



ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI

Risultato di progetto 1

Progetto BAS

*Sviluppare le competenze legate all'attrazione di
impresa attraverso la formazione professionale
continua nel settore pubblico locale*



Co-funded by
the European Union

Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.

IL PROGETTO IN BREVE



ACRONIMO

BAS

TITOLO

Sviluppare le competenze legate all'attrazione di impresa attraverso la formazione professionale continua nel settore pubblico locale

FINANZIATO DA

ERASMUS+

LUNGHEZZA

2022-2024

OBIETTIVO GENERALE

L'obiettivo generale del progetto BAS è aumentare l'attrattiva commerciale delle città europee attraverso l'aggiornamento del personale delle autorità locali.

OBIETTIVI SPECIFICI

Gli obiettivi specifici sono:

1. Dotare i manager e i dipendenti pubblici dei comuni di competenze digitali nel campo dell'attrazione delle imprese
2. Scambiare e identificare esperienze innovative sulle strategie di attrazione delle imprese tra i comuni in Europa
3. Sviluppare un modulo di formazione online per aiutare i manager e i funzionari pubblici.

RISULTATI TANGIBILI

Il progetto prevede tre risultati principali:

1. Mappatura e analisi dei bisogni formativi: raccolta e analisi dei bisogni formativi del gruppo target.
2. Toolbox sulla gestione dell'attrazione commerciale: il toolbox si concentrerà su come organizzare e gestire le capacità di attrazione commerciale.
3. E-course on Digital Business Attraction Skill: percorso di formazione online per i dipendenti pubblici.

ALTRI PARTNER

Comune di Orust (SE)

Comune di Imola (IT), Sweden Emilia Romagna Network – SERN (IT), CARDET (CY), Comune di Pforzheim (DE), Tendensor (SE), Dubrovnik Development Agency DURA (HR).

SITO WEB

<https://basproject.eu/>

PAGINA FACEBOOK

<https://www.facebook.com/bas.erasmusproject>



CARDDET



CITTÀ DI
IMOLA



TENDENSOR®



OBIETTIVO ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI

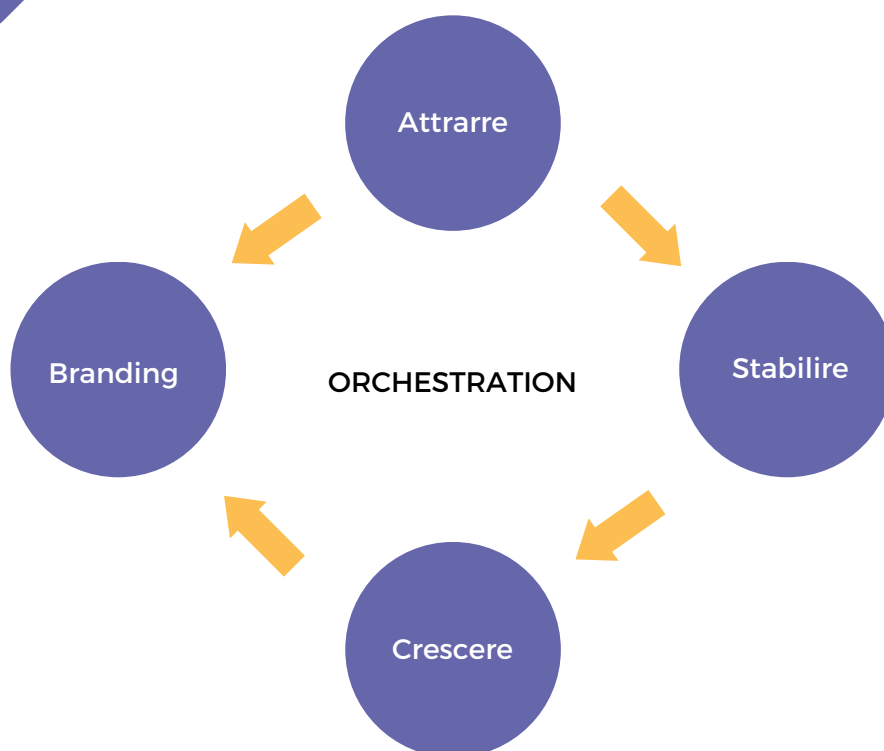
L'analisi dei bisogni formativi è stata condotta nell'ambito del progetto Erasmus + BAS, *Developing Digital Business attraction skills through continuing Vocational Education and Training (VET) at work in the local public sector*, con l'obiettivo di fornire una serie di approcci moderni al branding e al marketing online, aiutando il personale degli enti locali a costruire proposte di valore competitive, accessibili a un pubblico globale.

Il primo prodotto tangibile del progetto BAS consiste nella raccolta e nell'analisi dei bisogni formativi dei gruppi target. L'analisi dei bisogni formativi definisce lo stato dell'arte sul tema dell'attrazione commerciale, in termini di pratiche esistenti nei 5 Paesi coinvolti nel progetto. L'esigenza principale a cui risponde questa analisi è quella di comprendere più a fondo cosa manca ai gruppi target sia in termini di competenze digitali che di attrazione di business e cosa si aspettano dal modulo di formazione online e dal toolbox che verrà sviluppato in seguito.

METODOLOGIA

L'analisi dei bisogni formativi è stata condotta sulla base dei dati raccolti attraverso interviste dirette e alcuni questionari online nei 5 Paesi dei partner del progetto. Tutti i 7 partner hanno contribuito alla raccolta di dati qualitativi e alla loro analisi.

Per coprire tutti i possibili aspetti delle attività di attrazione di imprese/investimenti interni nel questionario e nella successiva analisi BAS, i partner hanno utilizzato come prototipo il Business Attraction Management Model - BAS (Nordic Place Academy, Tendensor 2015).



Il modello BAM è un approccio olistico alla gestione degli approcci strategici, dei processi e delle attività che mirano ad attrarre attività di investimento.

Il modello BAM comprende quattro categorie principali di attività:

BRANDING: processi e attività finalizzati al branding della località e all'identificazione del packaging e alla comunicazione della proposta di valore agli investitori;

ATTRARRE: attività che si concentrano sull'attrarre e mettere in contatto le imprese investitrici con la località, facilitando e ospitando le visite;

STABILIRE: attività volte a fornire una buona accoglienza e un supporto di "soft landing" agli investitori che hanno deciso di investire;

CRESCERE: assicurarsi che le imprese che investono possano crescere e innovare nel territorio in cui si sono stanziate. Un processo di insediamento di successo, con condizioni favorevoli alla crescita, e all'innovazione delle imprese investitrici contribuiranno a costruire il marchio e la proposta di valore della località.

Gli intervistati hanno espresso il loro punto di vista su ciascuna delle quattro categorie o fasi dell'attrazione di business, consentendo di comprendere i punti di forza, le debolezze, gli strumenti digitali utilizzati e le competenze da sviluppare o migliorare. Sulla base delle risposte ottenute abbiamo prodotto l'analisi qui contenuta, suddivisa in 4 categorie (Branding, Attracting, Establishing e Growing) che comprende anche l'orchestrazione, riferita all'intero processo di attrazione imprenditoriale e non a una fase specifica e considerata come il lavoro di squadra per cooperare con diversi attori e coinvolgere diverse entità e competenze per convincere un investitore.

Un'attenzione specifica è stata rivolta all'uso degli strumenti digitali, un tema chiave del progetto.

RISULTATI DELLE INTERVISTE

BRANDING E CREAZIONE DELLE GIUSTE CONDIZIONI

Il branding di città e regioni, in generale, consiste nel chiarire e comunicare valori unici e attraenti, per persone e imprese, dopo aver creato le giuste condizioni all'insediamento delle imprese. Per creare le giuste condizioni, è importante promuovere un ulteriore sviluppo delle condizioni locali per le imprese, sviluppare punti di forza e sinergie specifiche e creare opportunità di investimento interessanti.

Sulla base delle interviste, che fotografano un interessante spaccato della realtà di ciascun paese coinvolto, possiamo trarre alcune conclusioni generali ed evidenziare analogie e differenze. Si può dire che un buon numero di intervistati provenienti da Germania, Svezia e Italia ha un'opinione simile sul fatto che il tasso di successo nell'attrarre il business dipenda dalla disponibilità e dall'offerta di terreni. Gli intervistati hanno affermato quasi all'unanimità che le restrizioni normative, come la legge sulla pianificazione, sono viste prevalentemente in modo negativo e limitante. Per i processi di pianificazione, i Comuni hanno bisogno di una riduzione della burocrazia, di canali decisionali più semplici e di una maggiore trasparenza.

Le principali esigenze emerse dalle interviste sono:

- **Chiara identificazione dei mercati target:** è l'esigenza primaria che non può essere ignorata; il successo nell'attrazione di imprese si vede nell'identificazione dei mercati target, dei potenziali investitori specifici e della modalità di crescita adatta a quel territorio (un Comune o più frequentemente un'area più grande, comprendente più Comuni). Il primo passo per le città è la comprensione del tipo di mercati. La maggior parte degli intervistati sostiene che ciò passa attraverso una migliore comprensione delle imprese da parte di tutte le persone coinvolte, politici e funzionari pubblici. Inoltre, si dovrebbe porre particolare enfasi sulla comprensione di ciò che gli investimenti possono portare in termini di creazione di posti di lavoro e altri effetti positivi sulla società locale, come il modo in cui un investimento contribuirà allo sviluppo sostenibile di un luogo (considerando l'impatto economico e sociale di un investimento). Una condizione necessaria per una buona identificazione dei mercati target e per la pianificazione è il dialogo aperto con tutti i principali attori dell'area, oltre a cercare di soddisfare l'interesse della popolazione.
- **Visibilità/Comunicazione:** Nella maggior parte delle interviste è stata riconosciuta la mancanza di capacità e competenze per promuovere e rendere più visibile una città (attraverso strumenti digitali) in modo che possa attrarre investitori e talenti. Da un'analisi generale sembra che in Svezia i comuni e le regioni più grandi abbiano investito in termini generali in place branding volto ad attrarre cittadini, talenti, imprese e visitatori. Ciò che invece emerge maggiormente in Paesi come l'Italia e la Croazia, ad esempio, è l'ottimo lavoro di attrazione dei visitatori e di promozione del turismo (nelle città di maggiore interesse), ma la minore capacità di potenziare l'attrazione delle imprese attraverso gli stessi canali.

- **Messaggio del marchio locale:** Per quanto riguarda il marchio o brand di un territorio, si lavora molto a livello nazionale e regionale, ma la stessa attenzione deve essere posta nella creazione di un marchio locale, necessario per la concorrenza all'interno della regione. Inoltre, bisogna prestare attenzione alle città con un buon marchio.
- **Creare proposte di valore per i luoghi:** Per chi lavora alla visibilità e alla promozione di un marchio locale, è importante creare un messaggio di marca specifico, sufficientemente distintivo da corrispondere alle esigenze e alle aspirazioni aziendali (Place Value Proposition). Il vantaggio competitivo del luogo deve essere formulato e comunicato in modo efficace.
- **Prontezza agli investimenti:** è generalmente riconosciuta la necessità di una giusta preparazione per pianificare come accogliere e gestire investimenti e investitori. La preparazione all'attività imprenditoriale a livello locale si misura attraverso molti aspetti, tra cui la presenza di un team dedicato, l'assunzione di un manager che si occupi dello sviluppo degli investimenti; dagli intervistati, in particolare in Svezia, Italia e Germania, si comprende questo desiderio di lavorare sulla fase della preparazione.

ATTRARRE (MARKETING) E CONNETTERE (UNO AD UNO)

Spesso non c'è o c'è poco marketing proattivo organizzato verso potenziali gruppi di investitori a livello locale, come evidenziato soprattutto dalle interviste in Svezia. Laddove esiste, il marketing proattivo è coperto principalmente da agenzie regionali e nazionali.

Le principali esigenze emerse dalle interviste sono:

- **Attrarre investimenti esterni:** I Comuni devono essere più proattivi nella ricerca di investimenti (vendita e marketing) e devono anche cercare di entrare in contatto con investitori al di fuori di quelli già presenti sul territorio. Questo non sempre inizia a livello di agenzie di sviluppo economico, ma spesso avviene durante il primo contatto con le autorità locali. Questo primo contatto deve essere positivo, perché può essere decisivo per gli investimenti futuri.
- **Team trasversale:** è essenziale lavorare in un team interculturale e coinvolgere sempre chi si occupa di marketing e chi di pianificazione, condividendo le informazioni su tutti i processi di attrazione del business. Per essere un team di successo sono richieste molte soft skills: socievolezza/apertura, capacità di negoziazione, diligenza, coraggio, adattabilità, flessibilità.
- **Comprensione della prospettiva degli investitori (tempo):** una delle maggiori difficoltà incontrate a livello di ente pubblico è quella di comprendere il mondo imprenditoriale con i suoi differenti tempi e metodi. È fondamentale comprendere il punto di vista dell'investitore e la sua necessità di ottenere risposte in tempi rapidi, altrimenti si rischia di far svanire un accordo. La gestione di questi team è cruciale e deve coinvolgere persone che abbiano da un lato una buona comprensione delle questioni legate allo sviluppo del business e dall'altro una visione neutrale e a tutto tondo del processo.

- **Proposte su misura:** Offrire un supporto su misura ad un potenziale investitore è un vantaggio inestimabile per competere tra Comuni. Anche in questo caso, è importante una ottima conoscenza di base delle relazioni economico-spaziali e delle dinamiche socioeconomiche del territorio.

STABILIRE

In una fase di insediamento di successo, il Comune facilita l'insediamento delle imprese con un buon supporto (amministrativo e strategico) e mette in contatto le nuove imprese con le giuste competenze locali e con la comunità imprenditoriale locale. Quando gli investitori hanno preso la decisione di stabilirsi, i Comuni hanno più potere e mandato per mobilitare le risorse. Questa è la fase che più tradizionalmente spetta direttamente al Comune, ma anche se è qualcosa di cui è generalmente responsabile, è necessario che sia fatta nel modo migliore per poterne beneficiare.

Dalle interviste sono emerse le seguenti esigenze:

- **Far sì che il processo si svolga senza intoppi:** fornire un supporto strategico e amministrativo all'azienda investitrice per ridurre tempi e costi per tutti gli attori coinvolti. Dagli intervistati, soprattutto in Italia e in Germania, emerge che la sfida più grande in questo caso è il quadro giuridico che circonda i comuni e che pone molti limiti. La burocrazia e il coinvolgimento di molte persone allungano i tempi, ma possono essere la garanzia che la decisione sia presa da più persone e quindi il risultato di un processo condiviso. Tuttavia, è necessario un adeguato livello di preparazione per superare gli ostacoli e accelerare il processo, ove possibile.
- **Flessibilità nella pianificazione:** Il personale con competenze tecniche e di pianificazione non è sempre desideroso di attrarre investimenti come quello coinvolto nelle fasi precedenti, più orientate al marketing. Inoltre, gli investitori esterni o le espansioni aziendali non sempre ricevono un trattamento prioritario rispetto alle normali commissioni aziendali.

- **Flusso di comunicazione - forte connessione tra tutti gli attori coinvolti:** La comunicazione è un fattore chiave, all'interno del Comune tutti gli attori coinvolti (quelli che lavorano nel marketing e quelli che lavorano nella pianificazione e a livello politico) devono essere consapevoli dell'interesse dell'investitore e fare del loro meglio per essere di supporto.
- **Ambiente favorevole e connessione con la comunità imprenditoriale locale:** è importante creare le condizioni per mantenere un corretto flusso di comunicazione interna, tra i vari dipartimenti del Comune, ma anche un eccellente flusso di comunicazione con altri stakeholder come la comunità imprenditoriale locale.
- **Considerare l'attrazione dei talenti:** Gli intervistati hanno sottolineato l'importanza dell'attrazione dei talenti, in relazione alla necessità delle aziende di avere personale chiave locale. Si tratta di un aspetto che dovrebbe essere coordinato con il sistema educativo o con le società di reclutamento. Ciò implica necessariamente la creazione di una rete di contatti per sostenere il processo di creazione di un'azienda e la crescita degli investimenti. Ciò richiede anche un lavoro di cooperazione con le istituzioni educative locali e regionali, dagli istituti tecnici alle università.
- **Coinvolgimento della popolazione locale e approvazione dell'investimento:** le storie di successo di investimenti in una città, giocano un ruolo fondamentale per il branding e il marketing della stessa e per attrarre talenti e ulteriori investimenti. Ci sono buone ragioni per assicurarsi che l'investimento sia coperto dai media e comunicato attivamente ai mercati target. È inoltre importante che durante il processo di insediamento la popolazione sia informata e coinvolta nel processo decisionale e che comprenda appieno i cambiamenti strutturali del territorio in caso di grandi investimenti. Anche in questo caso, i team sono importanti per i processi di comunicazione durante le discussioni di insediamento o i processi di approvazione, al fine di identificare tutti i problemi

il più possibile in anticipo e non dover affrontare ritardi nel successivo processo di approvazione.

CRESCERE

“Crescere” significa supportare l'azienda nell'ulteriore sviluppo e nell'innovazione, mantenere contatti regolari per monitorare la soddisfazione e individuare tempestivamente i problemi e identificare le opportunità di espansione dell'attività.

Le principali esigenze individuate in questa fase:

- **Stabilire un dialogo con l'ecosistema locale, sia con le imprese che con gli istituti di ricerca e le università.** È essenziale, in quanto ente pubblico, creare eventi, attività che possano promuovere il settore e riunire i diversi attori creando un clima favorevole per futuri investimenti. Oltre al dialogo, è indispensabile che lo sviluppo delle imprese sia inserito nel processo di strategia dell'ecosistema locale, per garantire un accesso il più ampio possibile a beneficio del maggior numero di partner.
- **Per seguire gli investimenti** è necessario disporre di un metodo per monitorare la soddisfazione degli investitori sul territorio. Il monitoraggio garantisce un'identificazione precoce dei problemi, ma può anche essere un modo per trovare nuove opportunità per ulteriori investimenti.
- **Condividere esempi e buone pratiche per migliorare la capacità di supportare gli investitori.** Le storie di successo dovrebbero essere condivise per alimentare la reputazione di un territorio o città (branding), ma anche come esempio per altre aziende di come sia possibile insediarsi in un territorio. Inoltre, le buone pratiche possono essere di grande utilità per altre città o Paesi che possono trarne ispirazione.

ORCHESTRAZIONE

L'orchestrazione è la capacità di coordinare il processo di attrazione del business in tutte le sue fasi. L'orchestrazione è considerata cruciale per il successo dagli intervistati. Anche se le cose stanno migliorando, c'è bisogno di un mandato più forte per riunire persone e risorse in un lavoro di squadra coordinato, che coinvolga tutti i dipartimenti e le competenze rilevanti.

Esigenze:

- **Sviluppare e far crescere l'integrazione verticale (nazione-regione-comune) e orizzontale (regionale)** da quanto emerge dalle interviste, l'attrazione delle imprese è gestita più a livello nazionale (come strategia) e a livello regionale in quasi tutti i Paesi. Il livello locale ha aumentato solo di recente la consapevolezza (soprattutto in Svezia) dell'importanza di avere un proprio marchio e di lavorare proattivamente per attrarre investitori in concorrenza con altri comuni della stessa regione. Se le autorità locali diventano più attive nell'attrazione di imprese, hanno bisogno di coordinamento e comunicazione con altri comuni vicini (integrazione orizzontale) o con la regione e a livello nazionale (integrazione verticale).
- **Team trasversali:** è ancora riconosciuta la mancanza di personale in grado di rispondere a tutte le richieste in modo tempestivo ed efficiente. Spesso sono coinvolte troppe persone, provenienti da dipartimenti diversi che comunicano poco tra loro. In alcuni Comuni (tra gli intervistati possiamo annoverare i Comuni più piccoli in Italia e in Croazia e Cipro), non esiste un team dedicato, a livello locale, per la gestione dell'attrazione commerciale. In Svezia, secondo gli intervistati, è necessario rafforzare il legame tra i dipartimenti comunali che si occupano di sviluppo delle imprese e altre parti rilevanti dell'amministrazione.

Un approccio tedesco è il cosiddetto Unternehmensservice, un punto di contatto centrale che funge da autorità pilota e interviene nel processo di insediamento o di approvazione quando necessario. Nelle interviste in Italia, emerge anche che troppo dipende ancora dalle soft skills di un referente del Comune per determinare il successo dell'attrazione commerciale, mentre dovrebbe essere più il risultato di un lavoro di squadra. Dalle interviste è emersa la necessità nel team di sviluppare soft skills quali coordinamento, comunicazione, impegno e spirito di squadra.

- **Comprendere la cultura del business:** Nella fase di attrazione abbiamo sottolineato l'importanza di comprendere che il settore privato ha tempi più rapidi rispetto all'ente pubblico e che queste differenze devono essere sempre tenute in considerazione. Nell'orchestrare l'intero processo di attrazione delle imprese, queste differenze vanno sempre tenute in considerazione, ma soprattutto va compreso e ascoltato il punto di vista dell'investitore. Inoltre, le differenze culturali devono essere tenute in considerazione anche quando l'investitore proviene da un altro Paese. Un team preparato deve necessariamente essere flessibile nel comprendere le esigenze e adattarsi alle differenze culturali.

USO DI STRUMENTI DIGITALI

Anche se durante le interviste molti si sono concentrati maggiormente sulle esigenze di gestione dell'attrazione aziendale e sull'organizzazione del team, è chiaro che gli strumenti digitali sono essenziali. Per quanto riguarda gli strumenti digitali, si può dire che tutti gli intervistati hanno capito quanto sia fondamentale utilizzarli oggi, ma non tutti sono consapevoli di quale sia l'uso corretto. In particolare, è necessario imparare a utilizzare gli strumenti digitali per il branding e il marketing del luogo e delle sue proposte di valore, per rendere un luogo e i suoi siti ricercabili nei database degli investimenti, per raggiungere i mercati target, per utilizzare più canali mediatici per trasferire storie di successo, per connettere gli stakeholder e promuovere un territorio, per comunicare gli investimenti alla popolazione.

CONCLUSIONI

L'analisi condotta dai diversi partner del progetto BAS ha sicuramente messo in luce diverse esigenze e lacune che i Comuni hanno a prescindere dal Paese di provenienza, dal contesto e dalle dimensioni.

Emerge chiaramente la necessità di condividere e collaborare con tutti gli attori coinvolti nell'ecosistema imprenditoriale, all'interno e all'esterno dell'amministrazione comunale, così come la necessità di coordinare gli sforzi e offrire una risposta rapida agli investitori.

Per poter garantire i processi di reclutamento, insediamento e approvazione, nonché il successivo supporto a lungo termine di investitori e imprese, è necessario sottolineare alcuni aspetti in particolare:

1. Consapevolezza e conoscenza dei punti di forza e di debolezza locali e regionali e sviluppo e mantenimento di un concetto di sviluppo economico;
2. Cooperazione tra gli attori locali e regionali;
3. Interpretazione dei requisiti legali orientata al processo e alla soluzione;
4. Comunicazione permanente e positiva nell'ambito di un piano di comunicazione coordinato;
5. Creazione di una modalità di lavoro comune in team interdipartimentali e interstrutturali.



BAS

**SVILUPPARE LE COMPETENZE LEGATE
ALL'ATTRAZIONE DI IMPRESA ATTRAVERSO LA
FORMAZIONE NEL SETTORE PUBBLICO LOCALE**

WWW.BASPROJECT.EU



@BAS.ERASMUSPROJECT

