

# La qualità della formazione professionale in Italia nelle Transizioni Sostenibili. Evidenze empiriche e prospettive di politica

CONVEGNO INTERDISCIPLINARE    Ferrara, 10 febbraio 2026

**QUANDO IL LAVORO CAMBIA PIÙ IN FRETTA DELLA FORMAZIONE:**  
governare le competenze negli ecosistemi territoriali del settore vitivinicolo

Miriana Bucalossi\*, REGIONE TOSCANA; Paolo Brogioni\*, ASSOENOLOGI



**Regione Toscana**



**ASSOENOLOGI**

IL VINO PER CULTURA E PROFESSIONE

# Il settore vitivinicolo come osservatorio analitico



## **Settore ad alta specializzazione produttiva:**

combina conoscenze tecnico-scientifiche, pratiche produttive complesse e un **forte radicamento territoriale**, rendendolo particolarmente sensibile ai cambiamenti del lavoro.



## **Rilevanza economica e posizionamento internazionale:**

opera in mercati fortemente competitivi e regolati, con **elevata esposizione a standard di qualità**, requisiti di tracciabilità e aspettative di trasparenza.



## **Intensificazione dei vincoli regolativi:**

**Sostenibilità ambientale, sicurezza alimentare, certificazioni e controlli** ampliano il perimetro delle responsabilità professionali lungo l'intero processo produttivo

# Il settore vitivinicolo in Italia



## PRODUZIONE

- L'Italia si conferma nel 2024 **primo produttore mondiale di vino** (41 mln hl; +7% sul 2023, ma -12,8% rispetto alla media del quinquennio).

## FILIERA

- Una filiera **estesa e capillare**: circa **255.000 aziende vitivinicole** (23% delle imprese agricole), oltre **300.000 addetti**, con un contributo superiore all'**1% del PIL nazionale**.

## DISTRIBUZIONE TERRITORIALE

- **Distribuzione territoriale eterogenea**: stabilità produttiva al Nord (+0,6%), crescita significativa al Centro (+29,1%), incremento più contenuto al Sud e nelle Isole (+15,5%).

## SFIDE E CRITICITA'

- **cambiamenti climatici**,
- aumento dei costi, **pressioni commerciali esterne (dazi USA)** che amplificano l'incertezza nei mercati di esportazione;
- **cambiamenti preferenze consumatori**.

# Le professioni enologiche: una differenziazione funzionale



## Enologo

Laurea Triennale +  
(eventuale) Laurea  
Magistrale



## Enotecnico

Diploma di  
Specializzazione da  
conseguire dopo la  
maturità in Viticoltura e  
Enologia)

la distinzione tra la figura dell'enologo e quella dell'enotecnico non rinvia a una gerarchia di ruoli, ma riflette una differenziazione funzionale delle responsabilità professionali all'interno dei processi produttivi

# Il cambiamento del lavoro come problema strutturale

## **Ampliamento del contenuto del lavoro**

Le attività professionali incorporano dimensioni interpretative, decisionali e regolative oltre alla competenza tecnico-produttiva.

## **Responsabilità crescenti delle figure professionali**

Il lavoro richiede di garantire coerenza tra processi produttivi, norme, standard di qualità e risultati economici.

## **Decisioni situate in contesti complessi**

Le scelte operative avvengono in condizioni di incertezza, vincoli multipli e obiettivi potenzialmente confliggenti.

## **Scarto crescente con i dispositivi formativi**

Questa trasformazione del lavoro precede e spesso eccede la capacità dei sistemi formativi di adattarsi in modo coerente.

# Cambiamento del lavoro e sistemi formativi

- **Accelerazione del cambiamento del contenuto del lavoro**

Il contenuto delle attività professionali evolve più rapidamente della capacità dei sistemi formativi di aggiornare profili e curricula.

- **Centralità crescente dei contesti di lavoro nella costruzione delle competenze**

Una quota rilevante delle competenze richieste si sviluppa direttamente nell'esercizio delle attività professionali.

- **Apprendimento sul lavoro come snodo critico per la qualità**

Quando lavoro e formazione non avanzano allo stesso ritmo, la qualità della formazione dipende in misura crescente dalle condizioni dell'apprendimento in contesto lavorativo.

- **Emergere dei limiti di una lettura fondata sui soli standard**

Questo scenario rende evidenti i limiti di una concezione della qualità basata esclusivamente sull'adozione di standard formali.

# I limiti di una lettura standard-centrica della qualità

## Standard necessari, ma non sufficienti

- I quadri europei e internazionali orientano le politiche e rendono i sistemi comparabili, ma non garantiscono di per sé la qualità dei processi formativi.

## Qualità oltre la conformità formale

- Nei contesti in cui il lavoro incorpora responsabilità interpretative, decisionali e regolative, la qualità non è riducibile al rispetto di requisiti standardizzati.

## Centralità dell'attuazione

- La qualità si definisce nello spazio tra prescrizione e pratiche organizzative, dove gli standard vengono interpretati e tradotti nei contesti reali.

## WBL come stress test

- Nei dispositivi che integrano formazione e lavoro, variabili non standardizzabili (organizzazione del lavoro, tutoraggio, intenzionalità formativa) incidono direttamente sulla qualità.

## Dagli standard alla governance

- La questione centrale non è quali standard adottare, ma quali assetti istituzionali ne consentono un uso sostanziale, coerente e sostenibile nel tempo.



le **transizioni** non sono soltanto una questione tecnologica o settoriale, ma una prova di capacità istituzionale, che mette in discussione il **modo in cui i territori governano sviluppo, competenze e apprendimento nel tempo**

# Distretti vitivinicoli ed ecosistemi delle competenze

I distretti vitivinicoli italiani costituiscono **sistemi territoriali di produzione e conoscenza**, fondati su capitale culturale, istituzionale e imprenditoriale.

- Lo sviluppo delle competenze non è un processo lineare, ma il risultato di **interazioni collettive** tra imprese, istituzioni formative e attori locali.
- L'approccio ecosistemico consente di analizzare come tali interazioni siano influenzate da **condizioni istituzionali e sociali** e da pressioni competitive esterne.
- Le catene del valore che attraversano i distretti combinano **radicamento locale e apertura ai mercati internazionali**.



In questa dinamica, l'**autenticità territoriale, intesa come patrimonio relazionale**, funge da risorsa relazionale collettiva che rafforza competitività e sostenibilità, consentendo di mantenere coerenza con le identità locali.

# Ecosistemi delle competenze e governance

## Ecosistemi delle competenze

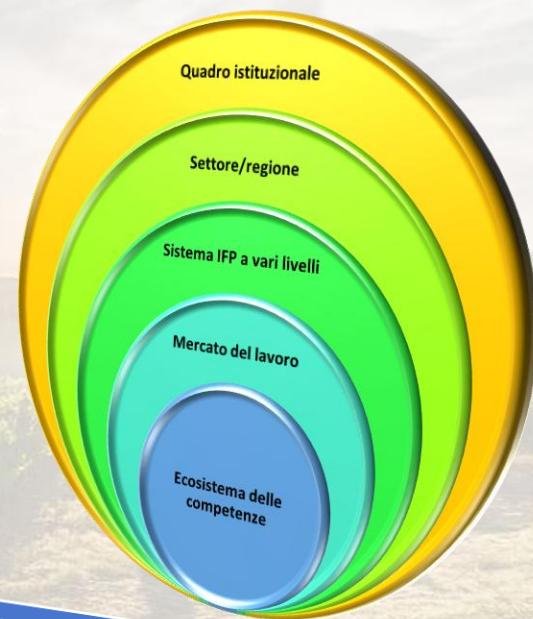
- Finegold (1999); Buchanan et al. (2001; 2017): interdipendenze tra sviluppo delle competenze, istituzioni e settori produttivi.
- Spours (2019): Social Ecosystem Model, che integra dimensioni economiche, istituzionali e sociali.

## Sviluppi del modello di Spours

- Lotz-Sisitka (2020): ruolo della place-based leadership per orientare in chiave ecosistemica la pianificazione delle competenze e affrontare contesti problematici.
- Ramsarup et al. (2023): ampliamento del modello verso la just transition, includendo le implicazioni sociali ed economiche delle transizioni e i loro effetti sulle comunità vulnerabili.

## Autenticità territoriale

- Ranfagni et al., 2021: espressione di tradizioni e narrazioni locali.
- Si configura come patrimonio relazionale collettivo, che consente di coniugare radicamento comunitario e apertura ai mercati internazionali.

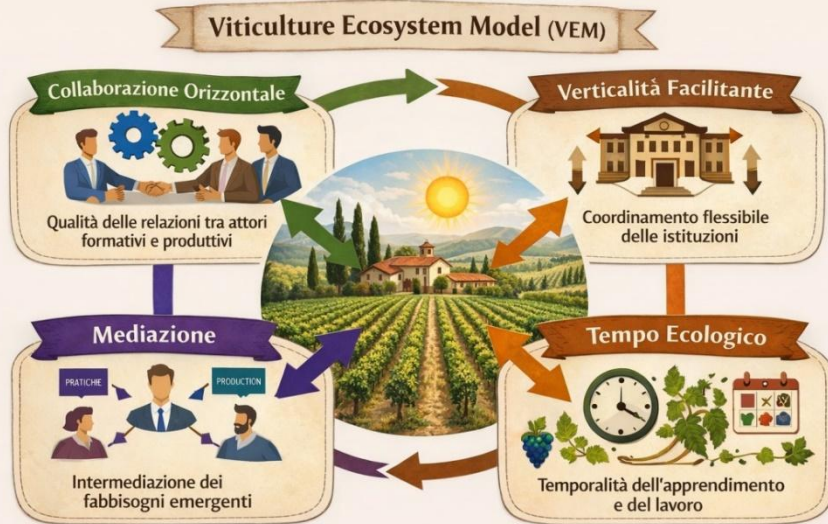


## Governance delle competenze

- Commissione Europea (2012): insieme di meccanismi istituzionali e relazionali per bilanciare domanda e offerta di competenze, integrare pianificazione, qualità e mediazione degli interessi.
- Processo multilivello e intertemporale, negoziato tra attori pubblici, privati e del terzo settore.



# Osservare la governance: il Viticulture Ecosystem Model (VEM)



- VEM come lente analitica capace di rendere osservabili le condizioni che sostengono – o ostacolano – la qualità e la coerenza dei percorsi di sviluppo delle competenze in un settore in cui il legame tra territorio, lavoro e conoscenza assume un rilievo strutturante.
- In particolare, il VEM consente di analizzare gli ecosistemi delle competenze del settore vitivinicolo lungo alcune dimensioni chiave:
  - (i) la **qualità delle relazioni** tra attori formativi e produttivi;
  - (ii) la capacità delle istituzioni di esercitare una **funzione di coordinamento** senza irrigidire i processi;
  - (iii) **il ruolo degli intermediari** nella traduzione dei fabbisogni emergenti in pratiche formative;
  - (iv) la gestione **delle temporalità dell'apprendimento e del lavoro** in un settore in cui il ciclo produttivo e il ciclo formativo non coincidono necessariamente
- FONTE: [Bucalossi, Bastianelli, Biancolini, Premutico, Racioppo, *Enhancing skill governance through apprenticeship in the wine sector*. In Cedefop & OECD (2026). New fields for apprenticeships. Publications Office of the European Union, forthcoming]

# La governance nel caso senese: applicazione del VEM

## Collaborazione orizzontale

- Rete di scuole, consorzi e imprese dinamica ma non strutturata.
- Assenza di coordinamento stabile limita la continuità delle iniziative.

## Verticalità facilitante


- Politiche regionali hanno introdotto strumenti innovativi (es. apprendistato duale).
- Attuazione frenata da procedure complesse e discontinuità.

## Mediazione

- Pratiche diffuse di negoziazione tra attori locali.
- Mancanza di dispositivi formalizzati limita continuità e trasparenza.

## Tempo ecologico

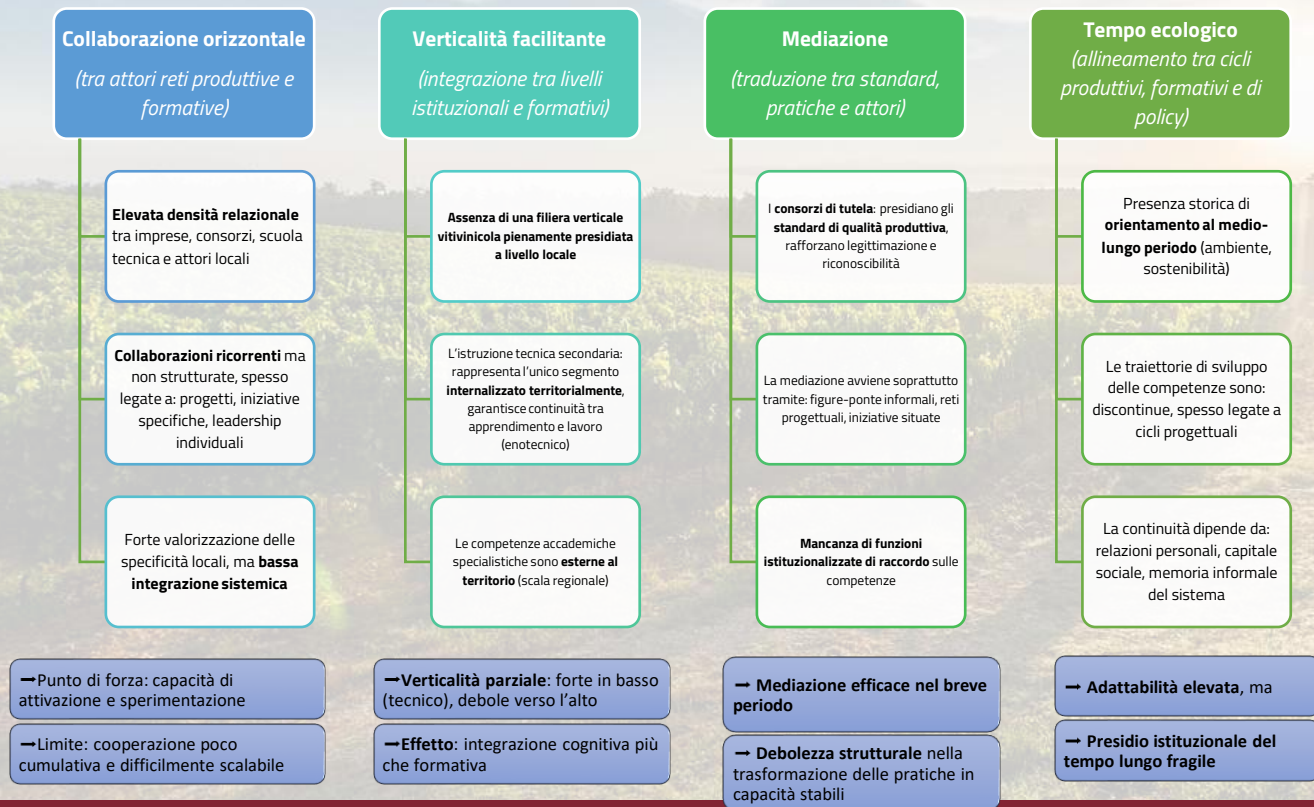
- Cicli lunghi della viticoltura non integrati nella pianificazione.
- Prevale una logica di breve periodo orientata a vincoli economici e climatici.



La governance delle competenze a Siena è **emergente**: vitale e dinamica, ma priva di meccanismi consolidati che garantiscano stabilità e visione di lungo termine.

# L'ecosistema vitivinicolo di Siena

## Pluralità di attori, coordinamento informale e sfide del tempo lungo



# L'apprendistato duale per Enotecnico come leva di governance

## Un'innovazione istituzionale

- Avviato nel 2020 a Siena come apprendistato di alta formazione e ricerca (EQF 5).
- Prima applicazione del modello duale al settore vitivinicolo toscano.

## Catalizzatore di governance

- Ha reso necessaria una cooperazione strutturata tra scuole, imprese, consorzi e istituzioni.
- Ha creato fiducia reciproca e spazi di coordinamento che prima non esistevano.

## Risposta ecosistemica ai fabbisogni

- Ha legittimato la formazione di nuove competenze in linea con i fabbisogni del settore.
- Ha reso visibile la necessità di integrare innovazione tecnologica e saperi tradizionali.

## Impatto sul medio periodo


- Contribuisce alla **continuità intergenerazionale** nel settore.
- La domanda crescente da parte di imprese e studenti testimonia la sua capacità di radicarsi come dispositivo stabile di sviluppo delle competenze.

L'apprendistato duale come **dispositivo di governance**:  
«trigger» che determina la cooperazione tra istituzioni formative e imprese, generato fiducia e rafforzato la capacità del territorio di rispondere a fabbisogni strategici.

# La qualità come problema di governance

- **Dove si colloca oggi la qualità della formazione**  
Quando il contenuto del lavoro evolve più rapidamente della capacità dei sistemi formativi di adattarsi, la qualità non può più essere ricondotta ai singoli percorsi o ai loro esiti formali, ma va letta come questione istituzionale, legata al governo delle interdipendenze tra apprendimento, lavoro e regolazione.
- **Cosa rende insufficiente una lettura basata sugli standard**  
In tali contesti, la qualità non si esaurisce nel curriculum né nella correttezza procedurale dell'implementazione, ma riguarda la capacità del sistema di sostenere l'esercizio di responsabilità professionali crescenti, in condizioni di incertezza e complessità.
- **Il ruolo dell'apprendimento in contesto lavorativo**  
Nel settore vitivinicolo, l'apprendimento basato sul lavoro rappresenta uno spazio decisivo in cui il cambiamento del lavoro può essere semplicemente assorbito attraverso adattamenti locali oppure ricomposto entro traiettorie professionali riconoscibili.
- **Cosa mostra il caso senese**  
Il caso analizzato consente di osservare come la qualità emerga quando l'integrazione tra formazione e lavoro è sostenuta da assetti di governance in grado di rendere tale integrazione leggibile, coordinata e governabile nel tempo.

## Una possibile chiave di lettura



In questa prospettiva, la qualità della formazione professionale può essere interpretata come indicatore della capacità istituzionale dei sistemi territoriali di governare nel tempo il rapporto tra trasformazioni del lavoro e costruzione delle competenze.

# Grazie per l'attenzione!

## Contatti

### **Regione Toscana**

Miriana Bucalossi\*

[miriana.bucalossi@regione.toscana.it](mailto:miriana.bucalossi@regione.toscana.it)

### **Assoenologi – Associazione Italiana Enologi e Enotecnici**

Paolo Brogioni\*

[paolo.brogioni@assoenologi.it](mailto:paolo.brogioni@assoenologi.it)