

Il ruolo delle risorse umane per la qualità della Formazione Professionale. Principali risultati di un'indagine campionaria

LAURA EVANGELISTA¹ ANDREA CARLINI² DANIELA CARLINI³

1. Introduzione

Il tema della qualità delle risorse umane dei sistemi di Istruzione e Formazione riveste un ruolo strategico nel dibattito scientifico, tecnico e istituzionale teso allo sviluppo ed alla progressiva qualificazione del settore. Questo ruolo centrale è del tutto fisiologico dal momento che si tratta di servizi ad elevata intensità di capitale umano, dove la qualità dei processi e dei risultati è fortemente condizionata dall'agire professionale degli attori e delle organizzazioni.

Questa attenzione riservata al capitale umano nel corso degli ultimi anni si è tradotta in una serie di modelli e dispositivi in cui - per quanto non sempre in forma esplicita - vi si attribuisce un ruolo di primo piano. Ne sono esempi emblematici: i dispositivi di riforma dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro che prefigurano scenari di progressiva integrazione sistemica, che implica un aumento di frequenza ed intensità delle sinergie operative fra gli addetti; le politiche per l'aggiornamento e la formazione in servizio; la messa a punto di procedure e dispositivi tesi al riconoscimento delle competenze della famiglia professionale dei formatori; più in generale, l'esigenza di interpretare con modalità e forme innovative il compito di generare, facilitare e sviluppare apprendimenti adeguati alle esigenze poste dalla complessità sociale.

Pur essendo le risorse umane dell'*education* al centro di interessi e riflessioni molteplici, si rileva però l'assenza di una conoscenza empirica, sistematica e di ampio respiro sull'effettivo stato delle risorse umane della Formazione Professionale. Sugli insegnanti della scuola italiana, al contrario, si può usufruire di un'importante produzione di dati ed informazioni sistematiche, sia di fonte Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, sia di fonte Istat. La debolezza informativa rischia di ostacolare processi di sviluppo e di riforma del sistema, dal momento che un bagaglio euristico adeguato è una precondizione di politiche e programmi capaci di orientare efficacemente un dato fenomeno o sistema verso mete considerate desiderabili.

La consapevolezza del ruolo strategico di una conoscenza empirica in questo campo è ben esplicitata anche nelle indicazioni dell'Unione Europea per lo sviluppo dei sistemi di Istruzione e Formazione. A partire dalla strategia di Lisbona del marzo 2000 e successivamente in tutti i documenti comunitari in materia di educazione e formazione, le risorse umane sono considerate un fattore chiave per il miglioramento qualitativo dell'offerta formativa, ed è quindi posta grande attenzione alla loro professionalizzazione. In particolare l'ultima Raccomandazione europea per la qualità dei sistemi di Istruzione e Formazione del 2009 (Eqavet) impegna i Paesi membri ad intraprendere un percorso istituzionale finalizzato alla definizione di un proprio sistema di garanzia di qualità dell'Istruzione e della Formazione Professionale e sottolinea come i processi di monitoraggio e va-

¹ Ricercatore presso INAPP (paragrafi 3 e 6).

² Ricercatore-tecnologo presso INAPP (paragrafi 2 e 5).

³ Collaboratore di ricerca presso INAPP (paragrafi 1 e 4)

lutazione (e quindi di conoscenza empirica dei fenomeni) debbano essere organici alla *governance* dei sistemi. Le sollecitazioni europee in materia di qualità ed il crescente volume degli investimenti nel settore hanno contribuito ad incentivare una significativa trasformazione del sistema formativo italiano. Nel nuovo modello nazionale di accreditamento, che è stato sancito con Intesa tra Stato e Regioni nel 2008 e che abilita gli Enti all'erogazione di servizi formativi finanziati con risorse pubbliche, sono stati introdotti standard di qualità non solo in riferimento alle strutture ma anche in relazione alle competenze professionali degli operatori del sistema.

A fronte delle nuove sfide poste al mondo della formazione, come si collocano le figure professionali che operano negli Enti e quale è il contributo offerto in termini di innalzamento della qualità dei servizi formativi? L'ipotesi dell'indagine vede i formatori sempre più qualificati a livello di titolo di studio e coinvolti in uno sviluppo poliedrico della propria professionalità per rispondere alle sfide costituite dal mutamento dei sistemi di Formazione e Istruzione e dalla necessità della loro sinergia con il mondo del lavoro. Si potrebbe considerare che questi processi siano stati favoriti dallo sviluppo del tema della qualità della formazione nel dibattito tecnico-scientifico e dalla sua implementazione da parte degli *stakeholder* istituzionali (Ministero del lavoro, Regioni e Province Autonome) con l'introduzione dei dispositivi di accreditamento degli Enti quale requisito di accesso ai finanziamenti pubblici. È stato interessante a questo punto rilevare con l'indagine quanto Istituzioni, Enti erogatori e singoli formatori investono sull'aggiornamento dei saperi e delle competenze quale leva per il potenziamento continuo della qualità del sistema.

Il presente lavoro vuole quindi costituire un contributo alla conoscenza delle caratteristiche sociali e professionali degli operatori della Formazione Professionale, presentando alcuni risultati di una indagine pilota condotta da un gruppo di ricercatori INAPP⁴ con un questionario somministrato a 1.250 addetti ai servizi formativi operanti in 200 Enti di formazione su tutto il territorio italiano.

2. Il mutamento socio anagrafico dei formatori

La prima considerazione interessante riguarda la distribuzione per genere degli intervistati: il 60% è composto da donne, il 40% da uomini (751 donne e 499 uomini). Si tratta di un dato che merita di essere analizzato in comparazione sia con indagini precedenti sulla stessa popolazione, sia con il settore dell'istruzione.

	1974	1990	2002	2016
donne	28	37,5	44,6	60
uomini	72	62,5	55,4	40

Tabella 1 - Evoluzione storica della composizione di genere (valori %) - Dati INAPP

L'incidenza percentuale del personale femminile nei sistemi formativi, come si evince dalla tabella 1, è aumentata negli ultimi anni e tale incremento è destinato ad aumentare nel prossimo futuro. Infatti, gran parte degli indicatori oggetto dell'analisi, quali l'età, l'anzianità di servizio, il trend delle cessazioni e del reclutamento, portano a prevedere che le donne diventeranno sempre più presenti nel sistema formativo. La comparazione con rilevazioni effettuate da ISFOL a partire dalla metà degli Anni Settanta su campioni di formatori, mostra, con una certa evidenza, una progressiva attenuazione della tradizionale prevalenza dei maschi nella popolazione di riferimento.

Contrariamente infatti al mondo della scuola, la componente femminile ha da sempre rappresentato una minoranza nel campo della Formazione Professionale.

⁴ La survey è stata realizzata negli anni 2015 e 2016 dal Gruppo "Accreditamento e qualità della formazione" dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP – ex ISFOL). La rilevazione CAWI fra gli addetti è stata effettuata tra gennaio e aprile 2016 dalla società Tecnoea.

Secondo la fotografia scattata nel 2016 dall'OCSE nello studio *Gender imbalances in the teaching profession*, secondo cui in tutti i Paesi industrializzati si è assistito a una femminilizzazione della professione dell'insegnante, in Italia le donne rappresentano l'83% dell'intero corpo docente scolastico (circa 730mila docenti).

La disparità aumenta con il decrescere del grado: secondo i dati del Ministero dell'Istruzione degli 87.701 insegnanti titolari di cattedra di scuola d'infanzia, i maschi sono 612, lo 0,7%. La percentuale di insegnanti maschi sale al 3,6% su 245.506 alla primaria, mentre alle medie gli uomini rappresentano il 22% dei 155.705 totali. Sale la quota azzurra nei licei e negli istituti superiori, dove le donne rappresentano comunque il 66% degli oltre 241mila insegnanti.

Per quanto riguarda il titolo di studio, si evidenzia la prevalenza di formatori in possesso di un titolo di studio medio alto: il 51,6% dei casi osservati (645 formatori) è in possesso di una laurea e ben il 21% (263 formatori), ha un master o un titolo di studio post-universitario, mentre è quasi nulla la percentuale di chi possiede al più la licenza media inferiore.

Scomponendo il dato in base alla variabile di genere si nota una prevalenza di donne nei titoli di studio più alti: le donne costituiscono il 54% dei diplomati, il 60% dei laureati e il 65% di chi ha un titolo di studio post-laurea.

Il processo di femminilizzazione dei formatori si lega quindi a un alto livello di istruzione rilevato.

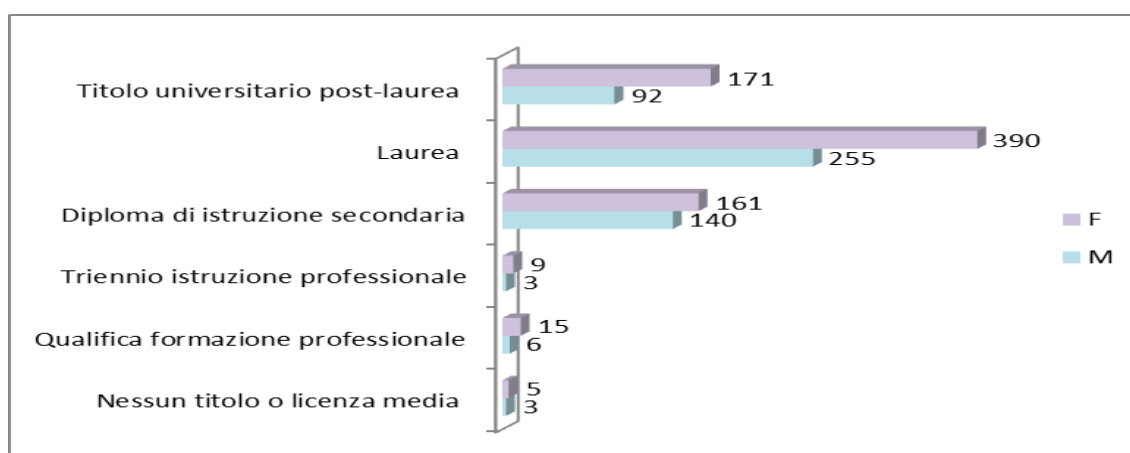


Figura 1 – Titolo di studio dei formatori per genere (valori assoluti) - Dati INAPP 2016

Sorprende che con un numero così elevato di formatori di genere femminile e con una percentuale così alta di donne con laurea o titolo superiore, troviamo una prevalenza di uomini (il 62%) con incarichi di direzione nella struttura di appartenenza. D'altra parte anche tra i docenti, le cariche più alte vengono ricoperte dagli uomini. Secondo lo studio OCSE del 2016, ad esempio, sebbene il 78% degli insegnanti della scuola secondaria di primo grado sia di sesso femminile, solo il 55% dei dirigenti scolastici è donna.

Analizzando i dati relativi all'età dei formatori (tabella 2), disaggregati per fasce (giovani fino ai 30 anni, fascia media dai 31 ai 50 anni, maturi oltre i 51 anni) e per genere, osserviamo che i giovani sono i meno rappresentati nel complesso (215, cioè 17,2%, mentre le persone nella fascia media sono 648, cioè 51,8% e i maturi 387, cioè 31%), ma sono soprattutto di genere femminile.

	giovani	fascia media	maturi
donne	180	400	191
uomini	55	248	196

Tabella 2 – Formatori uomini e donne per fascia di età (valori assoluti) - Dati INAPP 2016

In generale la popolazione di formatori risulta piuttosto anziana professionalmente, ma soprattutto ha avviato la propria attività professionale nel settore in periodi profondamente diversi sul piano dei significati e del modo di interpretare la professione di formatore. Si pone pertanto la necessità di integrazione intergenerazionale, mettendo in comunicazione reciproca e valorizzando *know-how* di natura teorica ed esperienziale; così come, presumibilmente, in alcuni casi potrebbe essere necessario, oggi più che qualche decennio addietro, favorire un certo turn-over dei docenti, con l'uscita verso altre attività professionali fuori dai centri.

Questo dato accomuna il mondo della formazione al mondo della scuola. Nel 2014 l'Italia registrava la più alta percentuale d'insegnanti ultracinquantenni tra i Paesi dell'OCSE con il 58% nella scuola primaria, il 59% nella scuola secondaria di primo grado e il 69% nella scuola secondaria superiore.

3. L'inquadramento contrattuale e il reddito

Un elemento chiave che invece distingue la formazione dalla scuola è la modalità di reclutamento del personale. Per accedere alla professione di insegnante nella scuola i requisiti, in termini di titolo di studio, scuola di specializzazione, tirocinio attivo, iscrizione a graduatorie o superamento di concorso pubblico, sono stabiliti dal governo centrale e validi su tutto il territorio nazionale. Per la Formazione Professionale, invece, non sono stati definiti riferimenti normativi comuni fino all'introduzione del sistema di accreditamento per i soggetti attuatori, che vede comunque declinazioni regionali differenziate ed eterogenee.

I risultati dell'indagine riflettono tale scenario. I canali di reclutamento osservati, di fatto, ricalcano le dinamiche di incontro tra domanda e offerta di lavoro nel nostro Paese. Il canale più efficace di inserimento è costituito, come nella maggioranza del nostro mercato, dall'iniziativa personale, inviando il proprio curriculum e dalle reti informali parentali e/o amicali che insieme costituiscono le principali strade di accesso alle professioni; seguono i canali più tradizionali come il superamento di un concorso, una chiamata diretta da parte dell'Ente dopo un periodo di prova, rispondendo a un'inserzione per la ricerca di personale.

Analizzando i dati in relazione alle fasce di età (figura 2), osserviamo che i maturi hanno certamente beneficiato di un mercato del lavoro più aperto, transitando anche attraverso canali formali di incontro tra domanda e offerta di lavoro, mentre i più giovani hanno per lo più fatto uso di reti amicali e di candidature spontanee presso gli organismi di formazione. Con il crescere dell'età sono più presenti casi di formatori che hanno cominciato a lavorare a seguito di un concorso pubblico e/o attraverso l'intermediazione dei Centri per l'Impiego. Nel caso dei giovani la maggiore presenza nella voce "in seguito ad una proposta d'impiego ricevuta dopo un periodo di prova" induce a ritenere che in questi casi si sia avviato un rapporto di lavoro a seguito di uno stage o di un tirocinio.

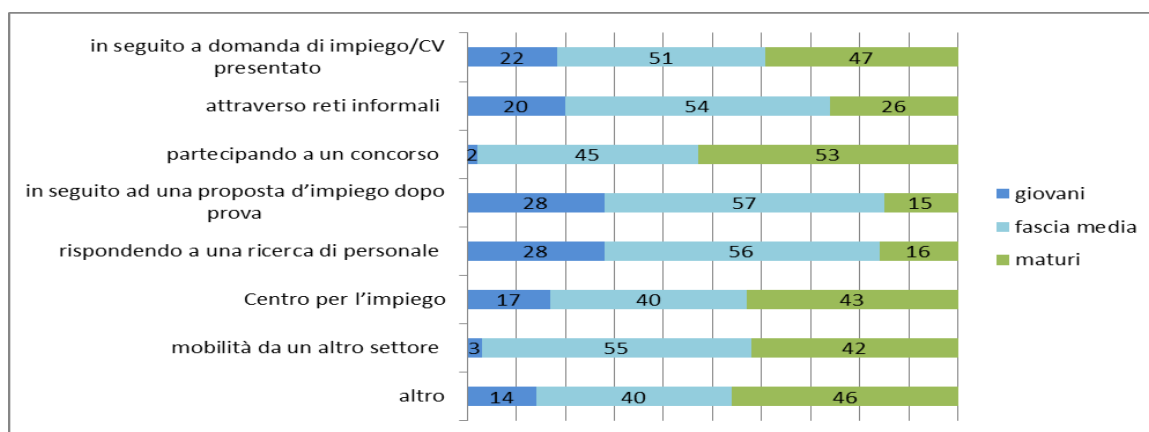


Figura 2– Modalità di reclutamento per fasce di età (valori %) - Dati INAPP 2016

Allo scopo di verificare se ed in quale misura le dinamiche più recenti del mercato del lavoro italiano - in cui si rileva un graduale incremento dei cosiddetti lavori atipici - abbiano investito il mondo della Formazione Professionale, nel corso della rilevazione si è posta particolare attenzione alla posizione contrattuale degli intervistati. I dati sembrano evidenziare forti analogie fra il settore di attività in oggetto e il quadro più generale del mercato del lavoro nazionale. Tra l'altro occorre specificare che la componente dei lavoratori atipici, ricaduta nel campione, è certamente sotto-dimensionata in termini di incidenza complessiva sulla popolazione di riferimento, giacché essa risulta fisiologicamente meno "intercettabile" della norma. Il personale degli Enti è composto in prevalenza da addetti indipendenti, per lo più occupati nell'erogazione, mentre i dipendenti (a tempo indeterminato e determinato) rappresentano una quota inferiore delle risorse umane. Le strutture quindi sembrano fare ampio uso di contratti che non prevedono la subordinazione, probabilmente perché questi sono più flessibili e adeguati a rispondere ai bisogni diversificati e mutevoli del mercato (ad esempio corsi più brevi e orientati agli adulti), oltre che più gestibili in una situazione di discontinuità delle amministrazioni regionali nella pubblicazione di bandi per l'accesso a risorse pubbliche per la formazione.

Nella nostra indagine, il 60% degli intervistati risulta inquadrato stabilmente nell'organismo presso cui presta servizio; il resto dei formatori esercita la propria attività con forme di contratto flessibili, con una leggera prevalenza del contratto di collaborazione o a progetto (16,5%), cui seguono il contratto a tempo determinato (11,5%) e la prestazione libero professionale (8,9%) con quota residuale (3%) di altro (ad esempio volontari, soci).

La polarizzazione fra contratti tipici-atipici appare fortemente condizionata dalla stratificazione anagrafica: dalla lettura della tabella 3 emerge che i formatori più anziani sono generalmente inquadrati con contratti di subordinazione a tempo indeterminato, mentre la componente degli atipici (soprattutto contratti di subordinazione a termine e co.co.co.) è composta prevalentemente da soggetti più giovani.

L'età media dei formatori con contratto di subordinazione a tempo indeterminato (47,2 anni) è la più alta. Nel gruppo dei contratti atipici, i dipendenti a termine ed i co.co.co. presentano una struttura anagrafica molto simile e - sebbene con un leggero divario - l'età media più bassa in assoluto.

Tipologia rapporto di lavoro	Media età	Deviazione standard	Numero di casi
Dipendente a tempo indeterminato	47,2	7,9	750
Dipendente a tempo determinato	38,7	8,1	144
Co.co.co o contratto a progetto	40,6	8,2	206
Prestazione libero professionale	43,5	9,6	113
Altro	42,1	8,5	37

Tabella 3 – Inquadramento contrattuale ed età media dei formatori - Dati INAPP 2016

Un discorso a parte meritano le prestazioni professionali e le collaborazioni occasionali, che da questo punto di vista si collocano complessivamente ad una posizione intermedia fra i formatori tipici ed il resto degli atipici, presentando anche una variabilità intorno alla media relativamente più accentuata rispetto a tutti gli altri gruppi, sintomo di una struttura anagrafica meno regolare oltre che più anziana. In questo gruppo, difatti, 1 formatore su 4 (25%) ha oltre 45 anni d'età, ed il 5% oltre 60. In definitiva, è presumibile che in questo aggregato siano presenti tipologie di formatori eterogenee: la significativa incidenza di formatori "anziani" lascia intendere che in molti casi le collaborazioni occasionali possano essere erogate da formatori liberi professionisti di elevato livello specialistico, cui si potrebbero affiancare, presumibilmente, apporti meno qualificati assimilabili a quello dei trattatisti a termine e dei co.co.co.

Strettamente connesso alla tipologia contrattuale è il livello reddituale degli intervistati.

Il fatto di avere contratti atipici penalizza anche sul piano del reddito le fasce più giovani che, come si evince dall'analisi della tabella 4, sono quelle maggiormente rappresentate nelle fasce di reddito più basse. Interessante e meno scontata invece appare l'informazione in merito alla classe dei maturi dove non troviamo diffusi livelli reddituali proporzionalmente più alti: ciò si potrebbe spiegare con titoli di studio mediamente più bassi e con funzioni di docenza di tipo tecnico-professionale meno specializzato.

	Classi di età			Numero di casi
	giovani	fascia media	maturi	
meno di 1.000 Euro	27,2	51,7	21,1	256
1.000-2.000 Euro	14,7	52,2	33,1	821
oltre 2.000 Euro	1,4	45,2	53,4	73

Tabella 4 – Livelli di reddito mensile per classe di età (valori %) - Dati INAPP 2016

L'indagine mette in evidenza che quasi il 95% del campione raggiunto dall'indagine ha un reddito inferiore a 2.000 euro mensili (circa il 65% ha un reddito tra 1.000 e 2.000 euro, il 29% addirittura inferiore a 1.000 euro e solo il 6% supera i 2.000 euro mensili), delineando un quadro che non si discosta molto dalla situazione reddituale dei docenti della scuola.

Dall'ultimo studio di Eurydice, rete che fornisce informazioni e analisi sui sistemi educativi all'interno dell'Unione Europea, emerge che lo stipendio di un insegnante italiano va da un minimo di 23.048 euro lordi nella scuola primaria e dell'infanzia, ad un massimo di 38.902 euro nella secondaria di secondo grado, tutti compensi che, al netto, si riducono di circa la metà (difficile superare i 1.800 euro al mese). Il rapporto *Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2014/2015* (Salari dei docenti e dei dirigenti scolastici in Europa) contiene numeri poco lusinghieri per la nostra scuola. Soprattutto, compensi che sfigurano al confronto dei vicini di casa. In Spagna un insegnante può guadagnare fino a 46.513 euro, in Francia fino a 47.185 euro, in Germania addirittura fino a 70mila euro. Non sono solo i valori assoluti a giocare a sfavore degli italiani. Il nostro Paese è anche quello dove esiste uno dei minori scarti del continente fra il minimo e il massimo salario che un insegnante può conseguire nel proprio percorso di carriera. All'estero la busta paga cresce di più e più velocemente: in Italia per toccare il massimo bisogna prestare 40 anni di servizio, nel nord Europa (Danimarca, Finlandia, Scozia) solo 20, in Irlanda del Nord appena 10.

4. L'aggiornamento professionale

Nell'attuale scenario il tema della qualità delle risorse umane e dei relativi sistemi di gestione assume un ruolo di primaria importanza, in vista di processi finalizzati all'accreditamento delle strutture oppure al riconoscimento ed alla formalizzazione delle competenze, ma, soprattutto, in considerazione delle trasformazioni che attraversano i sistemi socio-economici, alle quali, le stesse organizzazioni dell'apprendimento, debbono fornire risposte. Le organizzazioni formative hanno bisogno di professionisti motivati e competenti. In relazione al nuovo significato che l'apporto umano sta assumendo, emerge l'importanza fondamentale di costituire un sistema in grado di ottimizzarne lo sviluppo, basandosi sulle più recenti acquisizioni in materia di gestione delle risorse umane, progettazione organizzativa, *knowledge management*, valorizzazione delle comunità professionali. Le pratiche e le problematiche legate alla gestione delle risorse umane, nella loro essenza e nella loro applicazione tecnica, sono state ampiamente studiate ed utilizzate nella media-grande impresa privata. La letteratura specialistica e le pratiche aziendali sono innumerevoli al riguardo, mentre nel sistema formativo una vera attenzione al processo di gestione delle risorse umane stenta a consoli-

darsi. La ricerca sul tema è minima, la letteratura specialistica e contestualizzata pure. Mentre si sono acquisiti, negli ultimi anni, sia pure con molte difficoltà, elementi conoscitivi sull'evoluzione del ruolo dei formatori, degli insegnanti e delle loro competenze, risultano ancora scarsi gli studi e le analisi che pongono in primo piano le strategie e gli strumenti che gli Enti utilizzano per la gestione delle risorse umane e del capitale conoscitivo.

Nell'ultimo decennio sul processo di qualificazione delle risorse umane ha influito positivamente il fatto che la maggioranza dei sistemi formativi regionali ha aderito in maniera crescente ai requisiti di accreditamento riguardanti non solo le strutture, ma anche la professionalità del personale, investendo nella formazione in servizio quale fattore strategico per l'innalzamento della qualità dell'offerta. Il tema dell'accREDITamento si è sempre più legato ai processi di valutazione della qualità dei sistemi e delle risorse umane, anche in considerazione della Raccomandazione Eqavet, che prevede tra i suoi indicatori *“l'investimento nella formazione degli insegnanti e dei formatori”*; tuttavia, ancora oggi non si annoverano situazioni di formazione di tipo strutturale e con obiettivi esplicitamente perseguiti, anzi la formazione continua dei formatori è per lo più autoregolamentata e auto-motivata e la maggior parte delle attività di aggiornamento riguarda occasioni di formazione non formale o informale (cfr. figura 3).

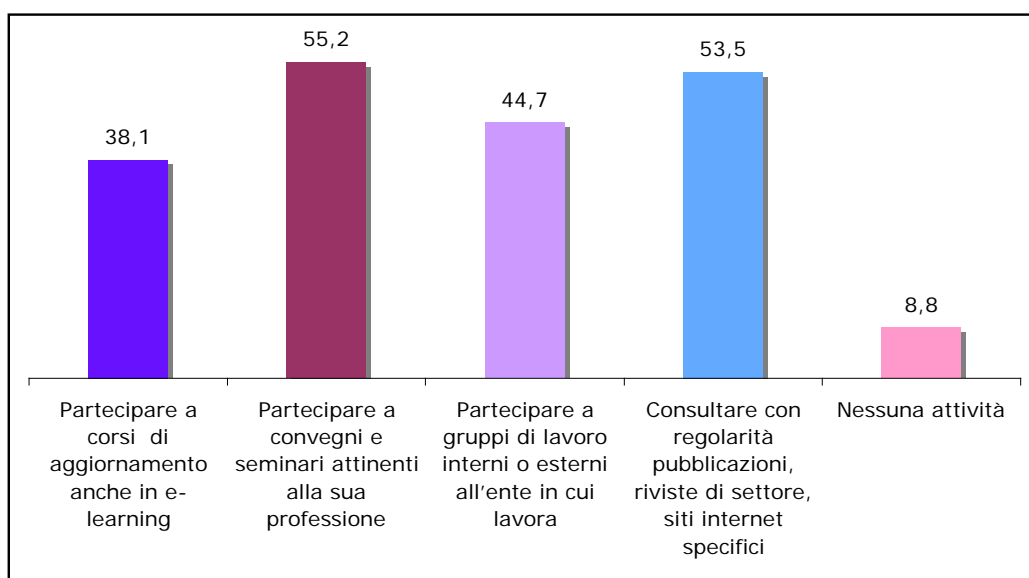


Figura 3 – Attività di aggiornamento professionale svolte (valori %) - Dati INAPP 2016

È importante sottolineare che il settore della formazione non beneficia di iniziative nazionali che riguardano tutti gli operatori, a differenza del mondo scolastico. Con la Legge 107/2015, la formazione in servizio per i docenti diventa obbligatoria, permanente e strutturale, in coerenza con le priorità indicate ogni tre anni dal MIUR e con il piano triennale dell'offerta formativa della scuola di appartenenza. La formazione del personale scolastico viene finanziata per la prima volta con uno stanziamento strutturale (40 milioni di euro all'anno dal 2016).

5. Il vissuto professionale

La dimensione del vissuto è strettamente connessa al tema dello sviluppo professionale in quanto permette di collocare e focalizzare meglio il ruolo e le funzioni del formatore non solo all'interno dell'organizzazione nella quale opera, ma anche nel resto della comunità di appartenenza. Il modo con cui una persona vive il proprio lavoro e lo comunica all'esterno fornisce indicazioni di vario titolo, non ultima la percezione della propria utilità sociale. La domanda a cui gli intervistati sono stati sollecitati a rispondere è stata *“Come spiega agli altri la professione che svolge?”* (figura 4).

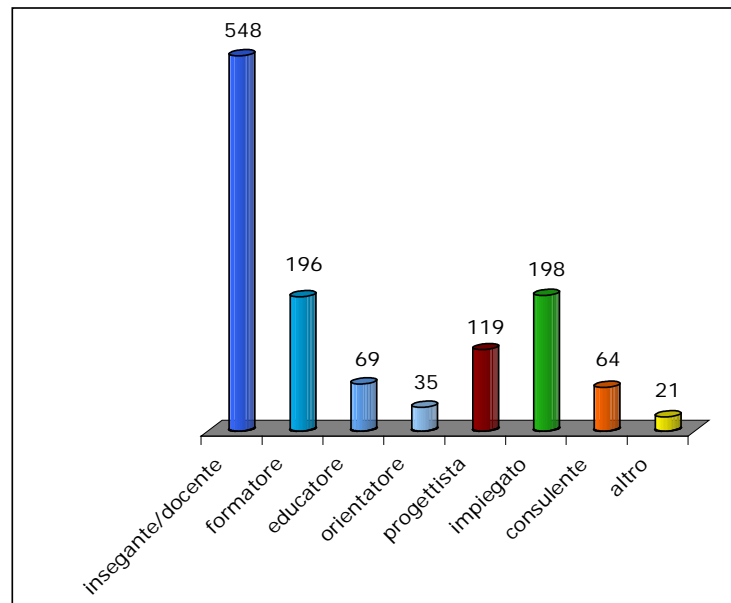


Figura 4– Come il formatore spiega il proprio lavoro agli altri (valori assoluti) - Dati INAPP 2016

Per la maggior parte dei casi (548) essi si percepiscono a tutti gli effetti parte del sistema di Istruzione e Formazione, cioè insegnanti, docenti, formatori, educatori e orientatori; una quota importante (198) fa riferimento ad attività di natura amministrativo-gestionale. Notiamo infine una quota significativa (119) che pone l'accento sull'attività di progettazione, che fa parte dei processi di innovazione del sistema formativo.

Un secondo elemento, attinente il vissuto professionale, riguarda gli aspetti di soddisfazione e/o insoddisfazione su cui è possibile intervenire. Dai dati emerge un quadro complessivamente positivo in termini di soddisfazione degli intervistati, che sembrano avere una leva particolarmente forte di motivazione e attaccamento al lavoro, premessa questa essenziale per sviluppare processi di innovazione, così come richiesto dalle sollecitazioni in atto sia a livello nazionale che internazionale.

Rispetto ai motivi che creano appagamento sul lavoro, la maggiore soddisfazione proviene da due elementi centrali della professione: da un lato il rapporto con gli allievi e la percezione di un'utilità sociale del proprio lavoro, dall'altro la possibilità di crescita e di formazione (il 33,3% afferma che il lavoro consente l'acquisizione di nuove competenze). Pur non essendo infatti presenti occasioni formali di formazione, gli operatori degli organismi hanno comunque sperimentato, attraverso l'esercizio di nuovi compiti e nuove funzioni all'interno dell'organizzazione, occasioni di crescita professionale. L'apertura alla dimensione internazionale della formazione e la gestione in un'ottica più aziendalistica del progetto formativo nelle sue diverse dimensioni (non solo in quella dell'insegnamento) ha rappresentato un volano di crescita professionale che ha esercitato un effetto positivo in termini di soddisfazione e spinta motivazionale, anche se non si tratta di competenze che vengono validate e certificate.

D'altra parte, se si analizzano le risposte alla domanda su quali aspetti inerenti la professione si aspira ad avere un miglioramento nel prossimo futuro, si osserva che oltre alle questioni di natura sostanziale come l'innalzamento del reddito e la stabilità del lavoro (che probabilmente riguardano la quota dei lavoratori atipici), le scelte ricadono proprio sull'innalzamento delle competenze.

Si intuisce da questi dati come il target dell'indagine abbia perfettamente coscienza delle sfide che il sistema formativo sta attraversando, nei confronti delle quali si è in qualche modo già attrezzato per rispondere, ma sa anche che per una risposta più adeguata ed efficace occorrono nuovi investimenti di tipo formativo.

6. Conclusioni

In una società in continua e rapida evoluzione un'adeguata risposta dell'offerta formativa rivolta a cittadini, lavoratori e organizzazioni rimane una sfida aperta, forse tra quelle meno evidenti, ma altrettanto cruciale per i cittadini che devono inserirsi in contesti pervasi da complessità. In ambito formativo tale approccio si muove oltre la mera trasmissione di contenuti esclusivamente tecnico-professionali, individuando prima e sviluppando poi, le modalità con cui supportare i soggetti nella crescita delle proprie capacità relazionali, di diagnosi e di risoluzione di problemi organizzativi sempre diversi e più complessi. Per fronteggiare la complessità del sistema formativo si deve partire dalla considerazione, in primo luogo culturale, che la formazione eroga un servizio che tende a caratterizzarsi, come tutti i servizi, sia per il coinvolgimento diretto dell'utente sia per una elevata intensità di lavoro di *front office*, individuando così nella gestione delle risorse umane un fattore critico di successo. La maggior parte dei servizi è fortemente legata alla personalizzazione degli interventi nel senso che la qualità fornita al cliente è fondamentalmente riconducibile alle modalità in cui operano gli individui, che dispongono di un grado elevato di discrezionalità per influenzare le specifiche situazioni. In tale ottica, il fondamento delle organizzazioni di servizi (quali sono le strutture formative) si situerebbe, soprattutto, sul riconoscimento e sull'applicazione consapevole di una "*competenza strategica*" o "*competenza ad apprendere*" o "*competenza esperta, allargata e condivisa*", attraverso la quale disegnare l'evoluzione del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione del lavoro e individuare la modalità con cui utilizzare capacità umane e progettare sistemi di apprendimento di nuove competenze. Il sistema della formazione richiede, dunque, una rafforzata gestione ed il potenziamento delle risorse umane operanti al suo interno.

La nostra ipotesi, che vedeva i formatori sempre più qualificati a livello di titolo di studio e coinvolti in uno sviluppo poliedrico della propria professionalità, è stata confermata dai risultati dell'indagine. Oggi il ruolo del formatore è passato dal tradizionale monopolio dell'insegnamento alla mediazione, all'accompagnamento all'orientamento, e si è evoluto fino a divenire una figura di processo, polivalente, che copre l'intero ciclo dell'intervento formativo (dalla progettazione alla gestione amministrativa e finanziaria di un progetto). L'evoluzione del sistema formativo sembra concentrarsi soprattutto sul piano dell'innovazione dell'offerta, dei modelli di organizzazione dei processi formativi e delle competenze richieste agli operatori. L'enfasi viene posta sulla diversificazione delle tipologie di intervento, nell'ottica della realizzazione di un insieme di servizi formativi lungo tutto l'arco della vita, volti a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e a sostenere i processi di inserimento/reinserimento nel mercato del lavoro, con particolare attenzione ai soggetti a rischio di esclusione o di emarginazione.

Questi processi sono stati favoriti dallo sviluppo del tema della qualità della formazione nel dibattito tecnico-scientifico e dalla sua implementazione da parte degli *stakeholder* istituzionali con l'introduzione dei dispositivi di accreditamento degli Enti quale requisito di accesso ai finanziamenti pubblici. Le caratteristiche dell'offerta formativa sono dunque sottoposte a rivisitazione, soprattutto nella direzione dello sviluppo di tipologie di intervento aperte a nuove e diverse opportunità di integrazione tra i sistemi della formazione, della scuola e del mondo del lavoro.

Di fronte a tale panorama, strutture e professionisti della formazione dovranno affrontare sia un maggiore e più significativo protagonismo della figura del "*destinatario del servizio*" secondo la più moderna cultura della qualità dei servizi, sia una maggiore flessibilità interna dei processi formativi, quale risposta alle opportunità, ma pure alle minacce, provenienti da un ambiente esterno altamente dinamico ed in continua trasformazione. Dalla rilevazione effettuata emerge un profilo del formatore potenzialmente pronto ad accogliere tali sfide, ma risulta anche che Istituzioni, Enti erogatori e singoli formatori non investono ancora abbastanza sull'aggiornamento dei saperi e delle competenze. Per sostenere lo sviluppo della qualità della formazione occorre sostenere Enti e operatori con interventi strutturati di aggiornamento professionale che risultano ancora da implementare e attuare pienamente in tutti i contesti del territorio nazionale.

Bibliografia

- ALLULLI G., *La qualità al centro delle politiche europee*, in “Rassegna CNOS” 2009, n. 2.
- BRUSCAGLIONI M., *Persona empowerment: poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita*, Milano, FrancoAngeli, 2007.
- CEDEFOP, *Modernizzare l'istruzione e la formazione professionale. Quarta relazione sulla ricerca in materia di istruzione e formazione professionale in Europa*, Ufficio delle Pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo, 2009.
- GAUDIO F. - DE MINICIS M. - CARLINI D., *Le strutture formative accreditate e le dinamiche delle risorse umane*, in “Rassegna CNOS” 2011, n. 2.
- GHERGO F., *Storia della formazione professionale in Italia- Volume 3*, CNOS FAP- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2013.
- ISFOL, *I formatori della formazione professionale*, Roma, 2005.
- LIPARI D., *Formatori. Etnografia di un arcipelago professionale*, Milano, FrancoAngeli, 2012.
- LIPARI D., *Storie di formatori. Esperienza, apprendimento, professione*, Milano, FrancoAngeli, 2014.
- LUCIANO A., *La formazione universitaria dei formatori. Una scommessa*, in Rivista AIF n. 2/1996.
- RUGGERI V. (a cura di), *La prima generazione dell'accreditamento: evoluzione del dispositivo normativo e nuova configurazione delle agenzie formative accreditate*, Roma, I libri del Fondo Sociale Europeo, 2009.