica, ma far sperimentare sul campo le "competenze del fare". Entusiasma la possibilità di un sapere pratico che renda possibile una piena occupabilità dei giovani. Si tratta di capire il significato dei processi produttivi. Molti processi sono gestiti oggi dalle macchine, tuttavia, sostiene un imprenditore, è importante che le persone continuino ad avere il controllo dei processi per sviluppare una visione strategica di lungo periodo.

In merito al modello didattico, si avverte che c'è una differenza fondamentale con il Food Farm. La collocazione fisica del Farm di fianco all'Istituto "Carlo Emilio Gadda" fa sì che il Farm diventi un laboratorio che consente la frequentazione periodica (magari settimanale) da parte delle classi. Non essendo dislocato all'esterno e lontano dalla scuola, non è necessario prevedere un PCTO della durata di due, tre settimane. Funzionerà invece come un laboratorio che si integrerà nella didattica. Questo risponde alla domanda che taluni hanno sollevato in merito alla visibilità da parte dello studente dell'intero processo produttivo. Cosa che sarebbe impossibile in tre settimane. Non sarà necessario proprio perché la didattica del Laboratorio sarà integrata nei processi di apprendimento nei vari anni scolastici. Quindi per gli allievi sarà possibile avere la visione complessiva del processo.

Anche per questo Farm, come per tutti gli altri, si pone il problema della formazione dei docenti. Siamo, tuttavia, come per gli altri temi, in fase speculativa. C'è consapevolezza che sarà importante sviluppare una formazione per i docenti. Vi saranno continui processi di formazione per tenersi aggiornati, corsi i cui contenuti verranno richiesti dagli insegnanti stessi al Dirigente Scolastico.

C'è un altro aspetto che potrebbe attrarre le famiglie e i giovani rispetto a questa Academy: se è vero che il mondo del prosciutto è caratterizzato da una forte eredità della tradizione, dall'altro ci sono molti elementi di innovazione tecnologica che caratterizzano questa industria (l'elettronica, le caldaie, ...). Per tale motivo, la didattica del nuovo Farm riguarderà anche le sofisticate tecnologie di supporto che saranno fondamentali per sostenere il settore nel futuro. La didattica naturalmente si adatterà a questi scenari prevedendo anche visite presso le aziende della filiera. Per cogliere la qualità del processo di apprendimento gli insegnanti potrebbero anche sviluppare dei processi di ascolto specifici rispetto all'esperienza del Farm. Un'esperienza leggibile come un'occasione di maturazione individuale.

## Farm e rapporti di rete

*"...io considero il laboratorio del prosciutto Academy un'evoluzione delle esperienze precedenti. Perché noi siamo già dentro a delle reti e per la Prosciutto Academy non abbiamo bisogno di ricrearle"*

La gestione delle relazioni di rete viene avvertita come importante, pur non essendo ancora stata particolarmente sviluppata dagli interlocutori coinvolti. Probabilmente perché il progetto si trova ancora nelle fasi iniziali. A parlarne maggiormente sono gli interlocutori delle scuole. Affermano che il rapporto tra le scuole è fondamentale così come quello dentro

alla filiera. Tale lavoro in verticale viene connesso con le istanze del Ministero di lavorare in verticale dai più giovani agli adulti. Si avverte comunque che si dispone già di un patrimonio di relazioni che possono essere valorizzate per questo progetto, tanto che non è necessario partire “da zero”. Le reti di relazione e i rapporti di fiducia sono connessi non solo alle esperienze degli altri Farm, ma anche ad esperienze pregresse tra Imprese e Scuole.

### Risorse finanziarie per sostenere il progetto

Anche questo tema, nella fase precoce del Farm, non è stato pienamente affrontato. In merito ai semilavorati che entrano nel Farm si ritiene che non ci saranno problemi data la limitata dimensione economica dell’investimento. Non abbiamo raccolto evidenze sulla destinazione delle cosce trattate presso la Scuola. Le cosce potrebbero essere commercializzate per riconoscere alla scuola un ritorno economico.

### I manager e Academy del Prosciutto

In merito alla potenziale spendibilità del Farm per le figure manageriali, in questo momento alcuni vedono in prima istanza le implicazioni connesse alle figure tecniche da coinvolgere in ruoli di insegnamento.

Per quanto riguarda i manager si ribadisce l'importanza del sapere pratico come distintivo di un manager di successo in questo particolare distretto produttivo. **Non può darsi l’eventualità di un manager orientato solamente sugli economics o sui processi gestionali: ogni manager di questo particolare settore deve essere in grado di conoscere adeguatamente il processo produttivo.** Il Farm potrebbe essere un contenitore adeguato a ricostruire e finalizzare tale sapere. Il Farm, poi, potrebbe essere utile per la **formazione di persone, anche manager, con una minore seniority in azienda.** Si avverte anche il valore di avere un luogo in cui sono concentrate tecnologie di ultima generazione che potrebbe essere utile vedere insieme in una prospettiva formativa.

## 5.2 Le prospettive evolutive del Farm (TO BE)

### Il futuro e l’evoluzione del modello

Nonostante il modello sia ancora acerbo, gli intervistati fanno delle ipotesi di sviluppo interessanti.

Per esempio, si indica che il Farm potrebbe prestarsi per essere un laboratorio che le aziende potrebbero utilizzare per fare analisi, prove, test. In altre parole, lo si potrebbe usare come spazio di ricerca e sviluppo. Anziché fermare in azienda il processo produttivo si potrebbe utilizzare questo spazio.

Inoltre, il Farm potrebbe avere un maggiore significato se fosse possibile affiancare ad esso anche un luogo di degustazione del prosciutto di Parma, oppure un ristorante. In questo caso gli studenti dell’alberghiero potrebbero impegnarsi sia nelle attività di cucina che in quelle di sala. Una straordinaria opportunità di formazione.

Guardando al futuro anche l'ente Provincia gioca un ruolo determinante da un doppio punto di vista:

- da un lato ha una responsabilità decisiva nell'ambito della programmazione scolastica, che contribuisce alla definizione dei contenuti della didattica. La programmazione scolastica dovrà considerare con grande attenzione nei prossimi

anni le curve demografiche. Qualora in futuro si bilanciassero il calo demografico con il saldo migratorio, ci sarebbero comunque da considerare altri aspetti, come la lingua e la tradizione dei nuovi cittadini stranieri da formare;

- dall'altro lato la Provincia si occupa della predisposizione ed assicurazione degli spazi fisici del Farm. Spazi che devono essere sempre di più votati agli indirizzi formativi tecnici e professionali per equilibrare gli investimenti svolti negli ultimi anni sui Licei. L'ente pubblico si impegnerà a vari livelli per tenere insieme tradizioni, lavorazioni e memoria, ma anche tutela e valorizzazione degli elementi del paesaggio (ad esempio, i salumifici della Val Parma non più attivi dovrebbero essere considerati per la loro capacità di rappresentare una tradizione del passato). Nel focus group finale l'ente Provincia di Parma ha fatto un'apertura significativa a investimenti per l'adeguamento degli spazi fisici in cui il Farm si trova. Proprio ad indicare che l'investimento in spazi appropriati alla didattica è coerente con la missione dell'ente di investire sulla Scuola oltre che sul patrimonio culturale, lo sviluppo economico, l'identità del paesaggio e lo sviluppo del territorio.





**FARM – L'ESPERIENZA DI UN'IDENTITÀ TERRITORIALE**

Iniziativa Strategica di Fondirigenti