

RICERCA
CNOS/FAP

Il Direttore e lo staff di direzione come perno del rinnovamento organizzativo della formazione professionale¹

Finanziamento

MINISTERO DEL LAVORO e P.S. ai sensi della legge 845/78, art. 18, lett. f) - D.M. n. 13/94 del 28/12/1994.

Localizzazione

Sette Regioni d'Italia: VENETO, EMILIA-ROMAGNA, UMBRIA, MARCHE, LAZIO, ABRUZZO, SICILIA.

Responsabili

Prof. Felice Rizzini, Ing. Stefano Colombo Presidenti del CNOS/FAP pro tempore, Prof. Guglielmo Malizia, Direttore dell'Istituto di Sociologia della Facoltà di Scienze dell'Educazione dell'Università Pontificia Salesiana di Roma.

Valutazione esterna

Dr. ALEARDO FURLANI - Uff. MAC. GROUP - via Del Plebiscito, 102 - Roma.

¹ La ricerca si è conclusa il 31 gennaio c.a. Nel prossimo numero pubblicheremo un ampio servizio a cura del direttore della Ricerca. Anticipiamo ora una relazione di sintesi.

Obiettivi

La ricerca è la *prima indagine nazionale sullo staff di direzione nella Formazione Professionale (FP)*. La tematica è nota nelle scienze dell'organizzazione, ma mancavano dati certi sulla situazione nella FP. Vi erano soltanto alcune intuizioni che portavano a considerare lo staff come una delle emergenze più importanti del sistema attuale della FP.

Sul piano applicativo, la ricerca intende offrire non solo il *quadro della situazione, ma anche gli elementi per una prima istituzionalizzazione* dello Staff di Direzione (SdD) nella FP. A questo proposito essa descrive anzitutto la condizione reale del ruolo del direttore e dello SdD nella FP, mettendo in risalto non solo gli aspetti quantitativi, ma anche i qualitativi, i punti di forza, le debolezze e i fattori che influiscono in positivo e in negativo. L'indagine tuttavia non si ferma all'analisi e alla valutazione, ma vuole contribuire al rinnovamento della FP e, pertanto, mira a identificare il nuovo, purché valido, per portarlo possibilmente a regime.

Articolazione e metodologia della Ricerca

La ricerca si è svolta tra il febbraio del 1995 e il gennaio del 1996. Essa ha coinvolto un campione nazionale di 595 operatori della FP, stratificato per 7 Regioni: 2 dell'Italia settentrionale, 3 della centrale e 2 della meridionale. A sua volta il totale è suddiviso in due sottocampioni: uno di 229 soggetti con esperienza di SdD e uno di 366 senza tale esperienza. In corrispondenza e sulla base delle ipotesi dell'indagine sono stati elaborati un questionario strutturato e due griglie per testimoni privilegiati e poi si è proceduto alla loro applicazione nelle località e nei Centri di Formazione Professionale (CFP) scelti.

Il rapporto di ricerca è articolato in tre parti principali e in quattro capitoli. Le parti sono dedicate rispettivamente al quadro generale di riferimento, ai risultati e alle conclusioni. Il capitolo 1, preparato da Guglielmo Malizia, cerca di redigere un bilancio della letteratura, della normativa e della prassi sul direttore e lo SdD nel quadro della evoluzione della FP; a sua volta il secondo, predisposto da Guglielmo Malizia e da Vittorio Pieroni, descrive le ipotesi, lo svolgimento delle indagini e i campioni. Il capitolo 3 della seconda parte illustra i risultati del sondaggio sugli operatori della FP, effettuato mediante questionario: esso è opera di Renato Frisanco. Vittorio Pieroni ha scritto il capitolo 4 e commenta le risposte dei testimoni privilegiati. Le conclusioni sono stati elaborato da Guglielmo Malizia, Sergio Borsato, Renato Frisanco e Vittorio Pieroni con l'apporto del gruppo dei diretti interessati. Il rapporto è arricchito dell'aggiunta di una bibliografia e dalle appendici contenenti il questionario, la griglia per testimoni privilegiati esperti e quella per i testimoni direttori.

Contenuti e note conclusive

Il contributo della ricerca al rinnovamento della FP può essere sintetizzato in *4 apporti principali*: anzitutto, l'indagine attesta sia il superamento del modello tradizionale di CFP sia anche il mancato completamento della relativa evoluzione per cui la FP si trova ancora «in mezzo al guado»; in secondo luogo, la ricerca - che ripropone un sondaggio nazionale sul direttore del CFP a 6 anni dall'ultimo dell'ISFOL (quindi a una distanza temporale adeguata per assicurarne la novità) e con una focalizzazione originale sul Contratto Collettivo Nazionale Lavoro (CCNL) — offre elementi significativi per una rielaborazione del profilo del direttore quale delineato dal CCNL attuale; inoltre, essa, che è la prima indagine nazionale sullo SdD, offre indicazioni adeguate per consentire allo staff di passare dall'attuale «statu nascenti» a una prima istituzionalizzazione; infine, il sondaggio mette a disposizione stimolazioni importanti per un salto di qualità nella contrattazione collettiva riguardante la FP convenzionata.

Venendo ai *risultati dell'indagine*, essa in sintesi evidenzia una situazione in movimento che vede un primo superamento del CFP tradizionale, ma non ancora il conseguimento del traguardo finale dell'evoluzione. I segnali di questa collocazione in mezzo al guado sono: la diversificazione dell'offerta, la complessificazione dell'organigramma, la spinta all'innovazione; tutte dinamiche in azione, ma non ancora completamente affermate.

Per quanto riguarda la *diversificazione dell'offerta formativa*, la realtà dei CFP esaminata dalla ricerca evidenzia una articolata capacità di risposta degli Enti gestori. In media il numero delle attività formative diversificate realizzate negli ultimi 3 anni è di circa 4 per ogni CFP, con punte di 5 nelle due regioni settentrionali. E' ormai evidente che non è più solo la formazione di base di primo livello a caratterizzare oggi l'offerta dei CFP, dato che non più del 16% degli intervistati la presenta come esclusiva; al contrario, l'attività dei CFP si qualifica per una varietà ampia di iniziative formative. Certamente il *primo livello rimane l'attività ancora prevalente*, ma di poco meno diffusa è quella di II livello o post-diploma, soprattutto al Sud, mentre i corsi di post-qualifica (la specializzazione) sono segnalati dalla metà circa. Segue l'indicazione di una serie diversificata di iniziative: del FSE da un terzo, per soli svantaggiati da quasi un quarto e per disabili da circa un quinto, mentre più di un quinto evidenzia le attività per le aziende a cui si aggiunge per un 10% la formazione continua per i lavoratori. Nel complesso sono un quarto i CFP che presentano un'offerta molto diversificata.

Sul piano dei risultati poi l'indagine offre gli elementi per una rielaborazione del profilo contrattuale del direttore.

Infatti, essa ha messo in risalto una diffusa insoddisfazione nei confronti dell'articolazione dei *compiti* del direttore quale delineata nell'attuale CCNL. Sembra necessario un riaccorpamento e una semplificazione dell'attuale elenco frammentato di mansioni in vista di una elaborazione in un disegno sintetico ed essenziale di grandi funzioni. In particolare, sulla base dei risultati dell'indagine *si propongono le seguenti 6:*

- 1) responsabilità della gestione del CFP nei confronti dell'Ente locale o di formazione;
- 2) leadership della comunità degli operatori, in particolare attraverso la presidenza dell'Organo Collegiale dei Formatori e la responsabilità della gestione del personale;
- 3) motivazione del personale e cura del suo aggiornamento;
- 4) direzione e coordinamento delle attività;
- 5) coordinamento delle attività progettuali;
- 6) innovazione dell'organizzazione del CFP.

La ricerca ha offerto elementi per *illuminare il dibattito* circa il modello, se comunitario o strategico, in base al quale riorganizzare i CFP (cfr. cap. 1). Gli operatori hanno ancora una volta confermato la concezione formativa delle figure/funzioni del CFP e, quindi anche del direttore, e si schierano di nuovo a favore di una visione del Centro inteso come *comunità formatrice*. Il direttore non può essere immaginato al di fuori del gruppo dei formatori e dovrà collaborare con una serie di figure: il Coordinatore del Centro, il Coordinatore di Settore; il Coordinatore Progettista, il Coordinatore delle attività di orientamento, il Rilevatore del mercato del lavoro, il Formatore.

Sul piano delle proposte, il 70% degli operatori è d'accordo con l'*introduzione dello staff*. Le ragioni dell'esigenza di avvalersene vengono identificate nella molteplicità dei compiti del direttore, nel bisogno di affidare ad un gruppo ristretto compiti di organizzazione e di programmazione, nell'istanza di soddisfare in tempo reale una domanda di formazione in continuo cambiamento e nella richiesta di diversificazione dei compiti del CFP.

Una buona maggioranza degli intervistati ritiene che debba essere *regolamentato* dal nuovo CCNL. Questa istanza sembra in contrasto con l'orientamento che il CCNL non dovrebbe interferire sul modello gestionale degli Enti di formazione. In ogni caso se dovesse passare la proposta della regolamentazione, bisognerebbe che l'introduzione in un CFP venisse ancorata a requisiti oggettivi quali la complessità del Centro o la presenza di problemi organizzativi, oltre alla domanda esplicita del CFP stesso: tutti requisiti indicati dalla ricerca.

Un ultimo aspetto di novità della ricerca è dato dal suo contributo indiretto — tramite i risultati dei due seminari organizzati durante lo svolgimento della ricerca — a un rinnovamento della concezione della contrattazione collettiva nella FP convenzionata.

Si delinea così un salto di qualità in questo campo. I CCNL non intendono entrare più nel modello organizzativo del CFP; questo appartiene all'autonomia di ciascun Ente di formazione. L'ambito specifico di competenza è dato dalla determinazione delle *figure*.

L'attuale CCNL appare totalmente datato nel disegno dei vari ruoli. La descrizione è focalizzata sulle mansioni e sulla frammentazione dei compiti. Il contratto invece si fa non sulle mansioni, ma sulle *funzioni*.