



Regione Autonoma Valle d'Aosta
Presidenza della Regione
Dipartimento politiche strutturali e affari europei
Direzione Agenzia Regionale del Lavoro



Région Autonome de la Vallée d'Aoste
Présidence de la Région
Département des politiques structurelles et des affaires européennes
Direction de l'Agence Régionale de l'Emploi



anno XV
numero 03
2007

Obiettivo Lavoro

REGIONE AUTONOMA VALLE D'AOSTA - Trimestrale dell'Agenzia del Lavoro - Aut. Trib. 8/91 - Speciz. in Abb. postale art.2 comma 20/c legge 662/96 - filiale di Aosta - Tassa riscossa - Taxe perçue

**Un sistema
in evoluzione**

***Un'analisi sul sistema
della formazione
professionale
in Valle d'Aosta***

REGIONE AUTONOMA VALLE D'AOSTA
REGION AUTONOME DE LA VALLEE D'AOSTE
Presidenza della Regione
Présidence de la Région

Dipartimento politiche strutturali e affari europei
Direzione Agenzia Regionale del Lavoro
Département des politiques structurelles et des affaires européennes
Direction Agence Régionale de l'Emploi

A cura di Giuseppe Scaratti
Direzione e redazione: Agenzia regionale del Lavoro
Direttore Responsabile: Nadia Savoini
Coordinamento: Barbara Vendemmia
Hanno collaborato: Sara Battan
Daniela Camosso
Jean Frassy

Impaginazione: Les Jeunes Relieurs • Aosta

Stampa: Arti Grafiche Duc - Saint-Christophe (AO)

Obiettivo Lavoro n° 03 2007

Reg. Trib. Ao 8/91 • Spedizione in abb. postale

Tassa Riscossa • Taxe Perçue

È possibile riportare le informazioni

qui pubblicate citandone la Fonte

Chiuso in redazione nel mese di giugno 2007

INDICE

Introduzione	3
Premessa	5
Articolazione metodologica	5
Un contributo di riflessione	7
PARTE PRIMA - Le variabili descrittive del sistema: un panorama articolato e frastagliato	9
1.1 Gli organismi accreditati	9
1.2 Risorse gestite e strategie di investimento	11
1.3 Profilo delle risorse umane che operano negli organismi accreditati	13
1.4 Gli interventi rivolti al rafforzamento delle competenze degli operatori	16
1.4.1 I volumi di attività realizzati	17
1.4.2 La partecipazione degli operatori	17
1.4.3 La partecipazione degli organismi accreditati	20
1.4.4 Alcune osservazioni di sintesi	24
PARTE SECONDA - Gli attori del sistema: logiche e culture presenti	27
2.1 Le conoscenze situate nei sistemi di azione considerati	27
2.2 Le dinamiche presenti negli organismi di formazione	34
2.3 Elementi emergenti dall'universo formatori	36
CONCLUSIONI - Situazione del sistema, problematiche individuate e linee di sviluppo	39
3.1 Le caratteristiche del sistema attuale	39
3.2 Le problematiche emergenti	42
3.3 Le prospettive di sviluppo	44
3.4 Note conclusive	45



Introduzione

Testo da inserire come introduzione???????



Premessa

Il presente documento nasce dall'intenzione di capitalizzare il patrimonio di dati ed informazioni disponibili riguardo alle attività che hanno scandito lo sviluppo del Programma Operativo regionale Obiettivo 3 FSE 2000-2006, con riferimento particolare alla Misura C1. L'intento è quello di acquisire una migliore comprensione degli scenari, delle strategie emergenti, delle letture e valenze attribuite al sistema di formazione professionale (di seguito FP) da parte dei diversi soggetti coinvolti, anche al fine di disporre di elementi di conoscenza spendibili in funzione del nuovo periodo di programmazione. Una tale istanza si è tradotta nell'esplorazione del sistema di FP in Valle d'Aosta come un oggetto di indagine caratterizzato da una marcata dinamica evolutiva. Il contributo qui proposto cerca pertanto di intercettare e rappresentare, in una prima configurazione organica, gli elementi conoscitivi progressivamente emergenti dal sistema in azione.

Articolazione metodologica

Si è proceduto secondo un *duplice registro* di ricerca:

- il *primo* finalizzato ad una rilettura trasversale dei data-base costruiti mediante l'azione di monitoraggio informativo del Programma Operativo Regionale, con ulteriore e particolare riferimento alle informazioni raccolte nell'ambito del processo di accreditamento degli organismi di formazione;
- il *secondo* connesso all'intenzione di esplicitare il valore generato dagli interventi di formazione e le trasformazioni avvenute nel sistema, a fronte del rilevante investimento in azioni di supporto e della conseguente prospettiva di consolidamento e qualificazione del sistema regionale.

Dal punto di vista metodologico, sono state nel primo caso individuate le principali fonti di riferimento e si è proceduto ad un'operazione di selezione delle conoscenze acquisite, provando a precisare, e poi rilevare, nella varietà e pluralità dei dati raccolti, alcune categorie e dimensioni ritenute significative e promettenti per una rappresentazione dell'attuale fase del sistema FP, riconducibili alle variabili trattate nei paragrafi e nelle tabelle presentate nella prima parte del documento.

Le fonti consultate per la raccolta dei dati sono state in particolare tre:

- 1) Il *sistema informativo a supporto del programma operativo regionale* (SISPOR), che ha restituito dati relativi alle modalità di partecipazione al programma dei diversi organismi. Le informazioni inerenti i finanziamenti approvati sul POR ed imputati in SISPOR sono state raggruppate in categorie omogenee, in base alla tipologia delle azioni finanziate (cfr. Tab. n. 1). L'attenzione si è focalizzata in particolare sui *progetti a contenuto formativo*, con l'analisi delle risorse finanziarie acquisite dagli organismi accreditati, a loro volta suddivisi in quattro gruppi: gli enti di formazione, le istituzioni scolastiche, l'università e gli organismi misti¹.

TABELLA 1 - Schema delle categorizzazioni introdotte per l'analisi dei finanziamenti erogati

FINANZIAMENTI EROGATI SUL POR ²			
Incarichi, buoni formativi, contributi	Azioni di sistema	Formazione	Formazione continua
			Formazione per non occupati
			Servizi, ricerche, ...

¹ Per organismi "misti" si intendono quelli che statutariamente prevedono la gestione di interventi sia di istruzione che di formazione.

² I progetti inseriti in SISPOR (Sistema Informativo a supporto del Programma Operativo Regionale) e finanziati attraverso risorse del POR Ob. 3 - FSE 2000-2006 sono stati suddivisi in tre categorie: a) incarichi, buoni formativi e contributi; b) azioni di sistema; c) progetti a contenuto formativo, questi ultimi a loro volta ripartiti in formazione continua, azioni formative rivolte a non occupati, servizi e ricerche. Le categorie sono state create allo scopo di ottenere insiemi omogenei, anche in relazione alle modalità di aggiudicazione delle risorse da parte dei diversi attori. La classe "progetti a contenuto formativo" è stata intesa in senso ampio e comprende, come si può osservare, anche interventi rivolti alla sperimentazione di servizi o alla realizzazione di ricerche.

- 2) Il *sistema di accreditamento delle sedi formative*, che ha richiesto agli attori del sistema di rispondere ad un insieme di requisiti minimi di qualità, tra cui il possesso di risorse umane stabilmente coinvolte³. È stato possibile quindi approfondire la conoscenza della composizione del "nucleo stabile" di ciascun organismo accreditato, attraverso l'analisi dei curricula vitae forniti dai soggetti nell'ambito delle richieste di accreditamento presentate dagli organismi tra il 2003 e il 2005.
- 3) La gestione del *programma di formazione formatori*, avviato dall'Agenzia regionale del Lavoro nel maggio del 2005, nei termini della partecipazione degli organismi accreditati all'azione di rafforzamento del sistema. Oltre alle iniziative formative realizzate e monitorate, sono stati svolti dall'Agenzia regionale del Lavoro una serie di incontri con rappresentanti di organismi accreditati, per una lettura condivisa dei processi in corso funzionali alla riqualificazione del sistema. Attraverso momenti dedicati e mirati di ricognizione con i referenti degli organismi di formazione coinvolti (di seguito OdF), si sono approfonditi alcuni snodi inerenti le prospettive future del sistema di FP, nonché le letture sul senso e la portata di alcune delle azioni intraprese (nuove forme di accreditamento, certificazione delle competenze,...), al fine di meglio orientare e focalizzare richieste e proposte alla Regione, in una logica di migliore sostenibilità e spendibilità delle stesse. È stato in tal modo possibile accedere ad ulteriori informazioni ed elementi di conoscenza sui processi evolutivi in atto.

Per quanto riguarda il *secondo registro* di ricerca è stato avviato un lavoro che permettesse di collegare l'azione di monitoraggio, svolta sulle attività formative realizzate, ad una prospettiva di ulteriore sviluppo e crescita delle culture professionali a disposizione del sistema:

- un primo ambito ha riguardato la valorizzazione di alcuni dispositivi di valutazione della tenuta complessiva delle azioni formative intraprese. Attraverso la definizione di approcci metodologici ispirati alla prospettiva di una 'ingegneria sociale' della valutazione (Le Poulter, 1993⁴), è stato possibile cogliere aspetti di coerenza interna della formazione svolta e giungere alla identificazione di un patrimonio di conoscenze comuni e di concreti repertori di pratiche, costantemente da aggiornare ed alimentare;
- un secondo ambito si è concretizzato nell'attivazione di un gruppo di lavoro interessato alla crescita di una cultura valutativa nei/dei servizi e in grado di consolidarsi quale sistema esperto capace di alimentare sempre più raffinate rappresentazioni dell'operatività, di rendere disponibili conoscenze sui processi lavorativi e sui risultati raggiunti. Si è quindi operato al fine di individuare un insieme di risorse (legate alle diverse agenzie formative, ma anche emergenti da scenari e contesti differenziati), da trasformare progressivamente in un gruppo intenzionalmente orientato a consolidarsi come comunità di pratica, centrata su un dominio conoscitivo/professionale legato alle problematiche inerenti l'impatto della formazione sulla propria crescita professionale e sulla costruzione di repertori di conoscenze, linguaggi, culture relative alle pratiche di lavoro. L'oggetto iniziale proposto per la promozione di tale gruppo è stato individuato all'interno dell'azione formativa complessiva, in relazione agli elementi di scenario (crescita/consolidamento/articolazione del sistema e conseguente "fabbisogno" di competenze/professionalità, non solo individuali, anche "collettive"; costituendo sistema di certificazione delle competenze, accreditamento, ecc.), riletti dalla prospettiva di una comunità professionale. È stato in tal modo possibile intercettare ed acquisire una serie di dati, informazioni, conoscenze situate all'interno dei sistemi di azione avvicinati.

³ Gli organismi accreditati sono tenuti a indicare in un organigramma/funzionigramma i nominativi e le funzioni delle risorse che fanno parte del loro *nucleo stabile*. Possono far parte del suddetto nucleo stabile le risorse coinvolte per almeno 60 giorni all'anno, anche in modo non continuativo, attraverso sommatoria di contratti. Si precisa inoltre che i nuclei stabili non comprendono tutte le risorse che operano all'interno di un organismo, ma solamente quelle che sono state collocate in una posizione di presidio dei processi chiave, come richiesto dal dispositivo di accreditamento.

⁴ Le Poulter (1993), "Vers une ingénierie de l'évaluation dans le secteur social", *Paradoxes*, 158, pp.58-64.

Un contributo di riflessione

I due registri di indagine richiamati si sono sviluppati secondo momenti distinti e relativamente autonomi, ma sono stati anche collegati attraverso un costante processo di lettura e riflessione dell'impianto complessivo delle diverse azioni intraprese⁵⁾. Gli elementi conoscitivi descritti e riportati nel presente documento sono dunque il portato di una elaborazione di differenti saperi, acquisiti all'interno di una azione articolata e qui proposti ad un primo livello di sistematizzazione. I dati raccolti sono stati infatti aggregati ed hanno espresso il loro potenziale di conoscenza attraverso la loro molteplice e ragionata connessione. Utilizzare ed elaborare informazioni provenienti da fonti diverse, ma convergenti, ha reso il quadro di azione dei singoli attori e del sistema nel suo complesso in modo più chiaro di quanto sarebbe stato possibile analizzando individualmente i singoli ambiti.

Si tratta di un materiale vivo, tipico delle conoscenze legate ad un oggetto in forte evoluzione e costruite congiuntamente in contesti di azione, relativo alla pluralità di scambi comunicativi e transazioni, all'interno delle quali è stato possibile cogliere una costellazione di rappresentazioni e significati più o meno condivisi dagli attori sociali coinvolti nella complessa pratica di azioni formative relative alla Misura C1. A partire da riferimenti situati e locali, il presente documento intercetta e restituisce snodi e punti cruciali, riconosciuti come emblematici e rilevanti dai diversi stakeholders incontrati, che costituiscono e sono parte del sistema studiato. La portata e validità degli elementi di conoscenza e delle sollecitazioni proposte in questo report si fondano, oltre che su un solido ancoraggio empirico, anche sulla plausibilità degli assunti impiegati per la lettura dei processi sociali esplorati, ispirati ad orientamenti che si ritengono condivisi e legittimati e che conviene esplicitare e circoscrivere:

- quello che porta a concepire le azioni complessive di qualificazione del sistema di FP in Valle d'Aosta secondo logiche di tipo *emancipativo-processuale*, piuttosto che burocratico-normativo, per cui l'attuale livello di evoluzione rende imprescindibile un confronto con i vari soggetti che lo compongono e una rilettura 'critica' (non in termini di connotazione positiva o negativa, ma di ri-analisi delle condizioni di senso e d'uso) della sua configurazione;
- quello che concepisce l'*azione valutativa* come un investimento teso a promuovere la circolazione e lo scambio di conoscenze nell'ambito delle comunità professionali esistenti, accogliendo come valore la crescita di una cultura valutativa nei/dei servizi, in grado di supportare e sostenere processi di identificazione e rappresentazione dei problemi con cui ci si confronta; di sviluppare spazi organizzativi e professionali per la comprensione delle trasformazioni e delle azioni realizzate; di costruire strumenti elaborati con i diversi attori organizzativi in funzione delle esigenze dei contesti operativi e del loro utilizzo in situazione;
- quello per cui l'istanza di andare a vedere i ritorni di una azione formativa complessa, cercando di esplicitare il valore generato, le trasformazioni avvenute nel sistema, le evoluzioni maturate, passa attraverso l'adozione di una prospettiva che non scinda la ricerca del nesso tra processi di lavoro e risultati raggiunti dalla valorizzazione del *contributo interpretativo* dei soggetti che costruiscono la realtà con i loro atti, uscendo da visioni lineari e semplificatorie sulla razionalità delle azioni e dalla semplice ricognizione dello scarto tra modelli definiti ed esiti verificati.

⁵⁾ È possibile evidenziare una traccia del lavoro svolto attraverso il richiamo ai documenti realizzati, attorno ai quali si sono sviluppate attività di scambio, discussione, elaborazione comune, regolazione dell'azione in corso e momenti di decisione. Si tratta dei seguenti documenti:

- "La valutazione della formazione formatori come leva trasformativa del sistema della formazione professionale": il documento contiene la matrice di dimensioni, criteri/indicatori e strumenti per la realizzazione di azioni valutative, nonché l'illustrazione del dispositivo messo a punto per il monitoraggio delle azioni formative;
- report intermedi relativi alle conoscenze acquisite sul sistema FP;
- mappe concettuali di sintesi relative ai verbali degli incontri con i referenti degli OdF;
- documenti di sintesi relativi all'esperienza di avvio della comunità di pratica tra i formatori.

Alla luce di questi presupposti l'articolazione del presente documento si sviluppa in tre parti, con l'intento di offrire spaccati di conoscenza di tipo quantitativo e qualitativo, ricavati dai contesti d'azione sopra richiamati, in grado di offrire contributi e stimoli per una riflessione ponderata sul sistema FP in Valle d'Aosta.

La prima parte propone una serie di considerazioni, con un taglio prevalentemente descrittivo, che restituiscono una aggregazione di informazioni e dati riferiti al panorama degli organismi, delle figure professionali, delle risorse gestite e del rapporto tra azioni formative e sistema attuale di accreditamento. La seconda parte offre una ricognizione delle principali rappresentazioni, letture, attese ed interpretazioni, che risultano diffuse e rilevanti tra i principali attori del sistema - organismi di formazione e formatori - in riferimento alla configurazione ed al funzionamento della FP in Valle d'Aosta.

La terza parte cerca di riassumere le principali problematiche individuate, raccordandole da un lato al quadro contestuale di riferimento (in relazione alla nuova programmazione 2007-2013 ed alle sfide qualitative in essa emergenti) e, dall'altro, precisando snodi, linee di sviluppo e implicazioni operative che sembrano suggerire indicazioni in termini di priorità auspiccate ed azioni operative conseguenti.

PARTE PRIMA

Le variabili descrittive del sistema: un panorama articolato e frastagliato

In questa parte cercheremo di restituire una prima immagine del sistema della formazione professionale in Valle d'Aosta, così come emerge dall'integrazione delle informazioni richiamate in premessa⁶ e che l'Agenzia regionale del Lavoro ha acquisito attraverso la gestione del Programma Operativo Regionale Ob. 3 2000-2006.

1.1 Gli organismi accreditati

Gli organismi accreditati, a fine programmazione (2006), sono complessivamente 29. Di questi, la metà sono rappresentati da enti di formazione (16) e i restanti si suddividono in istituzioni scolastiche (9), università (1) ed organismi "misti" (3).

Analizzando il numero di richieste di accreditamento pervenute, si osserva che dopo i primi due anni dall'entrata in vigore del dispositivo di accreditamento regionale (approvato con DGR n. 745 del 3/3/2003), che prevede la possibilità di presentare istanza di accreditamento in qualsiasi momento, la dinamica espansiva si è stabilizzata e nel 2005 un solo ente ha presentato domanda di accreditamento. Due le sedi che nel tempo sono state cancellate a seguito di volontaria recessione o di gravi non conformità ai requisiti.

TABELLA 2 - Richieste di accreditamento per anno

	2003	2004	2005
Nuove sedi operative accreditate per anno	20	10	1

Il dispositivo di accreditamento prevede la possibilità di richiesta di accreditamento per una o più delle seguenti macro-tipologie di attività:

- obbligo formativo e apprendistato in esso ricompreso;
- formazione superiore;
- formazione continua e permanente;
- formazione rivolta alle fasce deboli.

Le attività di orientamento, organicamente ricomprese nelle proposte formative, e la formazione orientativa sono equiparate alla macrotipologia di attività coerente con le caratteristiche dell'azione prevista. Come si può osservare nella tabella n. 3, la macrotipologia alla quale risulta iscritta la quasi totalità degli organismi è quella destinata alla *formazione continua e permanente* (28 organismi), seguita dalla *formazione superiore* (20 organismi), *obbligo formativo* (12 organismi) e dalla *formazione rivolta alle fasce deboli* (10).

TABELLA 3 - Numero di richieste di accreditamento per anno per macrotipologia

Macrotipologia	2003	2004	2005
Obbligo formativo	12	0	0
Formazione continua e permanente	17	10	1
Formazione superiore	15	4	1
Formazione rivolta alle fasce deboli	8	1	1

⁶ Dati su partecipazione al programma (SISPOR), sistema di accreditamento, programma di formazione formatori.

Dall'analisi della composizione di ogni singola macrotipologia si evidenzia come *Obbligo formativo e apprendistato in esso ricompreso* sia popolato in gran parte dalle istituzioni scolastiche che, seppur presenti, risultano minoritarie nelle macrotipologie di formazione *continua e permanente e rivolta alle fasce deboli*. Quasi equipollente la partecipazione delle istituzioni scolastiche e degli enti di formazione nella macrotipologia *Formazione superiore*.

Nell'ambito dell'accreditamento vengono effettuate annualmente delle visite in loco presso le sedi accreditate, così da verificare il mantenimento o meno della conformità ai diversi requisiti. Analizzando i requisiti sui quali si sono concentrate le principali non conformità è emerso quanto segue:

TABELLA 4 - Frequenza per anno dei requisiti che hanno motivato le sospensioni degli organismi

Requisiti	2004	2005
R. 5 - Disponibilità di sede operativa destinata ad attività formative	0	1
R. 6 - Idoneità della sede operativa e delle risorse strumentali	5	2
R. 8 - Relazioni con il sistema istituzionale economico sociale locale	1	1
R. 10 - Trasparenza del modello organizzativo	1	3
R. 11 - Possesso delle competenze organizzative minime	2	2
R. 12 - Analisi dei fabbisogni	1	2
R. 13 - Progettazione degli interventi	3	2
R. 17 - Sviluppo delle risorse professionali	2	1

Tra gli elementi più critici figura l'adeguamento al *requisito 6*, che richiede l'idoneità di locali e attrezzature in conformità alle norme di legge in materia di igiene, sanità e sicurezza. Le azioni correttive prescritte hanno previsto adeguamenti strutturali atti a garantire l'accessibilità degli spazi o il completamento di documentazione obbligatoria relativa alla conformità di impianti, ascensori, ecc.

Anche il requisito di risorsa relativo alla "Trasparenza del modello organizzativo" (R.10) è risultato problematico, con il riscontro di due ordini di difficoltà: il mantenere stabile un gruppo di risorse umane, garantendo contratti per un totale di almeno 60 giorni/anno, anche attraverso sommatoria di contratti non continuativi, oppure il documentare la sussistenza di tali rapporti di lavoro attraverso lettere di incarico, contratti, ecc.

Di maggiore interesse sono le considerazioni esprimibili sui requisiti di processo, relativi alle modalità (procedure) con cui gli organismi lavorano: analisi dei fabbisogni (R12), progettazione (R13), erogazione degli interventi (R14), valutazione di apprendimenti ed esiti (R15), gestione della *customer satisfaction* (R16-R19). In generale si rilevano maggiori non conformità nei processi meno regolamentati dall'attore pubblico, quali l'analisi dei fabbisogni, la progettazione di massima e di dettaglio, la valutazione di apprendimenti ed esiti, la gestione della *customer satisfaction*, rispetto ai quali gli organismi dispongono di minore strumentazione (modulistica e procedure) già impostata.

In particolare, le difficoltà si concentrano su:

- **l'analisi dei fabbisogni:** il processo, descritto in modo generico nelle procedure, trova poi scarsa applicazione nella prassi, risolvendosi spesso, per ammissione degli stessi operatori, in una semplice ricognizione della domanda di formazione;
- **la progettazione di interventi:** i processi che conducono alla produzione dell'output finale, di progettazione di massima e di dettaglio, risultano poco tracciati, compromettendo la capitalizzazione delle informazioni e delle conoscenze sviluppate dall'organizzazione nello svolgimento del processo.

Complessivamente, pur permanendo evidenti aree di miglioramento, si rileva tra il 2004 ed il 2006 una *crescita* della qualità nella gestione delle singole fasi del processo formativo, non più confuse e pertanto poco analizzabili e valutabili, ma percepite come centrali rispetto all'efficacia ed all'efficienza del servizio nel suo complesso.

1.2 Risorse gestite e strategie di investimento

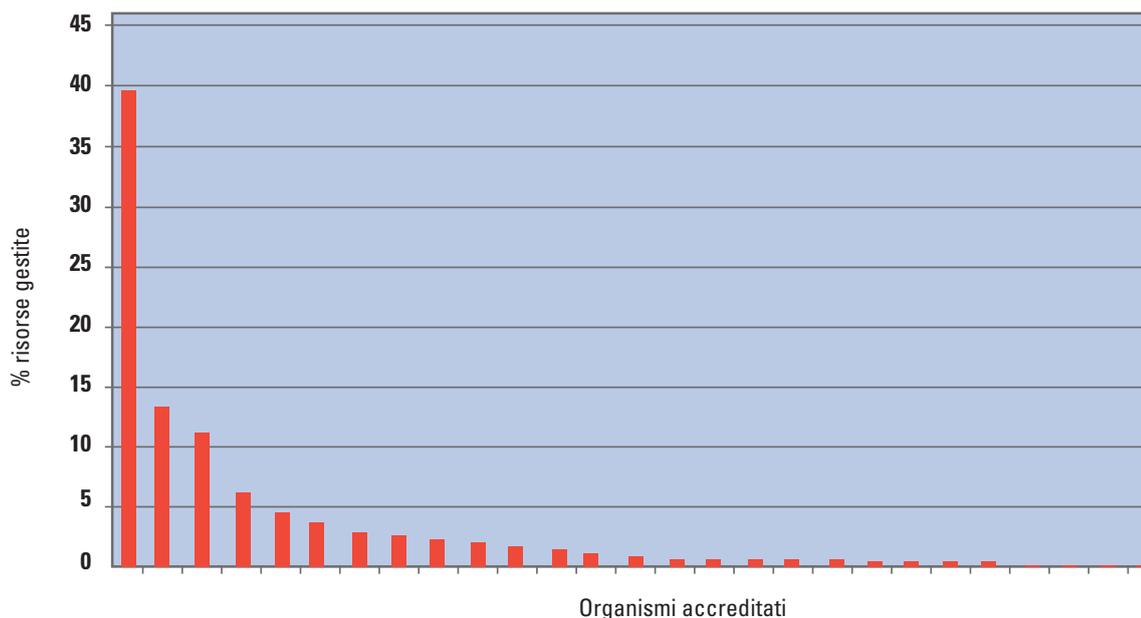
Una volta descritti gli attori presenti nello scenario regionale, particolarmente interessante diventa l'analisi relativa alle modalità con cui gli organismi accreditati si sono mossi nel periodo 2000-2006, con riferimento alle azioni finanziate dal FSE. Come descritto in premessa, i dati utili per questa finalità sono quelli disponibili su SISPOR, sistema che ha supportato istituzioni ed organismi dalla pubblicazione degli inviti a presentare progetti sino alla rendicontazione delle iniziative finanziate.

Un primo dato, relativo alla distribuzione delle risorse messe a disposizione dal POR attraverso i bandi, mette in evidenza la gestione, da parte di un ridotto numero di organismi (3 su 31⁷⁾, del 65% delle risorse, a fronte di una maggioranza di organismi (16 su 31) che non raggiunge, per finanziamenti ottenuti, il punto percentuale (si osservi la tabella seguente e il grafico n.1).

TABELLA 5 - Numero di organismi per range percentuali di risorse finanziarie gestite

Range di % delle risorse gestite	Numero di organismi
Tra il 39,1 e l'11,8 %	3
Tra il 6,2 ed il 2,1%	6
Tra l'1,7 e l'1,2 %	6
Meno dell'1%	16

GRAFICO 1 - Percentuale di risorse gestite per ente accreditato



Tra tutti gli attori che animano il sistema regionale uno risulta particolarmente significativo, sia per la percentuale di risorse gestite (il 39,1% del totale della spesa ammessa agli accreditati) sia per la partecipazione alle misure del Programma (5 infatti sono le misure che lo vedono come attuatore di maggioranza).

⁷⁾ Sono stati considerati tutti gli organismi iscritti all'albo degli organismi accreditati anche per un breve periodo.

Osservando analiticamente la partecipazione alle misure del Programma (cfr. la tabella n.6), emerge che 6 misure su 10⁸ sono gestite per più del 50% da un solo soggetto accreditato e 5 misure hanno al massimo 6 attuatori.

TABELLA 6 - Percentuale di risorse gestite su ogni misura da ciascun organismo

Organismo	Misura ⁹ A2-A3	Misura B1	Misura C2	Misura C3	Misura C4	Misura D1	Misura D2	Misura D3	Misura D4	Misura E1
A		2,7			3,7					
B		3,9								
C				14,5	15,8	1,9				22,4
D										
E								33,4	73,5	
F	0,48				2,3	5,6		5,5		2,0
G	18,0	0,8	1,50	22,7	6,7	19,9				6,7
H					2,3	3,8	33,6			
I						3,1				
J					1,7	6,1				
K		8,1	52,5	3,1	4,7	1,5				3,4
L					0,5					
M				17,5						
N	21,6		1,8		8,4	8,8				
O				0,7						
P					6,4			0,8		2,2
Q	2,6			1,5	6,2	1,3				
R						5,0				
S	10,7		39,3	4,8						2,3
T	0,8									
U	1,5			3,7	1,5					
V	2,9									0,5
W	6,0			1,3						
X	0,9									
Y	0,9									
Z					0,3		1,4			
AA	0,1									
BB						2,54				
CC	33,3	84,4	1,7	16,2	36,1	31,4	65,1	56,1	26,5	57,4
DD					3,0	8,4		4,2		
EE			3,0	14,7						
FF					0,4	0,6				3,1
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

⁸ A2 (approccio preventivo alla disoccupazione) e A3 (interventi per disoccupati di lunga durata) sono qui considerate come un'unica misura; è esclusa la misura C1 (azioni di sistema), su cui sono stati finanziati agli organismi accreditati corsi di aggiornamento interno del personale.

⁹ A2 (approccio preventivo alla disoccupazione), A3 (interventi per disoccupati di lunga durata), B1 (inserimento e reinserimento gruppi svantaggiati), C2 (prevenzione della dispersione scolastica e formativa), C3 (formazione superiore), C4 (formazione permanente), D1 (formazione continua per imprese), D2 (adeguamento delle competenze della PA), D3 (sviluppo e consolidamento imprenditorialità), D4 (miglioramento risorse umane nella ricerca e sviluppo tecnologico), E1 (promozione partecipazione femminile al mercato del lavoro).

Analizzando la collocazione sulle misure per categoria¹⁰ (cfr. tabelle n.7 e n.7b) si evidenzia che, mentre gli enti di formazione professionale accreditati presentano progetti per tutti i tipi di target, le istituzioni scolastiche mantengono la loro attività quasi totalmente concentrata sull'utenza scolastica, presentando progetti sulla misura A2 (24,7% sul totale della spesa ammessa ai soggetti accreditati sulla misura), e sulla misura C2 (39,3% sul totale della spesa ammessa ai soggetti accreditati sulla misura), cioè sulle misure che prevedono le azioni più complementari e vicine all'offerta formativa curricolare scolastica.

TABELLA 7a - Presenza percentuale sulle misure delle diverse tipologie di organismi

Categoria Misura	A2-A3	B1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4	E1	Totale
Ente FP	51,8	100	55,8	56,5	83,6	89,9	98,6	100	100	97,2	69,5
Istituzione scolastica	24,0		39,3	9,8	1,8		1,4			2,8	13,3
Misto	24,2		1,8	19,00	14,6	10,1					15,7
Università			3,0	14,7							1,5
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

TABELLA 7b - Distribuzione percentuale sulle misure delle diverse tipologie di organismi

Categoria Misura	A2-A3	B1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4	E1	Totale
Ente FP	35,8	10,4	0,9	7,9	11,7	10,1	1,6	10,2	0,9	10,3	100
Istituzione scolastica	86,4		3,4	7,2	1,3		0,1			1,5	100
Misto	74,0		0,1	11,8	9,1	5,0					100
Università			2,4	97,6							100

1.3 Profilo delle risorse umane che operano negli organismi accreditati

Complessivamente le risorse umane presenti all'interno dei nuclei stabili¹¹ di cui è stato analizzato il curriculum vitae, sono 169 e operano nell'ambito dei 29 organismi descritti, distinti in istituzioni scolastiche (9)¹², enti di formazione (16), organismi misti (3), e università (1).

TABELLA 8 - Numero di componenti del nucleo stabile per tipologia di organismo; valori assoluti

	INFERIORE A 5	DA 5 A 10	SUPERIORE A 10	TOTALE
Enti di formazione	6	9	1	16
Istituzioni scolastiche	0	8	0	8
Organismi misti	1	2	0	3
Università	0	1	0	1

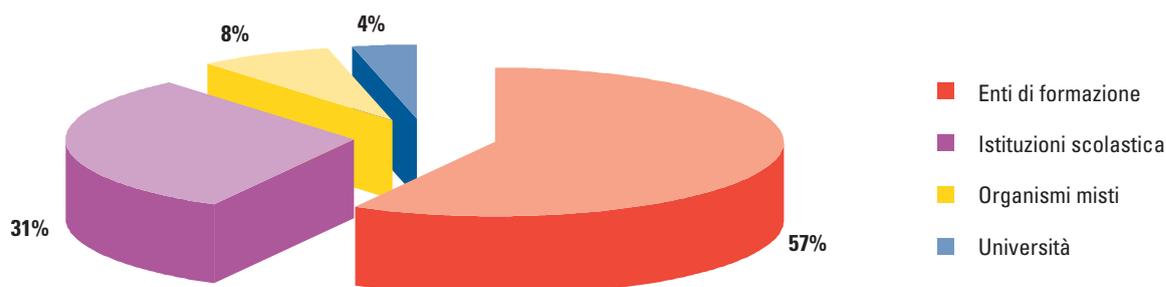
¹⁰ Categorie: enti di formazione, istituzioni scolastiche, università, organismi misti.

¹¹ Intesi come l'insieme delle risorse umane impegnate nell'organismo per almeno 60 giorni all'anno, anche in modo non continuativo, attraverso sommatoria di contratti.

¹² Le istituzioni scolastiche accreditate sono 9 ma al momento della realizzazione di tale rapporto non si disponeva dei dati afferenti alle risorse umane di una di esse, in quanto in fase di ridefinizione dei componenti del nucleo stabile; l'analisi è stata dunque condotta su 8 scuole.

I nuclei stabili sono composti in media da 7 persone e presentano differenze significative nelle diverse tipologie di organismi individuate. In particolare, le istituzioni scolastiche che, come evidenziato nella tabella n. 8, si collocano tutte nella classe intermedia (da 5 a 10 membri), presentano nella metà dei casi nuclei costituiti da un numero di soggetti superiore al dato medio¹³. Gli enti di formazione risultano invece caratterizzati da grandezze più disomogenee e la dimensione del nucleo stabile risulta essere inferiore alla media nell'81,2% dei casi. Inoltre, essi presentano rilevanti differenze tra i singoli casi, con nuclei che variano da un minimo di tre/quattro membri ad una massimo di 26 soggetti. Gli organismi misti sono dotati di nuclei composti in media da sei soggetti, in particolare uno si colloca nella prima classe (meno di 5 membri) e due in quella intermedia, dove si colloca anche il nucleo dell'università, essendo composto da sei soggetti.

GRAFICO 2 - Distribuzione delle risorse umane per tipologia di organismo; valori percentuali



Sistematizzando le informazioni disponibili, sia di carattere socio-demografico (età e titolo di studio), sia inerenti il profilo lavorativo dei soggetti, abbiamo cercato di offrire un quadro delle caratteristiche delle risorse umane che operano nel sistema della formazione professionale locale, ritenendo che esse, congiuntamente ad altri fattori analizzati in questo rapporto, contribuiscono a comprenderne e spiegarne le peculiarità e il funzionamento.

L'**età** media dei soggetti che operano negli organismi descritti è di 43 anni; si evidenziano però notevoli variazioni rispetto alla media, che si distribuiscono tra un'età minima di 24 anni e un'età massima che supera i 60 anni. Si rilevano inoltre significative differenze tra le diverse tipologie di organizzazioni: se nella scuola l'età media si innalza a 48 anni e il 44% dei soggetti ha più di 50 anni, negli enti di formazione le risorse risultano essere tendenzialmente più giovani collocandosi nel 61% dei casi al di sotto dei 40 anni. Gli attori che operano nell'università si collocano in maniera piuttosto omogenea intorno alla media, mentre anche negli organismi definiti misti la metà dei soggetti ha meno di 43 anni.

Prendendo in esame il **titolo di studio** emerge che più della metà dei soggetti risulta laureata (57,4%) in ambiti piuttosto eterogenei. A questo proposito si osserva che negli enti di formazione i laureati sono inferiori alla media di qualche punto percentuale (54%) ed è individuabile una maggiore omogeneità rispetto al titolo di studio, in quanto più di un terzo dei soggetti ha conseguito una laurea in materie di carattere psico-socio-pedagogico. Si collocano al di sotto della media anche il numero dei laureati negli organismi misti (46%), mentre negli istituti scolastici e nell'università viene ampiamente superata. In queste tre tipologie di organismi, a differenza degli enti di formazione, gli studi universitari compiuti dai soggetti interessano ambiti disciplinari maggiormente eterogenei.

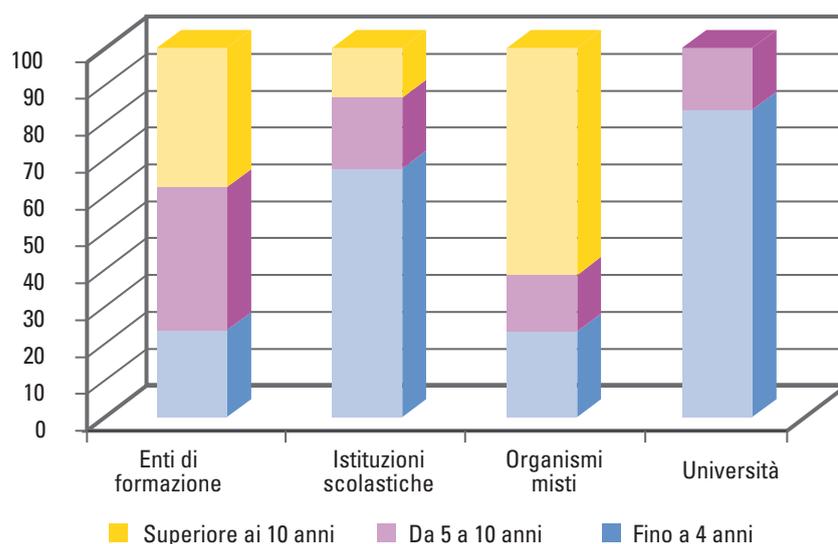
Passando ad analizzare la **storia lavorativa** nel settore della formazione professionale degli attori presi in considerazione, si osserva che essi hanno maturato esperienze con durate molto differenti. I soggetti che lavorano nelle istituzioni scolastiche e nell'università hanno evidenziato nei curriculum vitae espe-

¹³ Si precisa inoltre che nel caso delle istituzioni scolastiche i componenti il nucleo stabile sono individuati tra le persone coinvolte nelle attività inerenti la formazione professionale.

rienze di durata piuttosto contenuta, che non superano i quattro anni per il 67,3% dei soggetti che operano nella scuola, e che si limitano in prevalenza a due anni per chi lavora nell'università (83%). Si precisa inoltre che in questi due casi l'inizio dell'esperienza nell'FP delle risorse umane esaminate spesso coincide con la data di accreditamento dell'organismo in cui operano.

Sembra invece essere contraddistinto da durate superiori il percorso lavorativo della maggior parte dei soggetti che lavorano nelle restanti due tipologie di organismi; si raggiunge, infatti, una media di dieci anni per le risorse degli enti di formazione e di quattordici anni nel caso degli organismi misti.

GRAFICO 3 - Anni di esperienza lavorativa nell'ambito dell'FP maturata dai soggetti per tipologia di organismo; valori percentuali

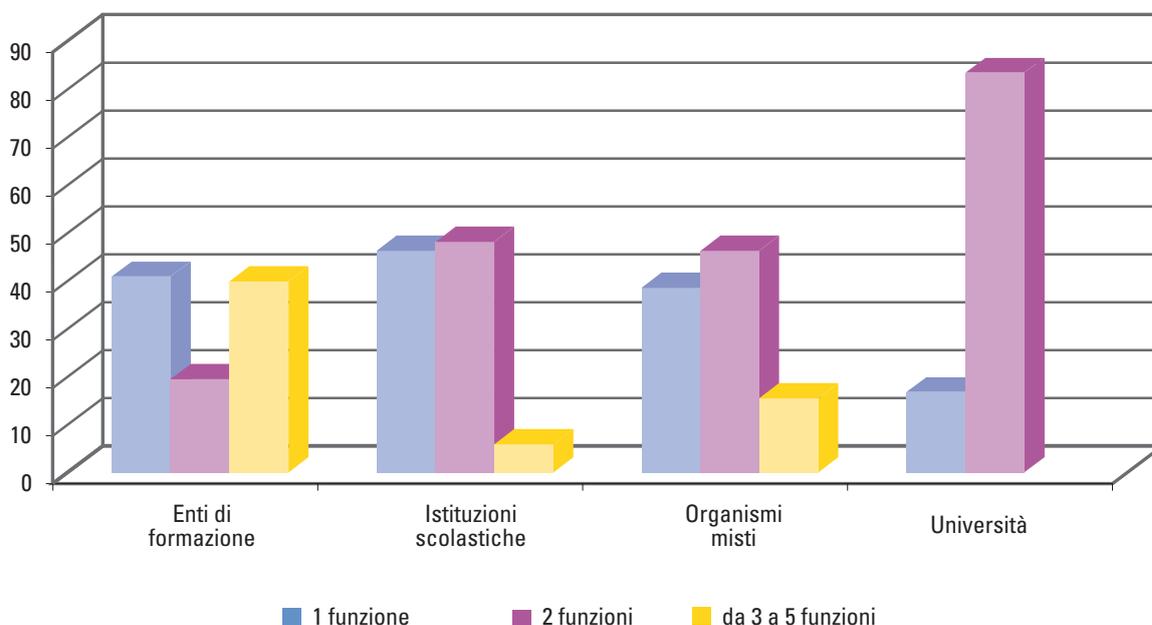


L'esperienza lavorativa viene acquisita prevalentemente all'interno di uno stesso contesto organizzativo, dato che nel 79% dei casi il soggetto risulta aver lavorato per un unico committente. Tale elemento accomuna le risorse di tutti gli organismi e solo negli enti di formazione sono presenti in misura più consistente soggetti che hanno lavorato per più di un committente (circa il 30% dei casi). Questo dato può essere un interessante spunto di riflessione in relazione a due aspetti: la sostanziale continuità lavorativa delle risorse all'interno di uno stesso organismo e la loro scarsa mobilità all'interno del sistema dell'FP.

Un altro elemento che contribuisce a delineare il profilo lavorativo dei soggetti è la **forma contrattuale** che caratterizza il loro impiego. Anche in questo caso il dato generale si discosta abbastanza dalle singole realtà. Complessivamente il 60,4% dei soggetti risulta avere un contratto a tempo indeterminato, percentuale che tende però ad oscillare verso l'alto o verso il basso a seconda della tipologia di organismo considerato. Nel caso delle istituzioni scolastiche, dell'università e degli organismi misti essa tende ad innalzarsi diventando la forma di contratto prevalente, mentre negli enti di formazione si evidenzia una maggiore eterogeneità e una consistente presenza di contratti a termine (39,7%), costituiti da collaborazioni coordinate e continuative (22,4%) e contratti a tempo determinato (17,3%)¹⁴. Si sottolinea inoltre che negli enti di formazione professionale i soggetti che possiedono un contratto a tempo

¹⁴ Negli enti di formazione si rilevano inoltre altre tipologie di impiego come: socio (10,2%), distacco dalla società (6,1%) e lavoratore a partita IVA (7,1%).

GRAFICO 4 - Numero di funzioni ricoperte dai soggetti per tipologia di organismo; valori percentuali



indeterminato (35,7%) si concentrano negli enti di maggiori dimensioni e che in circa la metà dei casi si identificano in risorse che ricoprono una funzione amministrativa in modo prioritario o in associazione con altre funzioni.

Infine per completare l'analisi abbiamo rilevato il **numero di funzioni ricoperte** mediamente da un soggetto inserito all'interno del nucleo stabile. Le funzioni prese in considerazione sono distinte in: direzione, coordinamento, progettazione, docenza, tutoraggio e amministrazione. In media i soggetti ricoprono due funzioni, anche in questo caso i dati oscillano molto attorno al valore medio, con la presenza di soggetti che ricoprono una sola funzione e coloro che ne rivestono cinque. Nelle istituzioni scolastiche i soggetti si suddividono all'incirca a metà tra coloro che svolgono una sola funzione e chi due, mentre negli enti di formazione le risorse sembrano collocarsi prevalentemente ai due opposti con una quota rilevante di soggetti che rivestono un'unica funzione (40,8%) e un altro gruppo in cui le persone ne ricoprono più di due (39,7%). I soggetti che operano negli organismi misti e nell'università si collocano prevalentemente intorno al valore medio con due funzioni per soggetto.

In generale le funzioni che risultano sovrapporsi più frequentemente sono il coordinamento e la progettazione, il coordinamento e la docenza e la progettazione e la docenza.

1.4 Gli interventi rivolti al rafforzamento delle competenze degli operatori

La costruzione e il graduale sviluppo del sistema locale di FP sono stati accompagnati dall'attivazione, da parte dell'Agenzia regionale del Lavoro, di un insieme di azioni di indirizzo ispirate ad una logica di qualificazione complessiva del prodotto formativo.

Nell'ambito di tali interventi di supporto, un ruolo centrale è stato affidato al dispositivo regionale di accreditamento delle sedi formative (cfr. § "1.1 - Gli organismi accreditati"), che ha rappresentato - in relazione alle specificità del contesto locale ("gioventù" del sistema, caratteristiche strutturali, ecc.) - un passaggio di forte significato. Esso ha infatti operato un tentativo di orientare il consolidamento

delle agenzie formative, favorendone l'“allineamento” ai compiti cui sono chiamate e veicolando istanze di identificazione ed apprendimento organizzativo.

In tale quadro, si è iscritta la promozione di un articolato programma di “formazione formatori”, volto a sostenere lo sviluppo della qualità dell'offerta e a supportare gli organismi accreditati nel presidio dei processi-chiave, garantendo una più ampia disponibilità di competenze professionali, coerenti con i requisiti del dispositivo di accreditamento.

La rilevanza dell'iniziativa è stata inoltre rafforzata dal collegamento degli interventi formativi con la definizione degli standard professionali degli operatori, messi a punto nell'ambito dello stesso dispositivo.

Può essere dunque utile soffermarsi sulle caratteristiche del programma e sugli elementi che sono emersi nel corso della sua realizzazione, giunta ormai ad un significativo stato di avanzamento.

Di seguito, si propongono pertanto alcuni dati ed osservazioni sulle azioni formative attivate e sulla partecipazione sia degli operatori sia degli organismi accreditati. Più in dettaglio, le informazioni riportate intendono:

- ricostruire in termini quantitativi il quadro degli interventi realizzati sino a questo momento;
- fornire alcune indicazioni in merito alla partecipazione alle proposte formative;
- porre in evidenza alcuni elementi di riflessione evidenziatisi in questa prima fase di lavoro ed utili in una prospettiva di analisi più generale.

1.4.1 I volumi di attività realizzati

La prima fase di attuazione si è articolata lungo un arco di tempo che va dal giugno del 2005 al giugno del 2006, nel corso del quale sono state avviate e concluse 12 azioni, su un totale previsto di 22 (con uno stato di avanzamento pari quindi al 55%).

Il numero di persone coinvolte è stato relativamente elevato, soprattutto se confrontato con le dimensioni del sistema locale¹⁵. Come si può osservare nella tabella n. 9, le adesioni sono state in tutto 116, con una media di circa 10 partecipanti per corso.

A questi dati si possono aggiungere quelli delle 3 azioni formative relative al “tutor di credito”, che hanno contato 33 partecipanti e portano dunque a 149 il numero totale di corsisti.

Va precisato che a tale valore complessivo corrispondono circa 116 persone: vi sono stati operatori, infatti, che hanno partecipato a più iniziative. Il programma presentava un'ampia copertura di contenuti professionali e ha reso così possibile la costruzione di veri e propri percorsi individuali, grazie anche alla reiterazione di buona parte delle azioni, che ha facilitato una programmazione nel tempo dell'accesso alle diverse opportunità.

Come si può osservare nella tabella n. 3, la macrotipologia alla quale risulta iscritta la quasi totalità degli organismi è quella destinata alla formazione continua e permanente (28 organismi), seguita dalla formazione superiore (20 organismi), obbligo formativo (12 organismi) e dalla formazione rivolta alla fasce deboli (10).

1.4.2 La partecipazione degli operatori

Considerata la portata del programma e l'impegno complessivamente sostenuto, può essere utile soffermarsi più in dettaglio sull'adesione alle attività proposte, assumendo dapprima la prospettiva degli operatori e poi - nel paragrafo successivo - quella degli organismi accreditati.

Dal lato degli operatori si può in particolare porre in evidenza:

- la buona assiduità della frequenza ai corsi, con un tasso medio complessivo di frequenza che raggiunge l'89%;

¹⁵ Data la mancanza di dati complessivi sul numero di persone professionalmente attive all'interno degli organismi che si occupano di formazione, è possibile utilizzare quale riferimento approssimativo il dato relativo al numero di persone che appartengono al “nucleo stabile” dichiarato dalle strutture accreditate, che nel loro insieme raggiungono un valore pari a 169 unità (cfr. 1.3 “Profilo delle risorse umane che operano negli organismi accreditati”).

TABELLA 9 - Quadro riassuntivo delle attività svolte

Lotto	Corso	N° allievi	Durata prevista	Vol. attività realizzato
3	Progettazione di interventi formativi - Prima edizione per addetti	10	64	572
3	Progettazione di interventi formativi - Seconda edizione per addetti	9	64	508
3	Progettazione di interventi formativi - Edizione per non addetti	9	128	998
4	Analisi e diagnosi dei fabbisogni formativi - Prima edizione	11	64	644
5	Programmazione e gestione delle risorse economiche - Prima edizione	8	38	289
5	Programmazione e gestione delle risorse economiche - Seconda edizione	17	38	575
6	Tutoring di interventi formativi - Prima edizione per addetti	8	68	529
6	Coordinamento di interventi formativi - Prima edizione per addetti	10	68	596
6	Tutoring di interventi formativi - Edizione per non addetti	11	96	898
7	Progettazione di UFC - Prima edizione	7	44	274
8	Valutazione degli apprendimenti e degli esiti delle azioni formative - Prima edizione	9	44	339
10	Percorso formativo-consulenziale sull'ottica di genere	7	42	262
TOTALE		116	758	6484

I valori riportati riguardo ai volumi di attività tengono conto solo delle attività d'aula e non dell'impegno individuale dei partecipanti nella realizzazione di project works.

TABELLA 10 - Numero di partecipanti per tipo di partecipazione

	ADESIONI (v.a.)	ADESIONI (%)	OPERATORI (v.a.)	OPERATORI (%)
Partecipanti inviati da enti accreditati	122	82	91	78
Altri partecipanti	27	18	25	22
TOTALE PARTECIPANTI	149	100	116	100

- una pressoché generalizzata realizzazione delle attività di project work, che richiedevano un impegno individuale aggiuntivo a quelle d'aula;
- una tendenza non occasionale alla frequenza di più corsi (il rapporto tra numero di adesioni - 149 - e numero di operatori che hanno frequentato i corsi - 116 - indica che una quota non trascurabile ha frequentato due o più iniziative);
- un numero assai contenuto di casi critici (abbandoni, frequenza inferiore al 70%, ecc.).

Si tratta di elementi che presi singolarmente hanno un significato relativo, ma che accostati uno all'altro - ed affiancati al numero complessivo di adesioni - sembrano dimostrare una soddisfacente capacità *attrattiva* del programma e una sostanziale tenuta delle esperienze realizzate, nonostante i numeri ridotti che hanno comunque caratterizzato i gruppi in formazione.

È poi interessante leggere i dati relativi alla tipologia di iniziative alle quali gli operatori hanno aderito, orientando il proprio interesse in alcune direzioni piuttosto che in altre ed operando in tal modo una sorta di *discriminazione* selettiva dell'offerta.

A tal scopo, si osservi la tabella n. 11, dove vengono confrontate le adesioni alle diverse proposte. Riguardo agli operatori provenienti dagli organismi accreditati, si può innanzitutto rilevare come la scel-

ta dei corsi tenda a valorizzare in particolare le iniziative sulla “gestione delle risorse economiche” e quelle relative al “tutor di credito”¹⁶, ponendo viceversa scarsa attenzione ai corsi “iniziali” e a quelli relativi ad alcuni temi specifici (l’ottica di genere, la progettazione per Unità Formative Capitalizzabili, la stessa valutazione, se si considera che, al momento in cui si scrive, altre due iniziative non hanno potuto prendere avvio per l’insufficiente numero di iscritti¹⁷).

Pur con la cautela imposta dai numeri che abbiamo di fronte e dalla complessità del campo di intervento in cui ci collochiamo, sembra tuttavia che il maggior successo sia riscosso dalle iniziative collegate alle dimensioni “regolative” del campo d’intervento, quali sono certamente quelle relative alle risorse economiche e al tutor di credito (unica iniziativa che prevedeva una vera e propria “abilitazione” all’esercizio della funzione, resa vincolante per la partecipazione ad alcune iniziative messe a bando). Le iniziative più specifiche, invece, risultano meno “attraenti” o più semplicemente subiscono maggiormente l’effetto della concorrenza interna allo stesso programma tra le diverse offerte disponibili.

La partecipazione degli operatori, da questa prospettiva, pare anche riflettere il possibile interesse delle organizzazioni di provenienza a presidiare alcuni processi di lavoro ritenuti prioritari.

TABELLA 11 - Numero e tipo di adesioni per tipologia di corso

	OPERATORI INVIATI DA ENTI ACCREDITATI	ALTRI	TOTALE
Progettazione iniziale	1	8	9
Progettazione avanzato (2 ed.)	17	2	19
Analisi dei fabbisogni	10	1	11
Risorse economiche (2 ed.)	25	0	25
Tutoring iniziale	4	7	11
Tutoring avanzato	8	0	8
Coordinamento	10	0	10
Progettazione UFC	6	1	7
Valutazione	9	0	9
Ottica di genere	7	0	7
Tutor credito (3 ed.)	25	8	33
TOTALE	122	27	149
VALORI MEDI	8,3	1,8	10,1

Riguardo alle adesioni provenienti da altre agenzie non accreditate o di tipo individuale, si può notare che queste esprimono non tanto un riflesso della “mobilità” del sistema (operatori *free-lance*), se non nella partecipazione alle iniziative sul tutor di credito, quanto piuttosto una tendenza, da parte di potenziali *new entries*, ad individuare nell’offerta formativa “iniziale” un possibile strumento di accesso. Le restanti iniziative riscuotono un’attenzione estremamente contenuta e sostanzialmente non sono state in grado di intercettare eventuali istanze presenti al di fuori degli organismi accreditati.

¹⁶ Il dato è naturalmente influenzato in parte dalla stessa offerta (due corsi nel primo caso e tre nel secondo), ma la tendenza rimane comunque presente, pur basandosi su impressioni empiriche più che su analisi statistiche, visti i piccoli numeri e la pluralità di variabili intervenienti.

¹⁷ La necessità di rimandare l’avvio di un’edizione corsuale ha riguardato anche il tema della progettazione in alternanza e quello della progettazione per gli adulti.

1.4.3 La partecipazione degli organismi accreditati

Approfondiamo ora l'adesione all'offerta formativa dalla prospettiva delle organizzazioni invianti, che consente di porre in evidenza ulteriori dimensioni di interesse.

Partiamo da due dati di carattere generale:

- gli organismi accreditati coinvolti (ossia che hanno inviato almeno un operatore ad un'azione corsuale) sono stati 24, su un totale di organismi attivi¹⁸ pari a 27 (89%);
- il rapporto tra numero di partecipanti provenienti da organismi accreditati (pari a 91 dei 116 indicati) e numero di operatori facenti parte del "nucleo stabile" di risorse dichiarato in sede di accreditamento (pari complessivamente a 169) appare in linea di massima consistente (poco più della metà).

Questi due dati sostengono l'impressione di una buona "sensibilità" all'offerta formativa: gli organismi accreditati hanno dato complessivamente una risposta strutturata e quantitativamente degna di nota. Questa prima considerazione può essere peraltro ulteriormente approfondita con alcune precisazioni, che introducono alcune distinzioni nel quadro generale appena delineato.

Si osservi in primo luogo la tabella n. 12, dove la partecipazione al programma di formazione formatori è stata incrociata con la tipologia di ente, raggruppando l'insieme di organismi accreditati nelle categorie già utilizzate nei precedenti paragrafi (con l'unica eccezione di aver "integrato" l'Università all'interno del sistema dell'istruzione)¹⁹. La tabella conferma il dato già anticipato, ossia che la partecipazione ai corsi è stata allargata alla quasi totalità degli organismi; indica nel contempo che i tre soggetti che non hanno preso parte ad alcuna iniziativa appartengono al sistema dell'istruzione.

TABELLA 12 - Partecipazione al programma di FF per tipologia di ente accreditato

	ORGANISMI PARTECIPANTI (A)	ORGANISMI ACCREDITATI (B)	% A/B	DISTRIBUZIONE % ORGANISMI PARTECIPANTI (A)
Enti di formazione	14	14	100	58
Istruzione	7	10	70	29
Misti	3	3	100	13
Totale	24	27	89	100

La tabella n. 13 propone poi un ulteriore dettaglio e consente di apprezzare meglio le diverse "intensità" di partecipazione ai corsi espresse dalle tre tipologie utilizzate²⁰.

¹⁸ Sono stati in questo caso considerati gli enti effettivamente "attivi" e non soggetti a provvedimenti di revoca o sospensione dell'accreditamento al momento in cui le attività formative sono state realizzate.

¹⁹ I soggetti accreditati sono stati suddivisi in tre categorie: gli enti di formazione, ossia le organizzazioni che hanno tra i propri obiettivi costitutivi la realizzazione di attività di formazione professionale, in forma esclusiva o meno; le istituzioni scolastiche e l'Università, comprese all'interno della categoria "istruzione"; gli istituti con finalità miste istruzione/formazione ("misti").

²⁰ Il numero di edizioni corsuali considerate è pari in questo caso a 15 e comprende le tre edizioni per "tutor di credito".

TABELLA 13 - Adesione ai corsi per tipologia di ente

N° DI ADESIONI	ENTI DI FORMAZIONE	ISTRUZIONE	MISTI	TOTALE
Nessuna	/	3	/	3
1	3	2	/	5
2	1	/	/	1
3	/	2	/	2
4	2	1	1	4
6	4	/	2	6
7	2	1	/	3
10	/	1	/	1
12	1	/	/	1
14	1	/	/	1
Totale	14	10	3	27
N° medio adesioni	5,5	2,9	5,3	4,5

Come si può notare, i 14 enti di formazione mediamente hanno fatto registrare 5,5 adesioni e la tipologia "misti" si assesta pressoché sullo stesso valore. Il sistema dell'istruzione, invece, ha partecipato in misura minore: solo 2 istituti su 10 hanno una partecipazione superiore alla media complessiva, rappresentata dal valore di 4,5 adesioni per ente.

Nel loro insieme, i dati riportati nella tabella n. 13 pongono in luce - in ogni caso - che vi sono degli organismi che si mantengono sostanzialmente al "margine" del programma di FF. Si tratta di una componente rappresentata dalla maggior parte delle istituzioni scolastiche, ma anche da una porzione non del tutto trascurabile di agenzie formative.

Queste osservazioni ci hanno indotto a confrontare l'intensità della partecipazione al programma di FF con un altro indicatore di "partecipazione" alle attività del sistema FP, ossia la percentuale di risorse finanziarie gestite (Cfr. con graf. n. 1).

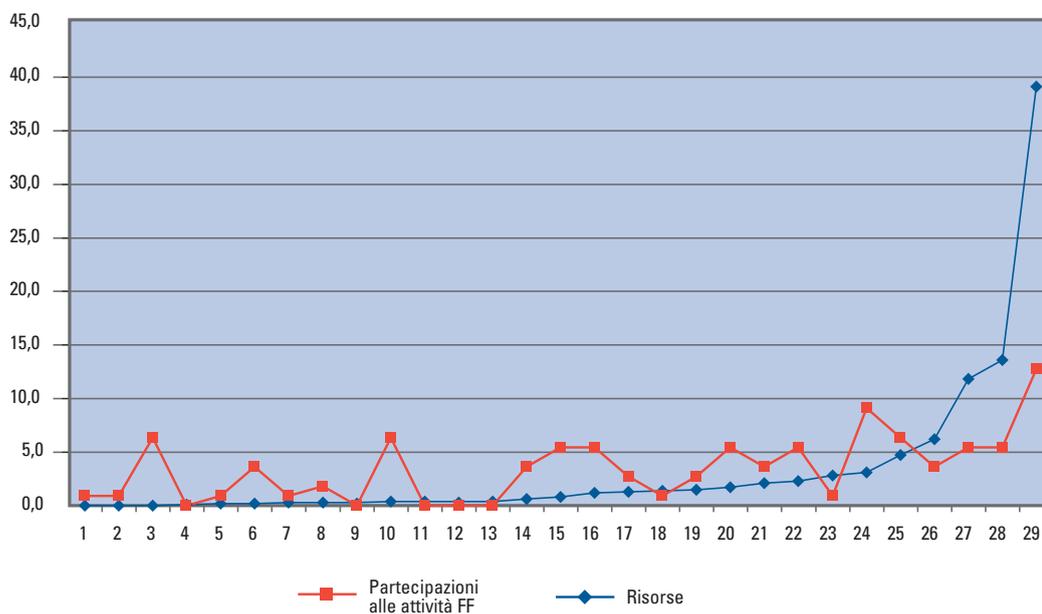
Nel grafico n. 5 è stato riportato il peso percentuale espresso dai diversi organismi²¹ rispetto al totale delle risorse finanziarie gestite e al totale delle partecipazioni ai corsi. Si può osservare che all'andamento lineare e crescente della percentuale delle risorse gestite (linea *blu*) corrisponde un andamento della percentuale di adesioni ai corsi più irregolare (linea *fucsia*). Se si utilizza il volume finanziario gestito come una variabile *proxy* della dimensione dell'ente²², laddove i valori percentuali relativi alle risorse finanziarie gestite sono maggiori dei corrispondenti valori percentuali relativi alle adesioni ai corsi, si evidenzia uno scarto - a volte significativo - tra il peso organizzativo dell'ente e la sua propensione all'investimento in formazione. Viceversa, quanto più si riscontra uno scarto tra i valori percentuali relativi alle adesioni ai corsi e il corrispondente valore relativo al peso finanziario, tanto più facilmente si è in presenza di una tendenza dell'ente in questione a perseguire ipotesi di sviluppo o di adesione inclusiva alle politiche di sistema.

²¹ Sono qui considerati tutti e 29 gli enti accreditati

²² Si consideri che la gestione delle attività formative richiede evidentemente il ricorso ad un più o meno ampio numero di risorse umane, necessarie per presidiare le diverse funzioni in cui si articola il processo formativo.

Si tratta di considerazioni empiriche che vanno assunte con la dovuta cautela, ma che pongono in rilievo, in effetti, il riscontro di un diverso *posizionamento* degli organismi rispetto alla proposta formativa, che va al di là dello specifico interesse per la singola azione corsuale²³.

GRAFICO 5 - Confronto tra risorse finanziarie gestite e partecipazione al programma di FF (valori percentuali)



L'analisi della tabella n. 13 e del grafico precedente introduce quindi nel quadro complessivo evidenziato all'inizio del paragrafo alcune significative differenziazioni, che si richiamano a questioni più generali relative all'integrazione dell'intero sistema di FP, tema sul quale ci si soffermerà nuovamente più oltre. Qui si vuole ancora enucleare, con ulteriori elementi d'analisi, una delle *differenziazioni* più significative che i dati pongono in evidenza, ossia quella riguardante la partecipazione del sub-sistema dell'istruzione. A tal fine, la tabella n. 14 propone un confronto tra il peso che l'istruzione ha all'interno del sistema complessivo (37% degli organismi accreditati) e l'investimento in formazione, che può essere empiricamente rappresentato dal 24% delle partecipazioni complessive espresse dalle istituzioni scolastiche.

TABELLA 14 - Tipologie degli organismi per entità della partecipazione

	N° ORGANISMI PARTECIPANTI	% ORGANISMI PARTECIPANTI	% ORGANISMI ACCREDITATI	% PARTECIPAZIONI	% PARTECIPANTI
Enti di formazione	14	58	52	63	62
Istruzione	7	29	37	24	27
Misti	3	13	11	13	11
TOTALE	24	100	100	100	100

²³ Si può notare, ad esempio, come a volte vi sia una chiara corrispondenza tra le scarse risorse gestite e la scarsa adesione ai corsi. In altri numerosi casi l'adesione alle attività formative appare più marcata del peso finanziario e sembra esprimere una istanza inclusivo-partecipativa ed un investimento in termini di sviluppo. In altri casi, infine, il rapporto si inverte, in particolare per gli enti di maggiore dimensione, che appaiono quindi in una situazione di consolidamento.

Anche la tabella n. 15 evidenzia un dato interessante, focalizzando l'attenzione sul rapporto tra il numero di partecipazioni ai corsi e il numero di persone che aderiscono almeno ad un'iniziativa. Tale rapporto - come si può osservare - si attesta per gli enti di formazione e per la tipologia "misti" su valori simili, mentre appare più ridotto per gli istituti scolastici²⁴.

TABELLA 15 - Indice partecipazioni/partecipanti per tipologie di organismi

	VALORE DELL'INDICE
Enti di formazione	1,4
Istruzione	1,2
Misti	1,6
TOTALE	1,3

Un ultimo confronto può essere proposto ponendo in relazione i partecipanti ai corsi con la composizione del nucleo stabile dichiarato in sede di accreditamento.

Come si può osservare nella tabella n. 16, gli organismi accreditati investono in formazione del nucleo stabile in modo differente: assai "coerente" per quanto riguarda la tipologia "misti", in modo relativamente consistente per le agenzie formative ed in minima parte nel caso dell'istruzione, i cui partecipanti non facenti parte del nucleo superano abbondantemente gli appartenenti.

I dati presentati nelle tabelle precedenti propongono dunque uno spaccato su possibili diverse modalità di invio degli operatori ai corsi e quindi differenti attribuzioni di significato a tali iniziative, elementi questi da apprezzare compiutamente attraverso una lettera più complessiva delle variabili in gioco, così come peraltro implicitamente suggerito dall'analisi introdotta nel grafico n. 1.

Chiudiamo questa illustrazione di dati ed osservazioni con un'ultima tabella che evidenzia come l'adesione degli organismi al programma si sia distribuita rispetto alle attività dei singoli lotti formativi. La tabella n. 17 consente in particolare di verificare in che misura le attività formative messe in campo hanno "intercettato" le diverse componenti del sistema.

TABELLA 16 - Partecipanti al programma di FF e nucleo stabile

ORGANISMI	NUCLEO STABILE	PARTECIPANTI AI CORSI DEL NUCLEO	% SU NUCLEO	PARTECIPANTI AI CORSI CHE NON FANNO PARTE DEL NUCLEO	TOTALE PARTECIPANTI
Enti di formazione	98	34	35	22	56
Misti	13	10	77	0	10
Istruzione	58	8	14	17	25
TOTALE	169	52	31	39	91

(a) Manca il dato relativo ad un istituto scolastico

²⁴ Il valore dell'indice partecipazioni/partecipanti - se si fa eccezione di un unico e particolare caso - si mantiene per le scuole pari a 1. Il che significa che nessun insegnante - a parte appunto il caso richiamato - ha partecipato a più di un corso. Il valore dell'indice esprime - nel caso delle agenzie formative e dei "misti" - anche l'intenzione di rispondere il più possibile all'insieme dell'offerta formativa, pur in presenza di risorse organizzativa a volte limitate.

Si può osservare che alcune tipologie di attività raggiungono elevati livelli di copertura (come abbiamo già visto, il tutor di credito e le risorse economiche, ma anche la progettazione per la tipologia "misti" ed in parte anche per gli enti di formazione), mentre altre appaiono poco valorizzate. In particolare va di nuovo rilevato il dato relativo all'ottica di genere (iniziativa peraltro ancora non del tutto conclusa), ma anche la scarsa attenzione da parte delle agenzie formative al tema della valutazione e la totale assenza dell'istruzione e dei "misti" dall'azione relativa alla progettazione per Unità Formative Capitalizzabili.

I dati riportati nella tabella vanno letti ricordando che il programma di FF è tuttora in corso di svolgimento. Essi possono quindi solo suggerire dei *trends*, che saranno confermati o meno con la continuazione delle attività. Come già precisato nel paragrafo precedente, le diverse proposte formative risultano anche soffrire di un meccanismo di competizione interna, in virtù dell'impegno complessivamente richiesto agli organismi. Ciò potrebbe aver indotto gli organismi stessi a stabilire delle priorità, peraltro interessanti da cogliere e rilevare.

TABELLA 17 - Numero di organismi partecipanti per lotto di formazione

LOTTO	TOTALE ORGANISMI PARTECIPANTI	ENTI DI FORMAZIONE	ISTRUZIONE	MISTI
Progettazione iniziale	1	1		
Progettazione avanzato	13	8	2	3
Analisi dei fabbisogni	7	4	3	0
Risorse economiche	15	8	4	3
Tutoring iniziale	4	4		
Tutoring avanzato	7	4	2	1
Coordinamento	7	4	2	1
Progettazione UFC	4	4		
Valutazione	6	3	2	1
Ottica di genere	4	2	1	1
Tutor di credito	17	10	4	3
TOTALE ENTI ACCREDITATI	27	14	10	3

1.4.4 Alcune osservazioni di sintesi

La realizzazione del programma di FF ha rappresentato un'opportunità di crescita comune e di condivisione di conoscenze in merito alle logiche di funzionamento e sviluppo del sistema. Ha tuttavia contribuito anche all'identificazione di criticità e problemi emergenti, di cui occorrerà tenere conto per orientare l'evoluzione futura delle azioni istituzionali di supporto.

Una prima osservazione riguarda il tema dell'integrazione delle esperienze in atto. L'eterogeneità di culture, profili di competenza e contesti organizzativi di riferimento ha caratterizzato i processi formativi attivati, rappresentando un effettivo elemento di ricchezza.

Le caratteristiche "giovani" del sistema propongono, in questa fase, elementi di potenziale interesse e varietà, ma evidenziano con chiarezza anche un'esigenza di confronto e "messa in ordine".

Le azioni formative hanno promosso una prima costruzione condivisa di approcci, linee d'azione e strumentazioni professionali, grazie anche alla conoscenza reciproca e all'attivazione di relazioni interorganizzative. Si tratta tuttavia di processi gradualisti, che hanno bisogno di essere alimentati e sostenuti nel tempo con ulteriori investimenti.

Una seconda osservazione riguarda il complesso rapporto tra le logiche di qualificazione del sistema, promosse dalle politiche pubbliche, e gli orientamenti organizzativi espressi dagli organismi accreditati. In tal senso, va in prima battuta sottolineato che le finalità del programma, nei suoi legami con l'accreditamento, con la certificazione delle competenze dei formatori e - più in generale - con le strategie di rafforzamento del sistema di formazione professionale, sono in linea di massima comprese e riconosciute dagli organismi.

L'impegno profuso nella formazione ha però dovuto fare in conti con le incertezze che gli scenari di settore sembrano oggi proporre.

Il programma di aggiornamento è stato percepito non solo come un'opportunità di crescita, ma spesso anche come una richiesta di adattamento ai vincoli che l'evoluzione qualitativa del sistema impone, generando talvolta forme di adeguamento passivo o adesioni di stampo "adempimentistico".

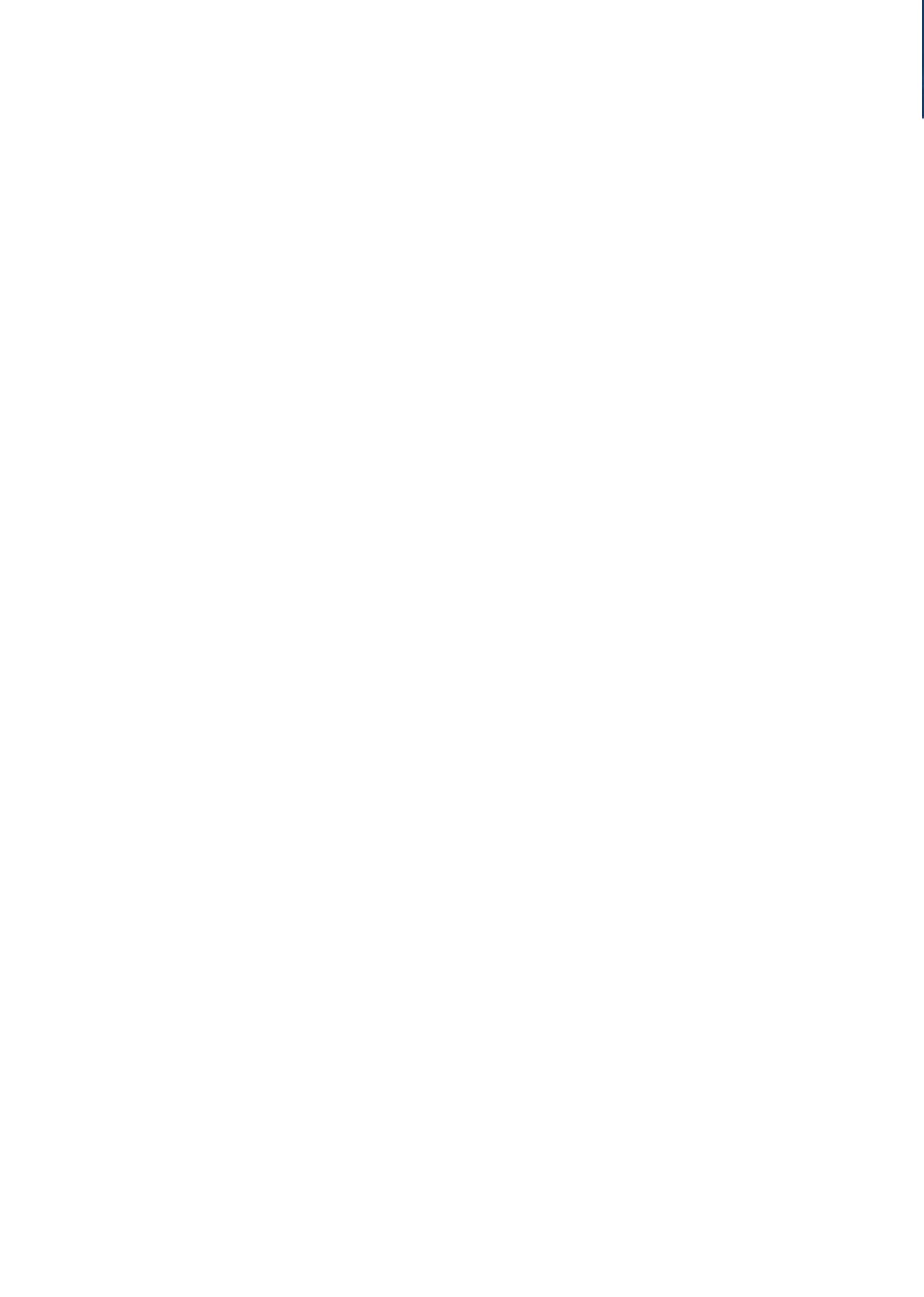
L'offerta formativa, nel suo entrare in contatto con le scelte che riguardano le risorse umane, ha inoltre posto in rilievo gli elementi di contraddittorietà tra i quali le organizzazioni formative - con una certa fatica - operano tentativi più o meno strutturati di consolidarsi, dotandosi di risorse stabili e di orientamenti strategici più delineati.

L'utilizzo pro-attivo delle opportunità di apprendimento si è spesso dovuto confrontare con "fabbisogni" di carattere più generale, riguardanti lo sviluppo complessivo delle strutture formative, che sembrano oggi - in questa fase di transito quasi emblematico verso un nuovo periodo di programmazione - attraversare importanti snodi critici del loro ciclo evolutivo (cfr. §§ successivi).

In questa cornice si iscrive una terza ed ultima osservazione, che si richiama ancora alla matrice "istituzionalista" che ha improntato sino ad oggi gli investimenti pubblici di settore, necessariamente orientati - rispetto ad un sistema in via di graduale costruzione - alla promozione di standard minimi di servizio.

Più elementi emergenti dal campo indicano una possibile prospettiva di lavoro da percorrere in futuro nella formulazione dei programmi di sviluppo. Il confronto con responsabili e referenti degli organismi coinvolti ha infatti consentito di rilevare l'utilità di attivare processi di scambio che coinvolgano gli attori formativi, allo scopo di sollecitare riflessioni in merito al percorso di qualificazione in atto, cogliere elementi di criticità e condividere conoscenze in merito alle logiche di funzionamento del sistema.

Pare farsi strada - in altri termini - l'ipotesi di rafforzare gli spazi di dialogo attivo con i soggetti, allo scopo di condividere e co-costruire bisogni, domande e corsi d'azione, orientando così in modo mirato l'evoluzione futura delle azioni istituzionali di supporto.



PARTE SECONDA

Gli attori del sistema: logiche e culture presenti

2.1 Le conoscenze situate nei sistemi di azione considerati

Al fine di evidenziare i principali esiti, acquisiti attraverso i vari momenti di interlocuzione con i referenti degli organismi di formazione e con il gruppo di formatori attivato, procederemo a richiamare le ipotesi di lavoro che hanno guidato tali percorsi ed a tratteggiare per ognuno di essi, in termini schematici, le principali risultanze. Tenteremo poi una lettura trasversale in merito agli elementi raccolti.

Per quanto riguarda gli incontri con gli organismi di formazione accreditati (di seguito OdF), la finalità complessiva riguardava l'esigenza di comprendere come questi ultimi si rapportassero all'azione formativa e la collocassero rispetto alle proprie opzioni strategiche.

Ciò in riferimento al fatto che l'azione formativa proposta, oltre ai contenuti dei singoli corsi centrati su specifiche tematiche della filiera della formazione professionale, si connetteva a due cambiamenti di scenario importanti e tra loro collegati: il costituendo sistema di certificazione delle competenze e le modifiche ai requisiti di accreditamento (con particolare riferimento all'R11).

Nella prospettiva di costruire un sistema di offerta e di servizi formativi più qualificato, diventava pertanto indispensabile dare continuità a momenti (anche realizzati in fasi precedenti) di coinvolgimento dei principali interlocutori interessati, entrando in ascolto ed in dialogo con le loro rappresentazioni circa la coerenza, la congruenza, l'utilità e la spendibilità dell'azione formativa avviata.

Di qui l'avvio di incontri individuali con alcuni referenti degli OdF, con l'obiettivo conoscitivo di cogliere come tali interlocutori si rappresentassero le logiche di intervento rivolte alla crescita complessiva del sistema di FP, condividendo con loro letture e considerazioni sulla congruenza delle iniziative rispetto alle loro aspettative, sulla complessiva adeguatezza dell'offerta, sugli esiti prodotti (sia in riferimento alla propria realtà organizzativa, sia in una prospettiva di scenario valdostano). Di seguito riportiamo la *traccia* dei punti di attenzione (con i relativi livelli di possibile approfondimento) sui quali si è sviluppata la conversazione tra referenti dell'Agenzia regionale del Lavoro e rappresentanti dei singoli OdF nei momenti di incontro realizzati.

Rispondenza del programma di formazione formatori alle aspettative degli organismi di formazione

Rispondenza della proposta formativa ai fabbisogni di competenza percepiti dagli organismi e significatività dell'offerta rispetto alle strategie di sviluppo/consolidamento degli organismi stessi.

Adeguatezza delle modalità di erogazione

Percezione di adeguatezza del processo di erogazione della formazione formatori, rispetto alle esigenze organizzative degli organismi.

Impatti organizzativi

Logiche di individuazione dei partecipanti ai corsi e la messa in trasparenza delle valutazioni inerenti l'assetto organizzativo attuale e futuro.

Impatti sul contesto di riferimento

Ricadute percepite a livello di sistema (es: relazione con gli altri organismi, ...).

Articolazione/adequatezza delle azioni di confronto ed aggiornamento con gli stakeholders

Osservazioni ed indicazioni circa il confronto e la concertazione in atto sulla formazione formatori, sugli standard, ecc...

Atteggiamento generale/disponibilità verso le azioni di sistema previste e da sviluppare

Letture valutative delle azioni volte al rafforzamento del sistema messe in campo dall'Agenzia regionale del Lavoro.

Alla luce di questi punti di attenzione, assunti come riferimento ma liberamente adattati alle specifiche situazioni di incontro con i diversi referenti, l'analisi dei verbali e delle trascrizioni disponibili delle conversazioni realizzate, consente di evidenziare le seguenti aggregazioni di significato, che di fatto accorpiano i punti di attenzione sopra evidenziati.

Un primo cluster unifica i primi due punti della traccia e riguarda la **valutazione dell'azione di formazione formatori**, rispetto alla quale la prevalenza degli organismi esprime sia elementi di positività, in riferimento agli oggetti tematici proposti, all'utilità percepita in termini di spendibilità pragmatica, alle opportunità di scambio, confronto e socializzazione di conoscenza tra gli organismi veicolate dalla formazione; sia l'aspettativa di una prosecuzione dell'azione in termini di nuovi corsi, di sviluppo nella nuova programmazione, di maggiore connessione con le prospettive di accreditamento:

'gli oggetti risultavano tutti di grande interesse';
'utile occasione di conoscenza reciproca tra gli organismi';
'soddisfazione comunque perché rafforza le risorse e l'investimento sul ruolo';
'riconoscimento in termini positivi';
'auspicio di una continuazione della formazione formatori nella programmazione 2007-2013';
'volontà di allargare il gruppo di risorse umane che si occupano di formazione';
'c'è ma serve un maggior collegamento tra bisogno investimento formativo e certificazione/accreditamento';
'attenzione alla contestualizzazione delle proposte formative';
'utili al miglioramento delle competenze già presenti all'interno delle 'organizzazione';
'utilità di allargare l'offerta a nuovi possibili collaboratori'.

Non mancano peraltro sottolineature frequenti relative ad elementi di criticità rilevati, riconducibili a tre dimensioni: la non adeguata modulazione di approcci e logiche formative alle esigenze degli organismi; la presenza di percezioni di obbligo e adempimento connesse alla formazione; il riscontro di incongruenti modulazioni del setting (eterogeneità dei partecipanti, carente contestualizzazione, mancata prefigurazione congiunta, carichi di lavoro onerosi,..):

'alcuni casi lontani dalla realtà valdostana';
'qualche criticità rispetto all'andamento dei project work in termini di carico di lavoro richiesto';
'malumore per la scarsa preparazione di qualche docente';
'la FF è stata percepita come un obbligo!';
'le critiche sono limitate alla eccessiva eterogeneità dei gruppi classe ed alla taratura conseguente verso il basso';
'percezione di distanza tra gli argomenti trattati in aula e le effettive necessità e modalità operative'.

Un secondo cluster sintetizza il terzo e quarto punto della traccia e può essere enunciato nei termini di una **rappresentazione della propria consistenza/identità organizzativa**, sollecitata dalle istanze presenti nell'azione formativa proposta. I riscontri evidenziano, a tale riguardo, la presenza in alcuni organismi di limiti dimensionali e di carenze strutturali e tecnologiche, che influiscono sulla difficoltà di inserimento di nuove figure...

'vorrei fare un piccolo staff, ma c'è difficoltà a coinvolgere altre risorse, a garantire condizioni di impiego appetibili e sostenibili';
'non siamo moltissimi...cerchiamo di suddividerci l'impegno';
'non abbiamo risorse, né umane, né logistiche...stiamo pensando ad un volontario..';
'viviamo male il fatto di dover prendere risorse con competenze';
'l'ente tende, per la progettazione, a fare ricorso a risorse esterne';
'c'è una difficoltà a gestire le aspettative di certezza delle nuove risorse';
'abbiamo necessità di inserire risorse stabili ma non possiamo garantire una retribuzione';
'servirebbero azioni di supporto, tipo tirocini, un anno a part time, apprendistato professionalizzante,..';
'serve un minimo garantito che faciliti l'inserimento lavorativo'

...e rendono problematici i processi organizzativi interni

'noi abbiamo difficoltà a integrare le anime della nostra organizzazione';
'c'è una scarsa conoscenza dei processi da parte degli operatori: ognuno fa il suo pezzo senza sapere cosa c'è prima e cosa c'è dopo', anche per la precarietà delle risorse finanziarie ed economiche disponibili;
'a livello finanziario? Un disastro, in pratica lavori in perdita!';
'noi facciamo un sacco di ore di volontariato...';
'io dico sempre che rispetto ad un'attività economica, dove di solito guadagni qualcosa ogni cosa che fai, nella formazione è il contrario...ci perdi sempre un po'!'.

Ne emerge una prevalente rappresentazione in termini di fragilità e debolezza, che si riverbera anche sulla dimensione programmatoria: si riconosce un debole ancoraggio a strategie regionali, collegata a diffusa incertezza rispetto a bandi, tempi di accesso e informazioni disponibili.

'si vede un'incertezza interpretativa di fronte alle direttive FSE ed alla variabilità delle risposte istituzionali in merito';
'è difficile programmare per via dell'incognita sui tempi e sui temi dei bandi';
'ci interesserebbe fare un progettino,...ma...ci sarà o non ci sarà il bando?';
'uscirà il bando?';
'siamo a marzo e non sappiamo cosa facciamo a settembre e per chi ci sarà lavoro';
'magari tu sai che uscirà un bando, ma su che cosa?';
'le incertezze sono relative all'uscita dei bandi, ai loro contenuti, ai tempi, ecc... ci vorrebbero lotti di attività di più ampie dimensioni'.

Analogamente, sotto il profilo strategico, ne risulta un problematico posizionamento tra generalismo e specializzazione...

'c'è incertezza, non sapendo come andrà il FSE...';
'per ora ci concentriamo sul diritto/dovere e sulla formazione superiore...poi si vedrà...';
'manca una cultura della formazione professionale intesa come consapevolezza della propria competenza distintiva';
'a ciascuno interessa, al di là delle proprie dimensioni, di crearsi un monopolio';
'per sopravvivere bisogna differenziare gli ambiti di investimento..';
'la progressione è lenta... difficoltà ad investire per le incertezze rispetto a come e in che modo le attività si possono sviluppare';
'una volta che conosci le regole ci si adegua',

...che equivale per molti organismi all'attraversamento di una fase critica, il cui esito può corrispondere ad una evoluzione, così come ad una non sopravvivenza.

'dobbiamo trovare una nostra connotazione...qui o aumentiamo le attività o andiamo a chiudere';
'serve una diversa prospettiva nella relazione con gli organismi, con cui, non su cui lavorare'.

Un terzo cluster identifica uno snodo critico e trasversale rispetto ai processi decisionali tra i diversi stakeholders, in riferimento al complesso delle azioni di qualificazione del sistema FP: la frequenza delle citazioni e l'intensità dei commenti giustificano l'attribuzione in un'unica aggregazione alla **criticità relativa agli aspetti amministrativi e rendicontuali**, che meritano sicuramente un'attenta riflessione, per quanto si possano preliminarmente prefigurare percezioni emotivamente connotate rispetto a dimensioni ed istanze di controllo in gioco.

Direttive gestionali contrastanti tra i diversi assessorati e comportamenti incongruenti di figure deputate alla funzione possono esitare in rappresentazioni degli aspetti di controllo e rendicontazione in termini di circolo perverso, riconducibile al concetto di burocratismo amministrativo. Alcune delle citazioni raccolte si avvicinano a questo rischio e andranno profondamente analizzate:

'ci sono modalità di controllo rendicontuale diverse e con coerenti tra un assessorato e l'altro, con richieste poco lineari e a volte alla continua ricerca di elementi deficitari che richiedono integrazioni onerose';
'se queste sono le modalità di controllo noi non faremo più progetti';
'gli impianti metodologici rischiano di essere vanificati dalle modalità di rendicontazione';
'a volte prevale un senso di frustrazione anche per le modalità relazionali adottate da funzionari che controllano i rendiconti. Pur comprendendo la necessità di tutela di questi ultimi il comportamento denota costante sfiducia nei confronti dell'attuatore, trattato come qualcuno che cerca di nascondere atti illeciti';
'capita che alcuni non accettino rendicontazioni erogate da software dedicati e altri proponano modalità di rendicontazione che generano costi superiori a quelli riferibili al progetto';
'è veramente un problema... richieste allucinanti, difformità interpretative dei diversi assessorati regionali, in una realtà come la VdA';
'denota non solo un problema amministrativo, ma una distanza tra chi programma e chi gestisce';
'viviamo con l'incubo della rendicontazione, ci sentiamo oppressi, stiamo comunicando l'incomunicabile'.

Un ultimo cluster riprende le considerazioni espresse dai referenti in riferimento alle **rappresentazioni delle azioni complessive di qualificazione del sistema** (accreditamento, certificazione competenze, supporto,..) ed alla disponibilità/propensione al rapporto con altri soggetti (Agenzia regionale del Lavoro, altri organismi, stakeholders in generale). Si tratta in parte di aspetti che trovano esplicito riscontro nelle dichiarazioni e nelle trascrizioni delle conversazioni e in parte rinviano a prefigurazioni implicite e tacite, legate a non detti e battute, a sottolineature discorsive, ad allusioni e riferimenti ambivalenti, leggibili fra le righe e nelle metafore impiegate.

Il processo di accreditamento in corso viene riconosciuto per lo più trasversalmente, pur tra fatiche e distanze (solo per gli organismi di consistente dimensione, e radicamento nell'ottica della certificazione di Qualità, l'accreditamento *'non è stato particolarmente impegnativo'*):

'è dura'; 'non abbiamo ancora pensato a come attrezzarci, ma quella è la direzione';
'è un impegno ancora relativamente distante, su cui non abbiamo ancora fatto mente locale';
'ci sono elementi di scarsa chiarezza interpretati in modo difforme dai vari organismi';
'ciò che preoccupa è la necessità di allargare il nucleo stabile e garantire le 60 gg di collaborazione previste dal dispositivo...'

...e restituisce una situazione di progressiva assunzione delle logiche di qualificazione del sistema sottese a tali istanze, viste secondo una traiettoria emancipativa e non normativo-adempistica

'è stato uno stimolo di riflessione sull'organizzazione';
'riconosco l'importanza di un tale passaggio che permette un autoriconoscimento del sistema FP e sviluppa un senso di maggiore appartenenza ad esso';
può diventare opportunità di sostegno e crescita';
'ci fa capire che dobbiamo crescere professionalmente e con un'immagine di ente come professionisti'.

Rispetto all'Agenzia regionale del Lavoro, si apprezzano gli aspetti di apprendimento generati dall'introduzione del sistema

'abbiamo imparato un sacco a stare nel sistema'

e ne vengono sollecitate le funzioni di supporto strategico-interistituzionale, sia quelle di regia funzionale a garantire relazioni, raccordi, spazi di confronto

'fondamentali le occasioni di confronto ed interlocuzione tra organismi e amministrazione';
'l'Agenzia regionale del Lavoro dovrebbe diventare promotrice di una rete di scambio tra organismi di formazione';
'serve sviluppare una raccolta sistematica di dati e definire piani di sviluppo del settore';
'ci vuole qualcuno che faccia un po' da regia';
'serve un maggior sostegno delle politiche regionali al consolidamento degli enti';
'dare maggior forza e continuità al sistema della FP: questi 6 anni sono stati costruttivi...ma ora mettiamo la seconda e anche la terza, i tempi stringono!'

sia quelle relative alla tutela dell'accesso a risorse strutturali comuni.

'la regione potrebbe dare un supporto anche mettendo a disposizione soluzioni logistiche, accessibili a tutti gli organismi';
'è importante dotare il sistema FP di risorse capaci di garantire l'erogazione del servizio nel tempo, in termini di strutture e tecnologie ed in termini di risorse umane stabili'.

In riferimento agli organismi emerge con chiarezza, nelle citazioni, l'indicazione di approfondire il confronto tra essi, così come l'apertura di collaborazione tra diverse agenzie, come condizioni per far crescere una cultura più matura della FP e reggere la sfida di una riconfigurazione rispetto al futuro

'il confronto tra enti è ancora tutto da costruire...non è stato ancora approfondito';
'va bene la competizione, ma per settori';
'con la prossima programmazione auspichiamo una diversa prospettiva nella relazione con gli enti, più collaborativa';
'abbiamo avviato alcuni contatti e stiamo cercando di collaborare con alcune agenzie formative';
'gli enti di formazione fanno fatica a collaborare';
'serve stringere alleanze di collaborazione con altri centri di formazione'.

Possiamo concludere il richiamo degli elementi conoscitivi, acquisiti attraverso l'interazione con i referenti degli OdF, con la sottolineatura di alcune osservazioni, relative ad aspetti più taciti e sottili (rispetto ai dati discorsivi empiricamente riferibili a sequenze testuali e dichiarazioni trascritte), riconducibili ad elementi relazionali e contestuali che hanno connotato il clima degli incontri (la sensazione di perdere tempo prezioso vs la disponibilità e l'interesse all'approfondimento) ed a sfumature e significati che emergono dall'utilizzo di battute, toni, metafore (*..la regione mamma-matri-gna...; ...dov'è che mi stai fregando...*).

La collocazione dei referenti degli organismi rispetto alle azioni di sistema proposte sembrano in molti casi sottendere prefigurazioni implicite e ambivalenti, che si traducono in identificazioni fluttuanti tra polarità diverse: l'istinto di sopravvivenza sotteso alla tentazione depressiva dell'estinzione, la dipendenza dal sistema, l'adesività, la tentazione monopolistica, la collusione ('se capisci, ti adegui'); dall'altro l'esigenza di differenziazione e di partnership, la valenza attribuita a relazioni, alleanze, rapporti tra organismi ed agenzie, le prefigurazioni di reti e di *governance*. Per un verso atteggiamenti di attesa/delega al sistema regionale nel suo ruolo di decisore di cosa deve essere FP, di garante delle dotazioni strutturali, tecnologiche, normative, contrattuali stabili e sufficientemente certe; per un altro l'attesa di co-protagonismo, di accelerazione innovativa, di posizionamento strategico, di specializzazione/differenziazione.

Per quanto riguarda la ricognizione degli elementi conoscitivi relativi a rappresentazioni, letture e interpretazione dei **formatori** in relazione al sistema FP della VdA, facciamo qui riferimento all'esperienza realizzata di un primo tentativo di avvio di una comunità di pratica, promossa e proposta ad un nucleo di formatori disponibili.

La comunità di pratica può essere definita come un'aggregazione informale di attori che, in determinati contesti sociali ed organizzativi, si costituiscono *spontaneamente* attorno a pratiche di lavoro comuni nel cui ambito sviluppano solidarietà organizzativa sui problemi, condividendo scopi, saperi pratici, significato, linguaggi e generando, per questa via, forme di strutturazione dotate di tratti culturali peculiari e distintivi.

Si tratta di gruppi che: (i) nascono attorno ad interessi di lavoro condivisi (in genere problemi comuni da gestire e risolvere in condizioni di interdipendenza cooperativa) e si costituiscono (informalmente) come esito di forme di negoziazione (anche implicita) tra gli attori coinvolti sul senso delle pratiche in cui sono impegnati; (ii) si alimentano di contributi e di *impegni reciproci* legati alla consapevolezza di partecipare ad un'*impresa comune*; (iii) dispongono di un *repertorio condiviso* di linguaggi, *routine* d'azione, storie, valori strumenti ed oggetti *specifici* che caratterizzano il gruppo come comunità e "fissano" rendendo così riconoscibili le conoscenze, l'esperienza e la storia stes-

sa della comunità; (iv) “definiscono” attraverso la partecipazione alla pratica l’identità individuale e collettiva, intesa come *esperienza negoziata*, come *appartenenza alla comunità*, come *traiettoria di apprendimento*, come *relazione tra globale e locale*; (v) sono tenute in vita da un presupposto di fondo (che mantiene il legame tra i partner): la relativa autonomia da vincoli organizzativi di tipo gerarchico; (vi) durano fino a quando persistono gli interessi comuni e fino a quando l’energia che alimenta l’insieme riesce a riprodursi con un certo grado di regolarità²⁵.

L’ipotesi di fondo che ha animato l’esperienza si è generata al termine della prima sessione delle iniziative di formazione formatori, promosse dall’AdL regionale nell’ambito delle azioni di qualificazione del sistema della FP in VdA. Numerose erano state infatti le richieste di partecipanti che, in fase di valutazione della formazione svolta, avevano sollecitato l’opportunità di continuare l’approfondimento di alcune questioni e tematiche affrontate, attraverso modalità da definire e precisare.

Di qui l’idea di dedicare un primo incontro ad una rivisitazione complessiva dell’impatto dell’azione formativa svolta e ad una rilettura dell’attuale fase di sviluppo del sistema FP regionale, nella prospettiva di una sua generale riqualificazione e aggiornamento.

L’aspettativa era quella di intercettare in tal modo interessi, disponibilità e investimenti da parte dei diversi formatori incontrati, con l’intento di valorizzare il loro essere portatori di titolarità, soggettività e parola in merito a cosa vuol dire oggi occuparsi di formazione di adulti in funzione dell’acquisizione di professionalità spendibili nell’attuale contesto socio-economico. L’attesa prefigurata è stata quella di attivare micro-processi di elaborazione e costruzione sociale, a partire da una comune professionalità, in grado di portare un contributo “altro” e inedito, accanto e in integrazione a quello proveniente dagli enti di formazione, su alcune questioni cruciali:

- quella relativa ai significati del fare formazione e dell’essere formatori nell’attuale sistema di FP (e in quello prossimo venturo), scambiandosi rappresentazioni, letture, interpretazioni di scenario;
- quella riguardante alcune pratiche professionali riconosciute come rilevanti e promettenti, in riferimento a specifiche filiere operative (ad esempio quelle legate alle modalità di intercettazione, rilevazione e analisi dei nuovi fabbisogni formativi in ordine al tema del lavoro, dell’occupazione e della professionalità);
- quella inerente la ricognizione di istanze, indicazioni, suggerimenti mirati da offrire agli interlocutori istituzionali nella prospettiva delle nuove linee di programmazione per il sessennio 2007-2013.

Da questo punto di vista le azioni formative rivolte ai formatori del sistema FP costituiscono la premessa per intercettare potenzialità di circolazione di conoscenze e di sviluppo di apprendimenti innovativi da diffondere nella popolazione dei formatori FP. La conseguente idea di cimentarsi nella promozione e coltivazione di una possibile comunità di pratica tra i formatori della FP in VdA è nata dall’apprezzamento di questa potenzialità e prospettiva.

All’interno delle transazioni che hanno scandito gli incontri (sei) di questa esperienza da marzo a settembre 2006²⁶, è stato possibile sostare sui significati che i formatori coinvolti attribuiscono al proprio universo operativo, sul senso dell’operare all’interno di un sistema di FP, sulle implicazioni professionali, organizzative ed istituzionali della loro pratica.

Riportiamo anche in questo caso la *traccia di lavoro* (definita dopo una progressiva negoziazione) che ha consentito l’avvio di un approfondimento delle conoscenze e delle riflessioni del sistema esperto sulla propria esperienza operativa:

²⁵ Cfr. Wenger E. (2006), *Comunità di pratica. Significato, apprendimento, identità*. Cortina editore, Milano.

²⁶ L’esperienza, avviata nel marzo 2006, si è interrotta preventivamente nel settembre 2006, per una riduzione del numero dei partecipanti. L’analisi degli elementi di criticità e delle variabili che hanno portato ad una precoce chiusura della CdP sono sviluppate nei report evidenziati in nota 1.

Spunti per una lettura condivisa del ruolo del formatore nel sistema FP

- 1 - Quali sono gli **attuali punti di debolezza** del ruolo del formatore nell'ambito del sistema FP valdostano secondo il vostro **punto di vista**?
- 2 - Quali sono i **principali punti di forza** che caratterizzano il ruolo del formatore nell'ambito del sistema FP valdostano secondo il vostro punto di vista ?
- 3 - Quali sono le **opportunità** [e in che senso/rispetto a cosa rappresentano opportunità] da cogliere, offerte dal contesto al fine di migliorare e qualificare aspetti ed elementi del ruolo del formatore?
- 4 - Quali **pericoli/minacce** incombono sul ruolo del formatore nel contesto esterno e vanno assolutamente prevenute/evitate?
- 5 - Quali sono le **aree più promettenti** (oggetti/ambiti/temi/dimensioni) in cui si profila secondo voi un ruolo del formatore nell'ambito della FP in VdA?
- 6 - Rispetto alla configurazione attuale del ruolo del formatore quali cambiamenti immaginate nel medio periodo?
- 7 - Esistono indizi e tracce promettenti all'interno del materiale relativo alle linee di programmazione 2007-2013? Si possono individuare compiti di ricognizione al riguardo?

Siamo in grado di riprendere e riportare alcune sequenze e spaccati significativi delle conoscenze prodotte, con particolare riferimento alla sintesi degli elementi di lettura condivisa del ruolo del formatore nel sistema FP.

I *punti di debolezza* segnalati sono i seguenti:

- si respira aria di grave incertezza sul futuro, con segnali di scarso investimento sulle figure formative;
- i corsi tradizionali risultano gravati da un sistema burocratico pesante da gestire, che penalizza l'azione didattica riducendola a ore, registri, unità standard,...;
- esiste frammentarietà tra soggetti ed azioni e si riscontra una sorta di soffocamento del proprio ruolo;
- l'analisi del fabbisogno formativo appare inadeguata e inconsistente (più che analisi è adeguarsi a quello che c'è scritto nel bando);
- viene rilevata una scarsa visibilità sociale dei formatori e la loro debolezza contrattuale nell'attuale sistema dei bandi (caratterizzato da discontinuità e imprevedibilità);
- circolo vizioso tra mera erogazione di contenuti ⇒ ⇐ risorse finanziarie risicate (ce la fai solo a sopravvivere) ⇒ ⇐ burocratizzazione dell'azione formativa;
- percezione di fallimento rispetto al far vedere che la formazione serve/è servita.

I *punti di forza* evidenziati:

- attenzione sperimentata verso offerte formative personalizzate;
- esempi di trasversalità e integrazione tra progetti;
- pluralità dei ruoli e delle funzioni esercitate (docente, tutor d'aula, progettista,...);
- flessibilità & specializzazione;
- possibilità di formarsi per aggiornare e far crescere le proprie competenze;
- patrimonio di esperienza e conoscenze accumulate;
- possibilità a volte di condividere pratiche.

Pericoli/minacce da prevenire:

- che la formazione si riduca a mera erogazione di corsi/contenuti;
- tendenza a fare poca ricerca;
- scarso investimento sulla rete di scambio di conoscenze (difficoltà nella interconnessione fra organismi e nella effettiva condivisione di un sistema);
- invasione di competenze dall'esterno (meglio formate e più competenti -vedi ad esempio la conoscenza delle lingue-);
- inerzie legate a dinamiche di potere (input dall'alto poco innovativi) e afasia della capacità di movimento dal basso (poca specializzazione e imprenditorialità);
- rigidità legate al FSE.

Opportunità emergenti:

- possibilità di ripensare la formazione adeguandola ai nuovi scenari di mercato del lavoro;
- forte apertura della formazione verso il territorio, come fattore di promozione di cambiamento, per avvicinarsi all'utente finale ed ai suoi bisogni;
- l'evoluzione continua induce a elaborare nuove soluzioni (es. formazione on line, nuove attenzioni agli adulti...);
- apertura/prospettiva di un profilo più consulenziale della figura del formatore, meno legato alla classica lezione e ad una centratura sull'aula, più orientato sui processi connessi all'accreditamento, allo sviluppo di competenze;
- specializzazione su aspetti innovativi (analisi dei fabbisogni; progettazione territoriale; tutorship...), legati a processi di governo dell'azione formativa;
- rilancio di un più articolato rapporto con l'interlocutore istituzionale, riconosciuto come 'amministratore' della rete in una logica di *governance*.

L'insieme delle tracce e degli indizi raccolti nell'ambito dei due percorsi realizzati, con gli OdF da un lato e con i formatori della comunità di pratiche dall'altro, sembrano offrire elementi per la rilevazione di alcuni nodi ricorrenti e trasversali, che restituiscono la possibile configurazione di logiche e culture di riferimento presenti e diffuse nell'ambito del sistema FP considerato.

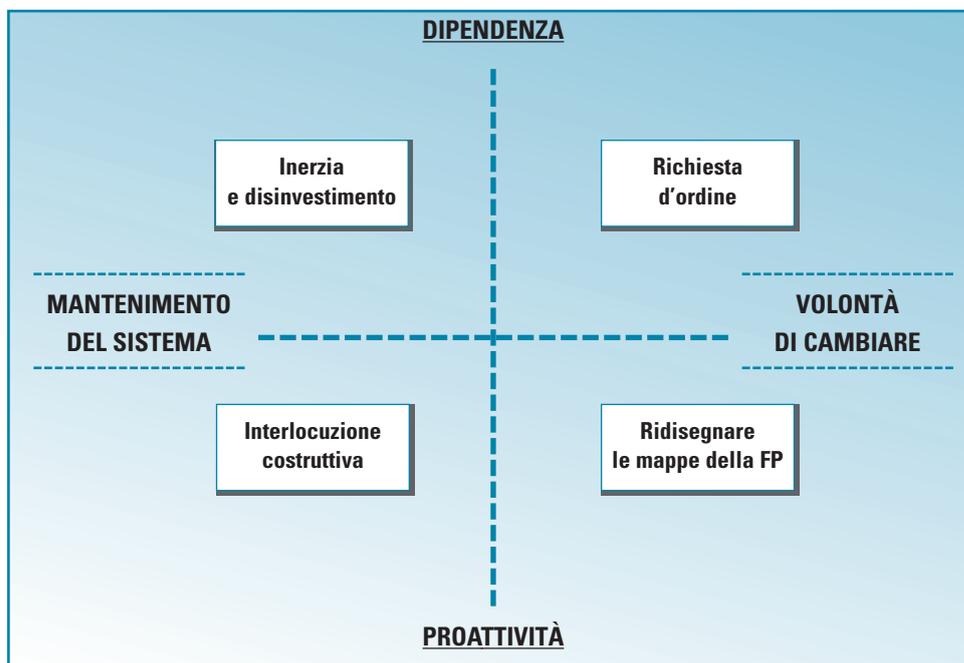
2.2 Le dinamiche presenti negli organismi di formazione

Possiamo individuare tre principali centrature che sembrano connotare trasversalmente l'esperienza degli enti di formazione nell'attuale scenario di FP, caratterizzato da pressioni ambientali, più o meno latenti, verso il rafforzamento delle politiche di integrazione/raggruppamento/partnership, e segnato da una sorta di *incoerenza* tra le forme di programmazione "lasche" adottate dalla Regione e la capacità reali degli organismi a risponderci.

1. La prima riguarda la ricorrente **difficoltà a confrontarsi con dimensioni di incertezza, precarietà programmatica, investimento progettuale realistico**; tali difficoltà si esprimono in modi e intensità diverse rispetto a dimensioni, storia e consistenza dei vari OdF, ma insistono su comuni regolazioni con le quali ognuno è confrontato: quella legata all'intercettare nuove risorse ed allargare il nucleo stabile; quella di interpretare le richieste del sistema e le sollecitazioni trasformative in esso contenute; quella di un problematico accesso a dotazioni economico-finanziarie a fronte di una scarsa prevedibilità degli investimenti; quella di una limitata disponibilità e accesso a presidi logistici, strutturali e infrastrutturali (con il chiarimento connesso in merito alla natura, alla consistenza e ruolo assegnato agli organismi partecipati).
2. La seconda centratura si riferisce alle sollecitazioni che lo scenario attuale induce rispetto ad una **rilettura/ridefinizione della propria identità**: ogni ente di formazione è chiamato a chiarire e precisare, anche a fronte della variegata e frammentata distribuzione delle risorse esistenti e del loro investimento sulle varie misure, l'individuazione del proprio 'core' distintivo all'interno del sistema; si evidenzia inoltre come i diversi organismi si posizionino diversamente in termini di indirizzo strategico, alcuni sulla polarità della differenziazione delle aree di investimento, altri su quella della specializzazione, in un mix composito e non facilmente identificabile; va infine registrata l'ambivalenza (che ogni ente è chiamato a risolvere, anche in riferimento ai possibili interventi "regolativi" da parte dell'istituzione pubblica, collusivamente simbolizzata nella figura di "madre-matrigna") rispetto all'effettivo investimento sulle logiche di qualificazione e accreditamento in corso, a fronte di una oscillazione tra adesione adempistica (forzosamente indotta e subita) e partecipazione convinta e sostenuta da concreti processi di traduzione in pratica al proprio interno.
3. La terza centratura attiene alle **trasformazioni evolutive**, da precisare e validare, attualmente oscillanti tra richieste di consolidamento/stabilità e istanze di "pluralismo", anche come garanzia di sensibilità alle esigenze del territorio (si pensi alla diversa 'granularità' e 'finezza' rispetto alla rilevazione del fabbisogno formativo presente); tra atrofia strategica e posizionamento consapevole in una reticolarità concordata secondo logiche di *governance*; tra strategie diverse (intuizioni vocazionali,

esigenze di sopravvivenza, adempimenti istituzionali, reattività contingenti) e convergenza verso investimenti più concordati, pattuiti, integrati.

Rispetto a tali questioni sono rintracciabili, all'interno del quadro considerato, alcune configurazioni e tipologie, espressione di altrettante logiche e valori più o meno impliciti presenti, riconducibili al seguente schema:



Esse incrociano due assi di riferimento, emersi nelle conversazioni e nei discorsi sviluppati con gli interlocutori: il primo vede da un lato la polarità del *mantenimento del sistema* (come forma di sostanziale adattamento/adequamento all'esistente, alle logiche prevalenti e al quadro delle relazioni interorganizzative in atto) e, dall'altro, quella della *volontà di cambiare* (in cui prevale l'investimento, la tensione verso il cambiamento, in cui s'intravede un maggiore riconoscimento della propria specificità e si esprime anche interesse per il confronto e la crescita qualitativa); il secondo asse evidenzia un continuum che procede dall'enfasi sulla *dipendenza* (per cui si attendono dalla Regione scelte, indirizzi strategici, dotazioni varie e risorse) a quella sulla *proattività* (che mobilita transazioni e negoziazioni attive sul ruolo della P.A.; atteggiamenti costruttivi per la risoluzione di inerzie, contraddizioni, incongruenze; disponibilità alla collaborazione e interpretazione della propria competenza distintiva).

Una prima tipologia può essere descritta nei termini di una condizione prevalente di *inerzia e disinvestimento*, a prefigurare metaforicamente quasi uno scenario di "agonia da estinzione", in cui prevalgono adattamento rassegnato e dipendenza passiva dall'istituzione, talvolta concepita come lontana e incurante.

Una seconda rappresentazione è riconducibile all'enunciato: *'richiesta d'ordine'*, espressione che richiama le attese di rilancio del sistema, con una forte dipendenza dal ruolo della P.A. nel suo tracciare indirizzi forti che consentano stabilità, consolidamento, assicurazione dell'interesse degli organismi a stare nel sistema. Si tratta di posizioni che esprimono dinamiche e tensioni presenti, ma ancora insufficientemente declinate tra concorrenza e monopolio, specificità e generalismo, distribuzione e concentrazione, partnership/reticolarità e saturazione centralistica del mercato.

Una terza configurazione interpreta le dimensioni di mantenimento e proattività, nella forma prevalente dell'*interlocuzione costruttiva*, in cui il riconoscimento di contraddizioni e incongruenze presenti nel sistema diventa leva non per una contrapposizione sterile, ma per l'esercizio di nuove negozialità, in grado di

avviare sperimentazioni che riducano la distanza tra chi programma e agisce, introducano maggiori elementi di coerenza amministrativa, alimentino soluzioni convergenti rispetto alle incertezze da affrontare. Una quarta tipologia esprime la consapevolezza relativa all'attraversamento di una fase critica il cui esito può portare a *ridisegnare le mappe della FP*, attraverso la consapevolezza che il lavoro degli organismi rispetto all'identificazione della propria caratterizzazione di intervento, all'allargamento delle risorse, ad una rinnovata interazione con l'esterno e con gli altri interlocutori, di fatto rappresenta la costruzione di nuovi ambienti. La proattività connessa all'assunzione creativa di una propria "core identità" si coniuga con una logica di investimento orientata a strategie di differenziazione/integrazione, di reti di scambio, di inedite e nuove modalità di concepire l'allocatione e l'accesso a risorse e dotazioni disponibili.

Nelle rappresentazioni espresse e veicolate dai singoli organismi si rintracciano collocazioni plurali e differenziate all'interno di questo schema interpretativo: ognuno è sollecitato da queste riflessioni ad acquisire una consapevolezza del proprio attuale e prevalente posizionamento, per individuare percorsi e traiettorie di evoluzione e di apprendimento, così come tutti gli attori in gioco sono chiamati a negoziare e condividere direzioni di sviluppo promettente da assegnare al sistema FP.

2.3 Elementi emergenti dall'universo formatori

Gli elementi di conoscenza sopra riportati sembrano convergere verso l'esigenza di una riconfigurazione dell'attuale ruolo di formatore nel sistema FP. Si tratta di una operazione che investe alcune variabili, sollecita una revisione delle ermeneutiche impiegate ed apre a questioni inerenti le prospettive future.

Per quanto riguarda le variabili esse toccano l'*oggetto* dell'azione formativa (quali conoscenze trasmettere? Quale apprendimento promuovere? In funzione di quali cambiamenti attesi?); il *prodotto* offerto dalla formazione (altro/oltre i classici corsi, approcci didattici più articolati, set operativi e approcci più contestualizzati); le *logiche* dell'azione formativa (capace di valorizzare apertura al territorio e valorizzazione dell'apprendimento dall'esperienza e dal proprio contesto); i *profili e le competenze* del formatore (nuova professionalizzazione; funzioni di interfaccia, accompagnamento; nodo di reti e di pratiche); la coniugazione di *specializzazione e versatilità/flessibilità* operativa.

Le ermeneutiche si riferiscono alle rappresentazioni ed alle letture impiegate per giustificare e/o prendere posizione rispetto a determinate questioni e problemi (ad esempio l'esigenza di una riconversione della funzione formativa; il significato da attribuire al concetto di nuova professionalità; la molteplicità dei modi di concepire la formazione ed i progetti formativi; le letture attribuite al rapporto tra politiche istituzionali, caratteristiche degli enti di formazione, tipologia degli interventi formativi).

Le prospettive rimandano ad un lavoro di esplorazione e ricognizione comune del cosa significhi oggi lavorare in un sistema di FP e verso quali scenari concreti ci si sta dirigendo²⁷. Rispetto a tali coordinate, i dati raccolti evidenziano come i formatori si percepiscano in termini di precarietà professionale e scarsa visibilità sociale, esprimendo difficoltà ad investire nel futuro, sia per il timore di una possibile deriva burocratica (più attenzione a controlli formali che a elementi sostanziali), sia in riferimento all'esigenza di allargare il proprio profilo da esecutori/erogatori di corsi, a interpreti di funzioni di accompagnamento formativo e consulenziale. Aspetti di innovativa e positiva identificazione sociale e professionale convivono attualmente con rappresentazioni della propria identità professionale riconducibili alla metafora relativa all'essere 'né carne, né pesce', rilevata in alcune conversazioni. È come se la soggettività dei formatori, sollecitata e promossa, incontrasse la fatica a superare inerzie e paure, che mobilitano rappresentazioni della formazione e dell'interlocuzione con le agenzie istituzionali tali da indurre blocchi e disinvestimenti. In particolare, il muoversi all'interno di regole sempre più articolate introduce la percezione di una distanza

²⁷ Si fa qui riferimento alla fase della programmazione regionale ed alle conseguenti linee strategiche individuate per le politiche di sviluppo co-finanziabili 2007-2013.

dai bisogni effettivi ai quali dare risposta, con la conseguente indotta generazione di superficialità adempistica e ulteriore abbassamento della propria rappresentazione di funzionalità e valore (per cui sarebbe di maggior rilevanza avere un amministrativo piuttosto che un formatore in più in organico). Ad un tale circolo vizioso che alimenta atteggiamenti strumentali e di “furbizia” adattiva, a fronte di prefigurazioni (più o meno legittimate) di un burocratismo neotayloristico di ritorno, fa riscontro un esito di disillusione e il pericolo di una caduta della speranza connessa all'efficacia della propria contribuzione professionale ed operativa.

D'altro canto, è anche rintracciabile l'aspettativa, avvertita dai formatori, di confrontarsi non solo con esigenze di adattamento della qualità dei prodotti, ma anche di riconfigurazione dei processi di creazione di valore (integrazione, reti, interlocuzione territoriale, articolazione degli interventi): alcuni, infatti, si attribuiscono e interpretano il proprio ruolo come quello di *agenti di apprendimento* in relazione a individui ed alla collettività. Sembrano in ogni caso condivise istanze di comprensione dei mutamenti in corso nel sistema, che nutrono aspettative di partecipazione a processi di costruzione e decisione, sempre combinate con esigenze di chiarimento e supporto da parte dell'attore chiave istituzionale.

Le conoscenze situate, raccolte dall'interazione con i formatori, restituiscono dunque un quadro caratterizzato da forte ambivalenza rispetto alle interpretazioni diffuse del proprio ruolo professionale e delle caratteristiche del sistema FP e si intersecano con analoghe variabili emergenti dalla ricognizione con gli OdF. Sembra utile tentare una schematica e conclusiva individuazione delle **principali criticità** che la ricognizione congiunta dei due universi (quello degli organismi di formazione e quello degli operatori) ha consentito di evidenziare:

- una primo snodo critico si riferisce a quello che potremmo descrivere come ‘coping dell'incertezza’, a significare l'esigenza di fronteggiare situazioni e contesti segnati da elementi di incongruenza (la tempistica dei bandi, le rendicontazioni problematiche), di difformità (risposte diverse e comportamenti incoerenti tra vari interlocutori), di non chiarezza e instabilità degli scenari;
- un ulteriore livello di criticità concerne l'insufficiente assunzione di logiche di *governance* effettiva: le indicazioni programmatiche, il consolidamento dell'investimento sull'accreditamento, la regolazione dei segnali di attenzione da restituire agli organismi (con cui, non su cui lavorare), la disambiguazione del senso legato alle politiche di allocazione e distribuzione delle risorse vanno nella direzione attesa di legittimare e rafforzare il valore attribuito al sistema della FP sul territorio;
- la terza criticità riguarda la sostenibilità economico/organizzativa del sistema FP e contempla il presidio di azioni di supporto (tirocini, accessi facilitati,...), modalità di accesso mirato e differenziato alle risorse, dotazioni logistiche, strutturali e tecnologiche a disposizione del sistema;
- l'ultimo snodo critico attiene allo sviluppo di una maggiore negozialità tra i diversi stakeholders del sistema, chiamati a condividere e produrre, in una prospettiva di co-protagonismo, processi di interlocuzione e collaborazione, partnership, iniziative congiunte, sinergie e connessioni di rete.



CONCLUSIONI

Situazione del sistema, problematiche individuate e linee di sviluppo

Possiamo a questo punto tentare una **sintesi** dell'insieme degli **elementi acquisiti** e sopra descritti, richiamando da un lato le principali caratteristiche che sembrano connotare l'attuale quadro contestuale di riferimento e proponendo successivamente, rispetto alle principali problematiche rilevate, una prefigurazione delle linee di sviluppo e delle implicazioni operative che attendono, secondo la nostra interpretazione, il sistema FP.

3.1 Le caratteristiche del sistema attuale

In prima istanza sembra opportuno sottolineare alcune caratteristiche del sistema attuale, integrando la pluralità degli elementi illustrati in precedenza e presentando alcuni tratti che riguardano:

- a) gli *scenari ambientali* all'interno dei quali gli organismi di formazione operano;
- b) la dimensione *organizzativa* degli stessi;
- c) alcuni orientamenti *strategici* emergenti.

Per quanto riguarda gli **elementi di contesto**, un primo aspetto da porre in rilievo è che ci troviamo oggi di fronte ad un sistema formativo effettivo. La crescita numerica degli organismi accreditati, registrata nel corso delle sessennio 2000-2006, il graduale consolidarsi di reti di relazione e l'emergere di dinamiche peculiari di mercato evidenziano che si tratta di un processo in via di evoluzione, che pare attraversare una fase di "giovinezza" - se così si può dire - in cui si esprime quasi una tacita ricerca degli assetti più appropriati.

Sembra tuttavia che il sistema di FP debba "attraversare" il problema di un suo compiuto riconoscimento quale risorsa strategica per lo sviluppo socio-economico, attraverso una più chiara identificazione delle sue specificità da parte del contesto sociale allargato (cfr. ad esempio il tema della scarsa visibilità del formatore o la richiesta di un più esplicito e coerente affidamento di responsabilità ai soggetti formativi).

Un ulteriore elemento importante riguarda la configurazione strutturale assunta dal mercato locale della formazione, per quanto attiene alla distribuzione delle risorse finanziarie gestite dagli organismi accreditati. La sensibile concentrazione a cui si assiste e la conseguente partecipazione assai differenziata alle attività del sistema richiede probabilmente un'attenta riflessione, laddove si attribuisca alla leva competitiva una funzione centrale per garantire la qualità dell'offerta.

Anche il quadro delle relazioni interorganizzative si presenta in evoluzione. Le naturali dinamiche competitive si affiancano al graduale "ri-conoscersi" - tra organismi accreditati - quali parti dello stesso "ambiente", attraverso la partecipazione comune alle opportunità di incontro offerte dal funzionamento del sistema (dallo stesso programma di formazione formatori agli scambi attivati in una pluralità di altre occasioni).

L'auto-identificazione e la percezione dell'altro quale possibile risorsa - oltre che come potenziale "minaccia" competitiva - costituisce peraltro la premessa su cui fondare l'esercizio di un ruolo di sussidiarietà rispetto ai processi di formulazione delle politiche formative e del lavoro, in una prospettiva di *governance*.

Il tema di un diverso posizionamento degli organismi rispetto alle logiche di azione formativa - che li identifichi non solo come "gestori" di progetti/servizi ma anche in qualche misura come co-produttori - appare oggi come uno snodo significativo nello scenario di riferimento. Esso intercetta l'emergere di soggettività, di dinamiche di potere e reciproco influenzamento, che contribuiscono a rendere più complesse - o ad arricchire - le relazioni tra organismi accreditati ed amministrazione pubblica.

Rispetto a questo punto, va sottolineato che numerosi elementi testimoniano la forte centralità che in questa fase di crescita tale relazione ha assunto. Le questioni evolutive più rilevanti vengono portate e si addensano all'interno di questo "spazio", facendolo divenire in tal modo - al di là della sua oggettiva ed "istituzionale" rilevanza - il luogo ove proiettare tutte le aspettative risolutorie rispetto alla pluralità di tensioni emergenti.

Tale enfasi esprime emblematicamente una condizione di difficoltà e rappresenta un indicatore di stress ambientale che suggerisce una puntuale attenzione. Più in dettaglio, i temi ricorrenti riguardano la programmazione dei bandi, la valutazione delle candidature progettuali, la rendicontazione, i vincoli gestionali, le risorse strutturali, gli adattamenti metodologici richiesti per la crescita qualitativa.

Per quanto riguarda la **dimensione organizzativa** degli organismi accreditati, i dati rilevati - in parte già richiamati sopra - mettono in luce ulteriori aspetti.

Si registrano criticità sul fronte delle dotazioni strutturali, degli equilibri economico-finanziari, della possibilità di programmazione delle attività, elementi essenziali per il funzionamento di qualsiasi tipologia organizzativa. Sono problematiche diffuse, che interessano in particolare le componenti emergenti del sistema o quelle che non possono contare su risorse pre-esistenti, che rivelano con maggiore intensità - a tali condizioni - una difficoltà ad investire e a consolidare i propri profili organizzativi.

Un altro tratto importante è l'effettiva "giovinanza" degli organismi dal punto di vista dell'esperienza e del *know-how* di settore. I dati relativi alle risorse umane, le evidenze legate all'accreditamento (requisiti di processo), le osservazioni scaturite dal programma di formazione formatori rivelano il percorso di crescita graduale in atto, che trova perfetta corrispondenza nell'incerto riconoscimento sociale delle competenze delle organizzazioni formative ed anche nell'adozione adempistica degli orientamenti regionali in materia di metodologie e qualità dei processi di erogazione del servizio.

La "curvatura" specificatamente formativa delle organizzazioni accreditate è peraltro solo parziale. Molte strutture paiono svolgere tali funzioni in modo aggiuntivo ed ancillare rispetto alle proprie attività distintive. Le "agenzie formative" vere e proprie - in questo quadro - sembrano caratterizzarsi, oltre che per una *mission* dedicata (e per una maggiore sensibilità alle incertezze strutturali a cui abbiamo sopra accennato), anche per la pratica di modelli organizzativi più flessibili (cfr. i dati sulle modalità contrattuali, sulla polivalenza funzionale, sulle poli-committenze) e per una composizione delle risorse umane tendenzialmente più dinamica (età, curricula studiorum).

Questo insieme di evidenze induce due ordini di riflessione complementari, il primo focalizzato sulla trasversale relativa fragilità degli assetti organizzativi che sostengono le pratiche formative, il secondo sulla necessità di operare un'attenta discriminazione del potenziale di risorsa che i diversi profili indagati evidenziano.

Un terzo asse di approfondimento riguarda la **dimensione strategica**. Su questo versante possono essere rilevate alcune tendenze significative, che riguardano sia gli orientamenti *esterni* (partecipazione al mercato formativo e al funzionamento complessivo del sistema) sia quelli *interni*.

Sul primo versante, i *trends* identificabili sono essenzialmente tre. Il primo - che definiamo in termini di "perifericità/distanza" - individua la tendenza, da parte di alcune componenti, a *permanere* all'interno del sistema - continuando ad adottare, ad esempio, le procedure previste dall'accreditamento - senza in realtà esprimere una partecipazione sostanziale e significativa.

Il secondo - che definiamo in termini di "dipendenza/allineamento" - esprime una tendenza diffusa ad aderire più o meno passivamente alle richieste che la partecipazione al sistema pone, senza interpretarne in chiave proattiva il significato, ma sostando piuttosto in una disposizione ambientale di attesa.

Il terzo riguarda l'interpretazione in chiave strategica della *mission* e registra i tentativi degli enti di tradurre in pratica le istanze identitarie. Le evidenze raccolte, accanto ad alcune spinte promettenti, pongono in rilievo la tendenza, da un lato, ad aderire in modo univoco e restrittivo alla propria "vocazione" originaria - non traendo dalla partecipazione al sistema un'opportunità di apprendimento - dall'altro all'agire indifferenziato, più attento alla persistenza organizzativa che all'espressione di un contributo tipico.

Sul fronte interno, infine, è interessante rilevare - in particolare dalle evidenze emergenti da una pluralità di incontri e scambi (formazione formatori, interviste, ecc.) - una diffusa aspettativa di sviluppo e consolidamento (strutturazione, formazione, ecc.). Essa si sposa efficacemente con le spinte partecipative, con la disponibilità ad apprendere ed anche con un certo bisogno di protagonismo. In taluni casi, sembra invece lasciare il passo ad un relativo investimento e/o a forme strumentali di etero-regolazione.

Sulla base di questo primo quadro di sintesi, si ritiene che possano esser indicati alcuni tratti che sembrano caratterizzare, trasversalmente alle tre dimensioni appena ripercorse, l'attuale fase evolutiva.

Al momento attuale il sistema pare esprimere:

- Condizioni di relativa *debolezza*
 - ▣ Percezione di scarsa visibilità sociale e riconoscimento del "formatore" e della dimensione formativa
 - ▣ Posizione marginale e disimpegnata di alcuni organismi
 - ▣ Difficoltà a fare investimenti di tipo strutturale e sulle risorse umane
 - ▣ Criticità registrate sui alcuni requisiti di risorsa e di processo, in particolare - rispetto a questi ultimi - su quelli meno "regolati" dall'istituzione pubblica
 - ▣ Rischi di esposizione finanziaria, legati anche alle criticità del processo di rendicontazione
 - ▣ Maggiore presenza di contratti atipici e a termine negli enti di formazione
 - ▣ Logiche di azione orientate alla genericità o alla scarsa innovazione strategica

- Elementi di *frammentazione* interna (capitale sociale)
 - ▣ Percezione diffusa della debolezza dei processi di governance del sistema, a fronte di pesanti incertezze sull'uscita di bandi e sulla individuazione degli oggetti messi a bando, cui si affianca una modalità di rendicontazione da parte dell'istituzione pubblica rappresentata come incongruente e talvolta vessatoria
 - ▣ Relativa conoscenza ed identificazione tra organismi e tra operatori
 - ▣ Dinamica prevalente tra gli organismi centrata sulla competitività
 - ▣ Rappresentazione della FF come vincolo più che come opportunità

- Presenza di *squilibri strutturali*
 - ▣ Consistente differenza nella distribuzione e nella concentrazione delle risorse
 - ▣ Ridotta partecipazione alle attività complessive del sistema da parte di una componente consistente di organismi accreditati
 - ▣ Relativa disomogeneità del numero di risorse presenti nel nucleo stabile dei diversi enti di formazione, rispetto ad altre tipologie di organismi accreditati
 - ▣ Maggiore presenza di contratti atipici e a termine presso gli enti di formazione

- Percezione di *incertezza*
 - ▣ Scarsa certezza circa i tempi d'uscita e i contenuti dei bandi
 - ▣ Percezione di atteggiamenti discrezionali da parte dell'istituzione pubblica nella rendicontazione, con conseguenti perdite nette per l'ente

□ Esposizione a rischi di cultura adempistica e di *dipendenza/inerzia* rispetto alla PA

- ▣ Crescita numerica degli organismi accreditati e dei soggetti coinvolti nei bandi
- ▣ Percezione di scarso riconoscimento sociale della dimensione formativa
- ▣ Difficoltà a fare investimenti per il consolidamento e lo sviluppo

- ▣ Sono presenti aspettative molto intense ed ambivalenti nei confronti dell'istituzione pubblica
- ▣ Rappresentazioni della proposta FF come vincolo da ottemperare più che come opportunità da accogliere; si riscontra maggiore adesione a corsi che affrontano elementi di regolazione del sistema e di più immediato ritorno e convenienza
- ▣ Alcune fasi rilevanti del processo di azione formativa (analisi dei bisogni, progettazione, valutazione) appaiono poco consistenti e sostenute nella pratica
- ▣ Scarsa abitudine della P.A. ad alimentare processi di governance

□ Orientamento verso *prospettive evolutive*

- ▣ Si rileva un aumento della numerosità degli organismi che mantengono relazioni stabili con AdL
- ▣ È riscontrabile una crescita complessiva della capacità di risposta ai requisiti richiesti
- ▣ la polifunzionalità delle figure di riferimento degli organismi e l'eterogeneità di esperienze suggerisce una potenzialità spendibile in una prospettiva di rilancio e innovazione delle attività di FP
- ▣ il numero di adesioni ai corsi e la qualità della partecipazione dei formatori offrono un livello di soddisfazione complessiva

3.2 Le problematiche emergenti

Di fronte a queste connotazioni di scenario, tre sembrano essere le **principali problematiche individuate** nel sistema:

- la **difficoltà di crescita e di investimento**, connessa alla non praticabilità per gli organismi di effettuare investimenti, specie a fronte dell'incertezza connessa ai tempi di programmazione dell'offerta formativa ed alla rigidità delle regole amministrative FSE. A questi limiti, si aggiunge quello delle carenti dotazioni strutturali del sistema regionale;
- la **fragile interlocuzione istituzionale**, nell'ambito della quale è presente un atteggiamento di tipo ambivalente, per cui da un lato si chiede all'amministrazione regionale un forte ruolo regolatore, dall'altro si prefigura una relazione più attiva e matura (ma anche più impegnativa), nella costruzione dell'offerta formativa rispetto ai bisogni del territorio;
- la presenza di tendenze verso il **burocratismo**, espressione di un'eccessiva centratura su aspetti formalistici ed amministrativi, a discapito delle dimensioni qualitative e dell'utilità/efficacia della formazione. In taluni casi, il comportamento assunto dalla P.A. nelle modalità di effettuazione dei controlli e la diffusa difformità nella applicazione delle regole amministrative (così almeno nella percezione di molti soggetti) fanno da sfondo ad una scarsa rilevanza della valutazione degli esiti di bandi e progetti.

Conseguono a tali sottolineature alcuni punti di attenzione strategica e nodi da affrontare in prospettiva di lavoro futuro. Giova sottolineare al riguardo lo **scenario** in cui tale sistema si colloca e che vede in

pieno corso la fase di nuova programmazione 2007-2013, riprendendo dai documenti preliminari circolanti alcune indicazioni di prospettiva: sul versante strategico i materiali disponibili sembrano puntare l'attenzione su una accentuazione della logica di *governance*, con particolare riferimento alle politiche mirate ai giovani, all'integrazione tra settori economici ed alla configurazione che vede la VdA come nodo di reti e centro di eccellenza. In un contesto connotato da sollecitazioni trasversali a fare sistema, creare valore, promuovere innovazione e competenze, a partire da territorio, ambiente, competitività e occupazione, la sfida cruciale per il sistema FP diventa quella legata al trasformare l'incertezza attuale da incombenza da fronteggiare in opportunità evolutiva.

La **posta in gioco** di una tale sfida rimanda a diverse **traiettorie** che riprendono e rilanciano le azioni intraprese di **rafforzamento del sistema regionale di FP**:

- lo sviluppo ed il consolidamento della qualità degli organismi di formazione e dei formatori, lavorando per una nuova programmazione in grado di migliorare la connessione tra analisi dei bisogni ed azioni formative e interpretando sempre più l'accreditamento non solo e tanto in quanto logica di conformità, ma nella tensione ad una sostanziale e realistica qualificazione;
- l'investimento in nuove logiche di azione formativa, consolidando la mobilitazione del sistema verso gli obiettivi di sviluppo e riducendo le adesioni dettate da aspettative più strumentali, di adeguamento passivo o adempistico;
- la promozione di reti e processi rivolti all'attivazione di connessioni e integrazioni tra diversi Odf ed orientati alla ricostruzione di maggiori sinergie tra sistema di istruzione e sistema di formazione, per supportare percorsi di formazione professionalizzante compatibili con le competenze e le sollecitazioni legate alla realtà dei nuovi scenari lavorativi;
- l'assunzione di un concetto di competitività come gioco a somma positiva, valorizzando specializzazioni e differenziazioni così come integrazioni e raccordi tra organismi, lavorando per rendere più chiaro e riconoscibile il ruolo degli enti strumentali della regione, in sinergia con altri attori territoriali e altre agenzie locali e non;
- l'aspettativa di organizzazioni più mature, capaci di agire proattivamente, di interloquire con attori diversi e interpretare fabbisogni territoriali, di valorizzare e investire nel proprio ambito e contesto di intervento.

Nel quadro complessivo degli elementi proposti, si possono quindi enucleare alcuni **nodi** ed **aree di regolazione**, rispetto alle quali ridisegnare le linee di sviluppo del sistema.

Il primo nodo può essere identificato nella necessità di regolazione della **variabile "polarizzazione"**. I dati cui fare riferimento sono documentati nella prima parte del presente documento, dove risulta evidente una situazione di forte concentrazione delle risorse, che vede più del 50% dei soggetti accreditati accedere a meno dell'1% delle risorse finanziarie POR (dal 2000 al 2005). Una tale situazione evidenzia alcune tendenze di natura monopolistica e rinvia all'assunzione di una scelta strategica complessiva orientata:

- al **riequilibrio** del sistema, attraverso il sostegno alla crescita dei soggetti formativi (fusione, creazione di reti, strutturazione e consolidamento);
- al **dimensionamento** del sistema, attraverso azioni orientate alla "selezione" dei soggetti maggiormente competitivi, a discapito di quelli che si trovano in posizione di fragilità, residualità e marginalità sul mercato.

Un secondo nodo concerne la problematica **partecipazione delle istituzioni scolastiche al sistema di FP**. All'inizio della programmazione 2000-2006 l'Amministrazione Regionale aveva operato la scelta di valorizzare le risorse presenti nel contesto territoriale e di sostenere l'opportunità di un coinvolgimento delle scuole, allo scopo di supportare la fase di avvio del costituendo sistema di offerta. Giunti oggi alla conclusione del primo periodo di programmazione, sembra tuttavia imporsi una riflessione sul ruolo

delle istituzioni scolastiche, a fronte della loro attuale relativa debolezza nel sistema FP, così come emerge da una molteplicità di evidenze (partecipazione ai bandi, partecipazione alla formazione formatori, logiche adottate nei confronti di accreditamento e accesso fondi FSE, ecc.).

Un terzo nodo riguarda l'**evoluzione del sistema di accreditamento**. Sembra imprescindibile la necessità di rivedere l'attuale dispositivo regionale, per renderlo più coerente con l'evoluzione del sistema, nella logica che lo identifica come uno dei riferimenti essenziali per l'esercizio di una governance del sistema.

3.3 Le prospettive di sviluppo

Alla luce dei nodi da affrontare appena descritti, si possono evidenziare alcune possibili **linee di sviluppo**, pur nell'attesa del necessario riferimento alle opzioni politiche che verranno adottate, a partire da una **istanza** diffusamente riscontrata nel lavoro sviluppato, quella cioè di pensare in futuro agli OdF come **agenti di apprendimento** nei contesti, più che **produttori/erogatori** di corsi e alla necessità di una costante analisi delle situazioni all'interno delle quali i nuovi e mutevoli bisogni di formazione si esprimono e si manifestano.

Anche in questo caso l'elaborazione degli elementi conoscitivi raccolti, a partire da una loro approfondita analisi, ci porta ad individuare una serie di **azioni possibili**:

- azioni di **sviluppo e consolidamento dei soggetti formativi**. Si tratta di irrobustire, quale che sia l'opzione strategica rispetto al nodo critico della polarizzazione-monopolio sopra richiamato, lo spessore e la consistenza delle risorse umane operanti nella FP, puntando su qualità professionale e consolidamento delle risorse umane (es. modalità differenziate per programmazione dell'offerta formativa con scenari temporali più ampi e definiti; azioni per favorire l'inserimento lavorativo;...).

Necessaria risulta anche la creazione di partnership e reti tra i soggetti formativi, così come la tensione a favorire il consolidamento economico-finanziario.

- azioni mirate all'**adeguamento strutturale** ed all'**ottimizzazione delle risorse**. Si ritiene utile la definizione di un piano regionale relativo alle strutture (es. sedi erogative comuni, razionalizzazione risorse pubbliche e miglioramento dell'impiego delle strutture regionali).
- azioni legate all'**offerta formativa regionale** ed alla **governance del sistema**. Si pensa in questo caso allo:
 - sviluppo di forme di sussidiarietà orizzontale ed alla valorizzazione in tal senso dei soggetti di formazione;
 - a nuove modalità di analisi dei bisogni formativi in un quadro di governance istituzionale forte;
 - all'equilibrio tra due polarità: chiari input programmatori e rigidità nella lettura dei fabbisogni formativi;
 - a dispositivi regionali atti a raccogliere il patrimonio informativo e relazionale di cui i soggetti dell'offerta sono portatori;
 - contribuzione alla definizione delle politiche di settore.

Rispetto a tali linee di sviluppo vanno inoltre segnalate alcune **attenzioni strategiche** ed una serie di **implicazioni** operative da assumere e progressivamente declinare e regolare.

In riferimento alle prime si evidenzia come, per quanto riguarda gli OdF, si tratti di lavorare, sul versante interno, per una messa a fuoco di una **core identity distintiva**, precisando la propria strategia di visione e maturando atteggiamenti di maggiore **performatività**, unitamente ad esiti di più consistente qualificazione; sul versante esterno si apre la prospettiva di **iniziative di rete e di alleanze tra organismi**, secondo una logica di differenziazione/integrazione capace di valorizzare le specificità senza penalizzare esigenze di progettualità comuni.

Da parte della Regione gli investimenti strategici sul versante interno riguardano la messa a punto di norme amministrative accentrate e coerenti, così come il raccordo tra misure e piani di settore; sul ver-

sante esterno si prefigura la creazione di iniziative innovative per l'attivazione di strutture comuni, la messa a punto di agevolazioni mirate di accesso al credito, il supporto a logiche di qualificazione, network e partnership tra OdF.

Le implicazioni operative di una tale prospettiva correlano le opzioni legate ad obiettivi strategico-prioritari, con l'indicazione di ricadute sul versante della programmazione, della costruzione dei bandi, della valutazione dei progetti, della rendicontazione, dell'accreditamento, delle azioni di sistema.

3.4 Note conclusive

Come si vede, l'insieme degli elementi conoscitivi raccolti offre uno spaccato articolato di osservazioni, variabili, indicazioni, riflessioni e sollecitazioni di tipo strategico ed operativo.

Si tratta di un patrimonio di conoscenza situata, che chiede di essere considerato, analizzato, discusso e ragionato dai diversi *stakeholders*, a diverso titolo impegnati nella responsabilità di concepire e realizzare azioni e politiche, sempre più adeguate e funzionali a rispondere alle esigenze delle mutate condizioni di un mondo del lavoro che cambia e dei soggetti che in esso sono chiamati a trovare collocazione ed esprimere la loro attività.

Risulta infatti evidente l'esigenza di fronteggiare con atteggiamenti propositivi e risposte adeguate la permanente incertezza del sistema, trovando e favorendo modalità per convivere con una situazione di costante e fisiologica evoluzione. Ciò richiede la promozione e la traduzione in pratica di logiche di *governance* in grado di liberare soggettività e capacità negoziale costruttiva da parte dei diversi attori sociali in gioco, con una rilevante conseguenza: il sistema diventa più esigente e impegnativo, proprio perché chiamato a usare immaginazione creativa per affrontare le esigenze di una plurale sostenibilità (economica, strutturale, organizzativa, socio-professionale), che il mutato scenario della FP impone oggi di curare, ma può al contempo restituire maggiori opportunità di crescita e di sviluppo.

Possiamo in chiusura tracciare, quasi come un pro-memoria di attenzione, una serie di indicazioni sintetiche che riprendono e rilanciano i motivi e le notazioni di fondo, sottese alla logica interpretativa alla luce della quale le considerazioni proposte nel presente documento trovano giustificazione ed incoraggiamento:

- un nuovo sistema di FP ha bisogno di forme innovative di differenziazione integrata tra gli organismi, in una logica di accreditamento riconosciuto e condiviso;
- servono supporti e facilitatori di consolidamento del sistema (es. forme di accesso al credito ancorate a capacità strategica e profili progettuali; sostegno all'inserimento di nuove risorse; forme di rete, associazione tra organismi, partnership; modalità concordate e condivisione di risorse strutturali e finanziarie);
- si avverte l'esigenza di forme agili e leggere di partecipazione alla costruzione delle linee programmatiche, attraverso un monitoraggio contestuale di bisogni emergenti;
- è sollecitato un presidio della funzione di *governance* che sappia immettere elementi di stabilizzazione e prevedibilità rispetto a programmazione e strategie di investimento;
- il tutto porta ad un progressivo innalzamento verso l'alto dell'asticella della qualità richiesta, ma anche dell'impegno concreto per aiutare le risorse valide a superarla.

