

Academy salesiana. Filiera, alleanza e vocazionalità: i tre caratteri della nuova FP

DARIO EUGENIO NICOLI¹

Il tradizionale Centro di Formazione Professionale negli ultimi anni ha ampliato la propria proposta di formazione e di servizi lungo tre direzioni: la filiera formativa completa che, partendo dalla qualifica, procede con il diploma Professionale, la formazione superiore, la formazione continua e permanente; i servizi per l'impiego; la partnership con le imprese che riguarda il sistema duale, la ricerca e selezione del personale, la formazione mirata, i laboratori innovativi ed i concorsi. Questa configurazione giustifica il nome di Academy, un'alleanza ad ampio raggio tra organismi formativi e sistemi di imprese finalizzata ad una strategia di reclutamento dei "talenti" entro un contesto concorrenziale e caratterizzata da un'antropologia del lavoro di natura vocazionale.

Over the last few years, the proposal of the Vocational Training Centres as regards education and services has increased in three directions. The first one concerns training courses, which includes the following steps: the qualification acquired after three years, the professional level diploma, further vocational education, continuous and lifelong training; the second direction regards employment services; the third direction concerns a partnership with companies and pertains to the dual educational system, recruitment and selection, focused training, innovative laboratories and contests. This configuration justifies the name of Academy, an alliance of training institutions and companies, which is aimed at a recruitment strategy within a competitive context and inspired by a humanistic philosophy of work.

Di quale natura è il CFP "evoluto"?

La crescita nel corso del tempo delle attività svolte dai CFP è avvenuta perlopiù "per aggiunta" di nuove azioni formative e nuovi servizi rispetto alla configurazione tradizionale centrata esclusivamente sui corsi ordinari per i giovani e gli aggiornamenti per gli adulti.

Osserviamo il caso di un CFP di medie dimensioni: il Manfredini di Este. Dal suo sito² si rilevano innanzitutto i quattro settori in cui opera il Centro: meccanica, elettrico energie, grafica, ristorazione.

Ma subito si scopre che l'offerta riguarda quattro livelli di intervento:

- I corsi ordinari

¹ Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia.

² <http://www.cfpmanfredini.com/>.

- I corsi del sistema duale
- I corsi di formazione superiore
- I corsi di formazione continua compresi quelli di qualifica per adulti.

Praticamente è prevista tutta l'offerta formativa possibile nella "filiera" della Istruzione e Formazione Professionale, oltre alla Formazione Professionale intesa in senso proprio, quella rivolta agli adulti ed alle imprese.

Vi sono inoltre i servizi al lavoro che operano su un ampio raggio di ambiti di riferimento.

Scopriamo sin dall'inizio che il Manfredini definisce se stesso come "Scuola della Formazione Professionale", un'espressione che, evidentemente, si ritiene più chiara ed attraente rispetto a quella di "Centro di Formazione Professionale", che viene riservata al linguaggio giuridico amministrativo.

La proposta formativa presente nel sito spiega solo in parte questa ampiezza di interventi. In primo luogo, pare rivolgersi quasi esclusivamente ai "ragazzi"; inoltre pone al centro il metodo peculiare della FP: «Il percorso didattico che così viene sviluppato è dalla "consegna del problema" al "compito"; e il ruolo fondamentale dell'insegnante, del "maestro" – sia esso d'aula, di laboratorio o in azienda – è quello di far sorgere nei ragazzi delle domande su quel pezzo di realtà che viene posto loro dinnanzi». Nel fare ciò, la prospettiva si amplia ed emerge, specie nel sistema duale, una vera e propria partnership con le aziende: «Scuola e azienda contribuiscono in egual misura allo sviluppo della professionalità e all'acquisizione del titolo di studio (qualifica o diploma)».

Rimangono però in ombra tre aspetti: la "filiera verticale", la figura dell'adulto e la natura del coinvolgimento delle imprese.

- L'offerta formativa non è solo "puntuale", ma verticale; ciò significa che il Manfredini consente ai destinatari di poter accedere a tutti i livelli del percorso di formazione professionalizzante: qualifica, diploma, IFTS / ITS, formazione continua e permanente. È questa una conquista importante, segnalata soprattutto dal quarto anno di diploma che consente al CFP un salto di qualità considerevole rispetto al passato dove la Formazione Professionale coincideva di fatto con corsi di qualifica con un'unica uscita nel mondo del lavoro.
- Alcune opportunità formative e di servizi per il lavoro sono rivolte ad adulti e giovani adulti; occorre inoltre segnalare la possibilità per questi di accedere alle qualifiche professionali, ciò che non era possibile fino a pochi mesi fa a causa di una dimenticanza del legislatore. Ma la figura dell'adulto richiede una ridefinizione della mission del Centro che dovrebbe focalizzarsi su una categoria non anagrafica ma antropologica: la *vocazionalità* dell'ispirazione e del metodo Salesiano.

- Le imprese assumono una rilevanza crescente per quattro motivi: l'introduzione del duale (per il quale giustamente si afferma che non si può più parlare genericamente di "stage", ma di alternanza prolungata e apprendistato); le attività di formazione superiore e di formazione continua e permanente; i servizi per l'impiego per i quali si afferma che «il Manfredini fornisce il supporto alle Aziende per una selezione efficace dei lavoratori»; la partnership coltivata dalla sede nazionale con grandi gruppi per collaborazioni che prevedono laboratori innovativi, attività di formazione ad hoc, concorsi per allievi.

In definitiva, il caso del Manfredini conferma la necessità di una ricomposizione della natura del tradizionale CFP che si focalizzi sui tre cambiamenti indicati.

In questo articolo assumiamo l'ipotesi secondo cui i cambiamenti intervenuti sul piano normativo, dell'offerta formativa e dei legami tra CFP ed impresa possono giustificare la collocazione dell'organismo formativo rinnovato entro la categoria della "Academy", secondo un'impostazione che conduce ad un approfondimento della proposta Salesiana.

La strategia formativa dell'Academy

Con il termine Academy si intende l'insieme delle scuole di formazione realizzate dalle aziende al proprio interno e dedicate al reclutamento di giovani risorse, ma anche e soprattutto alla loro crescita attraverso percorsi formativi mirati. Si tratta quindi di una strategia di reclutamento dei "talenti" entro un contesto concorrenziale. Esse rivolgono i propri interventi anche ai professionisti ed al management, con l'obiettivo di sviluppare le loro competenze secondo un modello di formazione caratterizzato da una forte componente di innovatività e di distinzione del proprio brand.

Le Academy hanno origine negli USA dove sono spesso legate ai grandi gruppi multinazionali; successivamente si sono diffuse in altri Paesi fino a giungere anche in Italia dove riguardano perlopiù realtà di dimensioni più contenute. Stringono varie collaborazioni con le università e, là dove previsto, accedono ai fondi pubblici per la formazione del personale e l'innovazione.

L'Academy è in grado di svolgere una varietà di servizi lungo la filiera dei fabbisogni, riferita ad una o più imprese associate, di cui costituisce l'organismo formativo fiduciario. In forza di questo legame / appartenenza, essa può accedere e *valorizzare il know how specifico* del contesto di riferimento avendo attenzione particolare ai *fattori di innovazione e di distinzione* nei confronti dei concorrenti.

Essa intrattiene *alleanze con istituzioni accademiche, scolastiche e formative* sia per poter usufruire dei servizi che queste offrono e che realizzano utilizzando

finanziamenti pubblici sia per poter beneficiare delle loro competenze organizzative e didattiche evitando così di concentrare su di essa parte delle risorse *core* dell'impresa o della rete.

Infine, l'Academy è dato dalla capacità di fornire una *formazione ad hoc* come risposta puntuale ai fabbisogni espressi dagli utenti sia singoli sia provenienti dalle organizzazioni, caratterizzando il *servizio in senso personalizzato* in riferimento ai tempi ed alle modalità di intervento.

Di conseguenza, la formazione viene gestita superando gli schemi sia della formazione pubblica finanziata, con i suoi vincoli burocratici, logistici ed organizzativi, sia la formazione aziendale "istituzionale" basata su corsi standard, spostando l'attenzione sulle esigenze delle risorse da formare, in tempi e modi corrispondenti alle esigenze dei referenti e degli utenti, potendo valorizzare le migliori competenze del contesto. Non vi deve essere quindi distanza né di contenuto né di metodo né di organizzazione e tempistica tra i fabbisogni formativi espressi ed il servizio offerto.

Sul piano del metodo, si nota l'aumento dell'aspetto social ma anche di quello ludico-formativo che, specie tramite la *gamification*, consente di svolgere una formazione basata sullo spirito di cooperazione ed insieme di competizione.

Le Academy offrono corsi *on site* e attività di *coaching*, assieme ad un uso sempre più intelligente dell'e-learning svolto valorizzando i progressi tecnologici che le piattaforme per il training a distanza hanno registrato negli ultimi tempi. Due sono i fattori di successo della formazione mista o *blended*: l'accesso al *mobile* e la semplicità di gestione che conduce alla facilità d'uso delle piattaforme.

Si può in definitiva configurare il "circolo virtuoso" dell'Academy formativa in quattro fattori:

- esso trae origine da un *business* consolidato e di valore, proprio di un'impresa o di un'associazione di imprese che possiedono un brand distintivo ed una posizione di mercato tendente all'eccellenza;
- l'investimento in *ricerca*, sia interna sia svolta tramite intese con università e centri specializzati, consente di innovare costantemente i propri prodotti/servizi mantenendo in tal modo l'eccellenza nel proprio campo di intervento;
- le *alleanze* con università, scuole e centri di formazione consente di ampliare l'area dell'intervento e di valorizzare le forme miste di formazione sul campo come alternanza, tirocini, ricerche e tesi al fine di avvicinare a fidelizzare le risorse umane di eccellenza;
- in definitiva, l'intero investimento pone al centro della propria attenzione le risorse umane, specie di quei *talenti* che consentono di perseguire realmente le strategie di business nel corso del tempo.

La formazione tramite l'Academy si inserisce nel "circolo del valore" delle

imprese, là dove si trova il loro vero patrimonio che va tutelato e valorizzato, e che spesso rimane nascosto a causa di una sorta di ritrosia nell'opera di trasmissione e di arricchimento rivolta alle nuove generazioni. Il potenziamento del capitale cognitivo, la strategia di comunicazione e relazione verso le giovani generazioni, la scommessa sulla formazione sono i veri asset strategici per gli anni a venire.

Academy Salesiana: un'alleanza per valorizzare i talenti di tutti

Realizzare un'Academy Salesiana richiede di individuare le caratteristiche di un'iniziativa che veda una forte cooperazione tra gli organismi formativi e le imprese partner.

La *visione antropologica* che sostiene l'intesa si riferisce in particolare al carattere vocazionale del progetto di vita e di lavoro della persona, intesa non come un organismo biologico che si adatta al contesto al fine della sua sopravvivenza, ma come un soggetto dotato di coscienza e di volontà che scopre se stesso, la sua "chiamata" interiore, unica ed irripetibile, mettendo a frutto i propri talenti a favore degli altri e della comunità. Ciò comporta la concezione dell'eccellenza non come una misura di "prestazione superiore" da rilevare su una scala numerica tramite un paragone con gli altri³, ma come eccellenza cui ciascuno deve tendere, in riferimento ai talenti ricevuti: non al numero di questi, quanto nella capacità di metterli in gioco e farli fruttificare.

Il lavoro, come forma ordinaria in cui si definisce l'azione del soggetto nella vita sociale, è visto come un legame di solidarietà con gli altri centrato sul piacere di fare gli altri più liberi e responsabili offrendo i propri talenti. In questo senso, il lavoro non si riduce ai benefici monetari o psicologici che ne ricava il singolo individuo, ma assume una *rilevanza civica* poiché contribuisce, ognuno con i propri talenti distintivi, al miglioramento dello spazio comune.

La formazione al lavoro, di conseguenza, è vista come un *bene misto o semi-pubblico*: essa comporta una crescita di valore dell'allievo in quanto diviene consapevole delle proprie facoltà, imparando a metterle in gioco nel legame con gli altri, ma allo stesso tempo presenta un valore pubblico poiché contribuisce, ognuno con il suo precipuo apporto, alla qualità della vita dell'intera comunità sociale come nella grande tradizione artigiana del "lavoro ben fatto".

Così concepita, l'Academy Salesiana definisce un tipo di alleanza tra istituzione formativa e imprese connotata da una particolare sensibilità nei confronti

³ McCLELLAND D.C. *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Milano Franco Angeli, 2005.

delle risorse persona e della comunità, supera la concezione individualistica del lavoro e conferisce sostanza e profondità all'opera mirata alla formazione e valorizzazione delle risorse umane. Quest'alleanza viene alimentata da una sintonia di fondo circa i valori in gioco, cresce tramite la pratica comune e la reciproca stima tra le persone che vi cooperano, si alimenta per mezzo dei buoni risultati che persegue; in primo luogo offre ai giovani le migliori opportunità per il proprio progetto di vita e di lavoro.

L'offerta formativa: filiera dell'educazione al lavoro

L'organismo formativo così configurato prevede una diversificazione dell'offerta formativa, così da rispondere alle diverse esigenze dell'utenza potenziale, comprendente nove linee di servizio:

PERCORSI	UTENTI
Tri-quadriennale rinnovato	Adolescenti e giovani in possesso di diploma di scuola secondaria di I grado
Duale	Giovani e giovani adulti con capacità di ingaggio in organizzazioni di impresa
Formazione terziaria	Giovani, giovani adulti ed adulti in possesso di titolo di studio secondario superiore
Formazione per adulti e imprese	Formazione individuale e formazione per le imprese, workshop ed eventi
Chance	Giovani in particolari condizioni di difficoltà
Fab.Lab	Giovani, giovani adulti ed adulti dotati di idee progettuali da mettere alla prova
Orientamento vocazionale	Studenti ed allievi, istituzioni scolastiche e formative, enti vari
Servizi al lavoro	Giovani, giovani adulti ed adulti in cerca di occupazione o di nuove opportunità di lavoro
Progetti di sviluppo territoriale	Aree interne e territori in crisi di sviluppo

Percorso tri-quadriennale rinnovato

Il percorso tri-quadriennale con alternanza e forte rilievo della cultura e tecnica Professionale, ha mostrato nel corso del tempo il suo valore tanto da essere divenuto una presenza stabile nel contesto del sistema educativo di istruzione e formazione. Esso va quindi confermato, e nel contempo, necessita di un miglioramento in relazione ad alcuni punti critici evidenziati nel corso degli ultimi anni:

- sul piano del disegno didattico-organizzativo, occorre superare lo scolasticismo specie degli assi culturali, che vanno riprogettati in forma di laboratori

centrati non sulle discipline, ma su *argomenti di vita attiva*, con speciale attenzione alla cultura Professionale, nella forma della commessa di lavoro, come fondamento di una formazione integrale della persona;

- sul piano della progettazione, occorre accentuare i fattori di intraprendenza degli allievi (autonomia e responsabilità), fornendo loro occasioni in cui possano assumere la guida del proprio cammino formativo, sia come singoli sia in gruppo;
- sul piano del presidio dei contesti di apprendimento, occorre accentuare il ruolo del tutor formativo e quello dei formatori-mentori che si prendono a carico l'accompagnamento costante di alcuni allievi;
- sul piano organizzativo, occorre superare la rigidità del gruppo classe introducendo il curriculum personalizzato a cura dell'allievo, con gruppi di livello impegnati in attività obbligatorie, opzionali ed elettive, nei diversi orari della giornata e con formule fluide e flessibili;
- sul piano delle tecnologie, occorre arricchire l'offerta di contesti di apprendimento attivo tramite il Laboratorio formativo.

Il percorso che ne risulta prevede una prevalenza dell'area di indirizzo secondo la metodologia dei compiti di realtà ed un accorpamento disciplinare negli assi culturali che operano sulla base di laboratori tematici. In tal modo è possibile perseguire la personalizzazione della formazione, recuperando criticità, rafforzando i punti di forza ed affinandone la preparazione complessiva degli allievi.

Percorso duale

Il sistema duale fornisce ai *giovani adulti con capacità di ingaggio in organizzazioni di impresa* un'opportunità di realizzazione personale nel lavoro che consenta loro di scoprire i propri talenti e impegnarsi entro un cammino consistente di inserimento lavorativo.

Tale formazione garantisce la qualità dei percorsi in riferimento a standard consistenti di tipo Professionale pedagogico ed organizzativo, persegue la personalizzazione della formazione entro una dinamica di comunità educativa, evita la frammentazione e consente l'adattabilità dei percorsi alle specifiche esigenze delle imprese e degli allievi / apprendisti.

Il percorso duale è composto da due soluzioni: apprendistato ed alternanza "prolungata".

Esso si sviluppa sulla base di una coprogettazione con le imprese partner, in base ai seguenti fattori:

- cammino formativo dell'allievo / apprendista nel formare il profilo finale delle diverse figure professionali,
- ruolo assolto rispettivamente dall'impresa e dall'organismo formativo e loro interazione reciproca,

- modalità di valutazione, attestazione e certificazione di esperienze, competenze e saperi acquisiti.

Questo modello assume come «contesto di apprendimento» quello dell'azienda; in tal modo, i compiti proposti sono corrispondenti agli "schemi operativi" su cui si struttura l'attività di lavoro. Ciò richiede una ricerca-azione preliminare con un'azienda madrina per figura/settore, così da elaborare prototipi di formazione in azione.

Formazione terziaria

I percorsi di formazione terziaria, rivolti a giovani, giovani adulti ed adulti in possesso di titolo di studio secondario superiore, consentono loro di acquisire un titolo di diploma tecnico superiore (ITS) o di specializzazione tecnica superiore (IFTS) di livello 5 Eqf, i primi di durata di due anni ed i secondi non superiore ad un anno, secondo rigorosi criteri di occupabilità sanciti da accordi tra le istituzioni scolastiche e formative e le imprese e loro associazioni.

Si tratta di una formazione professionalizzante non universitaria che in Italia presenta ancora numeri molto contenuti mentre è una realtà largamente diffusa in molti Paesi europei.

La formazione terziaria inizia in Italia con corsi post diploma poi IFTS, che utilizzano finanziamenti europei. Questi ultimi sono sempre più ridotti; l'offerta formativa risulta di conseguenza decisamente occasionale e non sistematica come dovrebbe essere. Tale formazione prosegue tramite gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) che rispondono alla domanda di nuove ed elevate competenze tecniche e tecnologiche delle imprese. Sono nati nel 2010 per formare tecnici altamente specializzati in aree considerate strategiche per lo sviluppo del Paese. La natura giuridica dei 93 ITS è quella della Fondazione di partecipazione.

Formazione per adulti e imprese

La formazione per adulti e per le imprese è erogata dalle Regioni e Province Autonome secondo linee di intervento distinte da quelle della formazione per i giovani in diritto-dovere.

È fornita nella gran parte dei casi dalle istituzioni formative alla luce dell'esperienza maturata nella Formazione Professionale e delle competenze educative e formative coltivate nei servizi alla Persona, potendo diventare un vero e proprio partner per la formazione e l'aggiornamento del personale delle imprese.

Ciò fa di questi organismi soggetti fiduciari, in grado di instaurare rapporti e collaborazioni con aziende, enti, agenzie che integrano e supportano al meglio un'offerta che spazia nei vari ambiti dell'organizzazione e del lavoro: tecnologico, educativo, gestionale.

Per lo sviluppo delle attività di formazione per le aziende sono utilizzati i seguenti dispositivi di gestione e finanziamento:

- ✓ fondi interprofessionali
- ✓ corsi a catalogo
- ✓ voucher
- ✓ audit e progettazione di piani formativi aziendali
- ✓ corsi personalizzati su specifici bisogni dell'azienda.

Le attività formative offerte tendono alla personalizzazione, in risposta agli specifici bisogni di formazione e aggiornamento. A seconda delle tipologie, tali attività possono essere realizzate presso le sedi attrezzate con laboratori professionali o presso l'azienda.

Chance – educazione alla decisione

Chance è una proposta di educazione al progetto di vita e di lavoro, rivolta a giovani in particolari condizioni di difficoltà che ne impediscono la crescita; ciò a causa dell'assenza di figure adulte, di dinamiche insieme di isolamento e di branco, di mancanza di occasioni di ingaggio positivo in compiti dotati di valore formativo e sociale.

Questa proposta, collocata nella frontiera tra mondo istituzionale e mondo informale, assume un carattere di re-civilizzazione, punta ad insegnare l'arte di vivere tramite l'incontro con adulti significativi e l'ingaggio in contesti di educazione al lavoro. Essa rappresenta una porta di ingresso alla possibilità di mobilitare pensiero ed azione, tramite il ruolo decisivo di un adulto con le caratteristiche di formatore-educatore, centrata su piccoli gruppi, strutturata su una successione di moduli laboratoriali di orientamento, che portino gli allievi ad una decisione circa il loro futuro progetto di vita e di lavoro e li inserisca in percorsi formativi e di transizioni lavorative coerenti con le loro decisioni, caratteristiche e condizioni.

Fab.Lab

Il Fab.Lab rappresenta una configurazione formativa di tipo inedito, rivolta ad un'utenza varia costituita da allievi dei corsi, allievi di altre istituzioni, giovani adulti ed adulti dotati di idee progettuali da mettere alla prova in un contesto favorevole.

Tale laboratorio enfatizza il metodo dell'intrapresa formativa e la forte disposizione dei giovani e degli adulti per i dispositivi tecnici, e propone loro un ambiente stimolante, eccellentemente dotato di risorse tecnologiche e di figure di tutor di intrapresa formativa preparati a tale compito.

Il laboratorio supera la nozione di *simulazione* - che reca in sé il limite della finzione, e propone lo stile della *emulazione* che significa imitare ed eguagliare qualcosa di reale, competere con ciò che esiste anche per migliorare la realtà. Esso richiede l'elaborazione di un nuovo dispositivo strutturato secondo due modalità:

- 1) per gli allievi dei percorsi, esso è progettato per compiti-commessa, elaborati secondo una sequenza progressiva d'intesa con una *azienda madrina* per ogni figura Professionale;
- 2) per utenti singoli o piccoli gruppi che vogliono cimentarsi in progetti tecnologici innovativi, esso è progettato per prototipi con l'accompagnamento di esperti tecnici ed anche, se i progetti ne presentano i requisiti, di brevettazione ed avvio alla produzione.

Orientamento attivo

L'orientamento necessario nel nuovo contesto sociale ed economico rappresenta un processo educativo che si accompagna allo sviluppo evolutivo dell'individuo in consonanza con la sua crescita personale in riferimento alle più importanti transizioni del suo percorso di vita/di lavoro. Esso costituisce l'insieme delle opportunità che interessano le persone nelle varie fasi di transizione. Queste si collocano lungo il percorso di vita della persona e coinvolgono i momenti dell'istruzione-formazione, del lavoro e dell'acquiescenza (lavorativa).

Questo ambito prevede la generazione di nuove opportunità orientative, così delineate:

- a) "Centri aperti" e micro laboratori di orientamento per i ragazzi della seconda classe delle scuole secondarie di primo grado e della secondaria di secondo grado;
- b) Progetti individualizzati su base laboratoriale per ragazzi in difficoltà iscritti alle scuole secondarie di primo grado;
- c) Servizi orientativi integrati (colloquio, bilancio, progetto personale, accompagnamento) per utenze diversificate: giovani, adulti, persone
- d) Moduli per iscritti ai percorsi di istruzione e formazione Professionale mirati al progetto personale di lavoro e di intrapresa;
- e) Piano di visite guidate ai CFP rivolte a giovani, insegnanti e dirigenti scolastici, personale amministrativo e politico degli enti locali e territoriali,
- f) Piano di informazione, matching e supporto amministrativo e formativo per le imprese che intendono impegnarsi nel sistema duale (apprendistato e alternanza "lunga").
- g) Campagne di orientamento in collaborazione con le imprese e le loro associazioni, riferiti ai settori dinamici del sistema economico dotati di reali opportunità occupazionali
- h) Opportunità di orientamento attivo per adulti, in integrazione con il Fab.Lab.

Servizi al lavoro

Il servizio al lavoro realizzato in “osmosi” con il CFP assume un profilo peculiare rispetto alla generalità delle agenzie operanti su quest’ambito. Esso si caratterizza per l’ispirazione educativa e sociale, in quanto persegue la valorizzazione di ogni persona, nessuna esclusa, che intenda assumere un ruolo lavorativo positivo, al fine di farne emergere talenti e capacità, formare saperi e competenze, fornirgli le opportunità di inserimento nella società sulla base di un profilo di lavoro buono.

Tale servizio mira a realizzare un *rapporto fiduciario tra azienda e organismo formativo*, accompagnando l’azienda nella strategia di investimento sulle risorse umane come chiave del successo dei suoi progetti di impresa. In tal modo, esso punta a creare una rete di “imprese pedagogiche”, pienamente coinvolte entro il movimento della “alleanza formazione-lavoro” in forte cooperazione con organismi formativi ed i servizi al lavoro.

Quattro sono le linee d’azione del Servizio:

- opera in forte interazione con i servizi formativi dell’organismo nell’ambito del sistema duale, con compiti di reperimento delle imprese, supporto alle stesse per l’assunzione degli apprendisti, gestione del matching impresa-allievo in riferimento all’alternanza “lunga”, accompagnamento delle imprese nell’espletamento dei compiti amministrativi e formativi;
- fornisce servizi di sostegno all’inserimento lavorativo per giovani ed adulti, con particolare riferimento ad allievi ed ex allievi del CFP;
- fornisce servizi di ricerca e selezione del personale per le imprese;
- promuove i servizi di formazione continua e permanente per il personale delle imprese.

Esso mira alla realizzazione di una rete di “imprese pedagogiche” che operano in forte cooperazione con l’attività dell’organismo formativo.

Progetti per lo sviluppo territoriale

Si tratta di una proposta di stimolo allo sviluppo tramite iniziative integrate, da realizzare in aree interne ed in territori che si trovano in particolari situazioni di crisi e di decrescita complessiva: demografica, occupazionale, sociale. La struttura adeguata ai progetti di sviluppo territoriale è l’impresa di transizione, a conduzione mista pubblico-privato, che mira a fornire ai giovani occasioni di esperienze lavorative qualificanti orientate a sbocchi lavorativi reali. L’impresa di transizione è un’istituzione a valenza mista, formativa e produttiva, gestita dalle forze positive del territorio nella quale i giovani possano compiere il percorso di alternanza e di transizione verso il lavoro e l’intrapresa svolgendo com-

piti su commessa e divenendo in tal modo “vivai” di opere economiche per l’occupazione e lo sviluppo. Si tratta di uno strumento formativo centrato sul principio di empowerment e sulla creazione di legami economici virtuosi tra territori differenti.

Governance e accordi tra i partner

L’Academy, la forma che assume un’intesa organica e completa tra organismo formativo ed impresa / rete di imprese fondata sull’offerta completa di servizi orientativi, formativi e culturali secondo la filiera del CFP rinnovato, prevede quattro possibilità di cooperazione tra i due soggetti partner:

1. *Allianza nei percorsi ordinari di formazione per giovani* da assumere secondo previsioni pluriennali delle imprese. Questa situazione risulta sempre più frequente visto il disequilibrio tra domanda ed offerta di lavoro con la crescita progressiva di “lavori orfani”, ovvero richieste provenienti dalle imprese cui non corrisponde un’offerta formativa adeguata di giovani. La cooperazione che ne deriva segnala il passaggio di molte imprese dalla metodologia della selezione del personale tramite agenzie, alla fidelizzazione previa dei giovani facendo leva sui dispositivi di alternanza e tirocinio. Oltre alla carenza di candidature come nel passato, per spiegare tale mutamento occorre fare riferimento al fenomeno della cognitivizzazione e personalizzazione dell’impresa, che acquisisce un profilo peculiare, distintivo. In tal modo, ogni organizzazione presenta un suo clima ed una forma organizzativa ad hoc, così da rendere complessa la fase di ingresso e di inserimento, e non scontato il successo del “trapianto” di figure formate in altri contesti.
2. *Accordi per percorsi ad hoc autofinanziati* in parte o per intero, riferiti alle necessità di una o più imprese aggregate, come nel caso di aree sistema o di distretti economici, ma anche di ambiti presenti a macchia di leopardo sull’intero territorio nazionale. Questa formula deriva dalla necessità di far fronte ad esigenze relative a nuove risorse umane in tempi più prossimi ed in ogni caso sfalsati rispetto alle programmazioni dei sistemi formativi ordinari; oppure può essere adottata per la realizzazione di attività formative che richiedono soluzioni metodologiche ed organizzative peculiari. In ultimo, è una formula adatta in presenza di carenze rilevanti di candidature nei percorsi ordinari e diviene necessario intervenire tramite interventi ad hoc di riorientamento rivolti a persone dotate di esperienze e competenze parzialmente dissonanti con quelle richieste.
3. *Formazione per il personale in servizio* presso le imprese committenti, sia tramite corsi ad hoc sia per mezzo di workshop ed eventi, su temi di formazione

obbligatoria o ricorrente oppure in riferimento alle innovazioni tecnologiche ed organizzative del settore.

4. *Progetti di sviluppo di imprese fornitrici di tecnologie* ad una rete di utilizzatori, che necessitano di organismi formativi in grado di svolgere la funzione di promotori oltre che di formatori del personale.

Mentre alcune di queste attività formative possono essere realizzate occasionalmente dal un CFP ordinario, la loro compresenza stabile e progressiva nel corso del tempo è possibile solo là dove i legami tra i due soggetti si sono fatti sempre più intensi ed ampi, così che si possa parlare di una vera e propria Academy formativa.

La governance dell'Academy formativa può essere definita secondo quattro modalità:

- un accordo di fatto tra istituzioni formative e imprese o loro associazioni che cooperano stabilmente;
- la presenza delle imprese nei Comitati tecnico scientifici o nell'ambito dei soggetti partner dei progetti finanziati tramite risorse pubbliche;
- la definizione di convenzioni o accordi quadro pluriennali;
- la realizzazione di una vera e propria Academy dotata di un sito, una strategia comunicativa, personale dedicato agli aspetti promozionali ed organizzativi.