

Partecipazione, controllo e gestione sociale nei CFP del CNOS

*Una Ricerca-Sperimentazione **

Guglielmo Malizia - Giancarlo Milanese
Sandra Chistolini

Negli ultimi dieci anni, in seguito all'emanazione dei decreti delegati, si è acceso in Italia un vivace *dibattito* sulla partecipazione alla gestione delle strutture formative, soprattutto scolastiche, al fine di assicurare la reale democraticità nei processi educativi e la continuità operativa derivante da una precisa identità istituzionale. La discussione in atto, tuttavia, non ha trovato finora degli sbocchi operativi soddisfacenti. Per quanto riguarda la formazione professionale, non pare che il problema sia stato affrontato con sistematicità, con risultati probanti e su larga scala, anche se non sono mancati tentativi interessanti di avviare forme di partecipazione, controllo e gestione sociale nei Centri di Formazione Professionale.

Entro tale quadro la presente ricerca si propone di verificare la validità di certe prassi di conduzione partecipata dei CFP tali da *armonizzare* l'azione

* La prima parte della ricerca-sperimentazione, cioè la ricerca vera e propria, è stata realizzata da un'équipe diretta da G. Milanese e composta da S. Chistolini, G. Malizia, R. Mion e V. Pieroni dell'Istituto di Sociologia della Facoltà di Scienze dell'Educazione dell'Università Pontificia Salesiana. La sperimentazione, a sua volta, è stata condotta da un gruppo diretto da G. Malizia che comprendeva: S. Chistolini, G. Milanese, R. Mion, L. Monamì Pompili e V. Pieroni dello stesso Istituto di Sociologia.

Il presente articolo è la sintesi di un saggio pubblicato su *Orientamenti Pedagogici* che riassume i risultati più importanti di due voluminosi rapporti. Cfr. G. MALIZIA-G. MILANESE-S. CHISTOLINI, *Partecipazione, controllo e gestione sociale nei CFP*, in «Orientamenti Pedagogici», XXX (1983), n. 6, pp. 965-990 e XXXI (1984), n. 1, pp. 9-23.

degli organi di controllo della gestione dei Centri, richiesti dalle diverse leggi regionali in materia di formazione professionale, con l'azione degli organi di programmazione e di organizzazione interna, voluti dagli Enti operanti nella formazione professionale a salvaguardia e sostegno della propria proposta formativa, garantita dal principio pluralistico sancito dalla legge quadro del 1978¹. Più specificamente gli scopi dell'indagine possono essere sintetizzati nei seguenti due: delineare il quadro descrittivo-interpretativo delle esperienze in atto di gestione sociale; sperimentare in determinati CFP alcuni dei modelli di gestione sociale reperiti. In corrispondenza dei due obiettivi, la ricerca è stata articolata in due parti: quella iniziale, la ricerca in senso stretto, svolta nel primo semestre del 1981 e la seconda, la sperimentazione cioè, effettuata nel 1981-82.

1. L'indagine sul Campo

La ricerca ha perseguito come finalità principali: quella di reperire la *documentazione* esistente, circa eventuali esperienze di partecipazione alla gestione dei Centri di Formazione professionale CNOS-FAP e di valutarne criticamente il risultato; quella di raccogliere *opinioni, valutazioni ed attese* nei riguardi di tali esperienze e di eventuali nuove sperimentazioni di moduli originali di partecipazione, gestione e controllo dei CFP del CNOS-FAP. La parte conoscitiva dell'indagine è stata svolta tra le componenti più rilevanti dell'azione organizzativa e formativa espletata dai CFP e cioè: gli amministratori dei centri, i docenti, salesiani o non salesiani, i genitori, i rappresentanti delle forze politiche, sociali, imprenditoriali e culturali presenti nel territorio e interessate alla formazione professionale e, infine, gli utenti dei Centri, cioè i giovani in via di formazione.

Per la costruzione dei *campioni teorici* dell'indagine si sono anzitutto scelti, secondo il metodo del Trattamento Grafico dell'Informazione², dei CFP CNOS-FAP rappresentativi a livello nazionale di tutti i centri CNOS; si è poi operata una stima del numero di individui da scegliere per arrivare a comporre due campioni di presumibili 500 soggetti adulti e 400 giovani.

¹ La ricerca è stata affidata dal Ministero del Lavoro al CNOS che ha realizzato il relativo progetto presso il laboratorio «Studi Ricerche Sperimentazioni», costituito presso gli Istituti di Didattica e di Sociologia della Facoltà di Scienze dell'Educazione dell'Università Pontificia Salesiana di Roma.

² Cfr. ISTITUTO DI SOCIOLOGIA FSE-UPS, *Formazione Professionale e Politica*, Roma, LAS, 1978, pp. 89-100.

In rapporto ai campioni teorici, i *campioni reali* appaiono alquanto ridimensionati. Anzitutto, il *campione adulti* (genitori, insegnanti e forze sociali, politiche, culturali e imprenditoriali) è composto globalmente da 401 soggetti così distribuiti:

genitori 122 = 30.4% del campione totale
docenti 156 = 38.9% del campione totale
forze sociali 123 = 30.7% del campione totale.

Nell'insieme, l'ammontare del campione reale raggiunge il 78.6% del campione teorico approntato e sembra, dunque, garantire la presenza delle caratteristiche preventivate, rispetto all'universo statistico.

Il *campione degli allievi* comprende complessivamente 321 giovani, appartenenti ai corsi terminali dei 15 centri di formazione professionale campionati: mediamente sono dunque 21 persone per ogni gruppo. L'età si aggira attorno ai 17.6 anni, in media.

Gli strumenti d'indagine utilizzati sono stati dei semplici questionari-intervista, con domande parte a schema chiuso, parte a schema aperto, rivolti alle componenti adulte e ai giovani. L'applicazione dei questionari è avvenuta secondo modalità differenti. La raccolta dei dati è stata realizzata in tempi relativamente ristretti nella primavera del 1981.

Gli elementi emersi dall'indagine sono molteplici e complessi: qui ci limitiamo a offrire una sintesi dei risultati di maggiore rilievo. Un dato che va sottolineato è rappresentato dalla *scarsa partecipazione pregressa a forme di conduzione partecipata dei CFP*.

Meno di un quinto degli intervistati adulti ha preso parte a qualche esperimento di questo tipo; la porzione corrisponde grosso modo alle informazioni da noi raccolte circa l'effettiva realizzazione di « gestione sociale » nei CFP controllati dal CNOS-FAP (cfr. tab. n. 1). Pur aggiungendo una piccola ulteriore aliquota di persone (circa il 5%) che hanno sperimentato indirettamente qualche altra forma di partecipazione, non si arriva a cifre da considerare rilevanti. Il che vuol dire che i tentativi futuri si dovranno fare con un personale che in gran maggioranza non ha maturato nel settore un'esperienza specifica. Si tratta inoltre di persone che hanno conosciuto prevalentemente tentativi di « conduzione sociale » di tipo privato, con accentuazione cioè della partecipazione delle « componenti interne » e con scarsa presenza delle componenti « pubbliche ». Con tutto ciò il giudizio sulle esperienze fatte è sostanzialmente positivo, anche se non mancano denunce di disfunzioni portatrici di non poca disillusione e sfiducia.

TAB. 1. - *Reale partecipazione del campione adulti alla gestione di un CFP*

Si	16.2
No	82.0
N. R.	1.7

In base all'esperienza precedente, ma anche più ampiamente in rapporto a valutazioni complessive sulla validità del principio della partecipazione, il giudizio espresso da giovani e adulti intervistati, è, a larga maggioranza, *favorevole alla prosecuzione o all'impostazione di qualche forma di partecipazione di base* alla gestione dei CFP controllati dal CNOS-FAP (cfr. tab. n. 2).

TAB. 2. - *Possibilità di GS nei CFP gestiti dai Salesiani secondo il campione adulti*

1. No	15.5
2. Sì	77.8
3. N. R.	6.7

Le motivazioni addotte a sostegno di questa indicazione fortemente positiva toccano allo stesso tempo i vantaggi che ne deriverebbero sia sul piano formativo generale e specificamente professionale, sul piano organizzativo e su quello della condivisione delle responsabilità, sia rispetto alle esigenze di apertura dei centri verso il territorio, di miglioramento della collocazione della forza lavoro formata, di diversa distribuzione del potere. Scarsi sono invece i cenni alla necessità di un controllo gestionale dall'esterno, di carattere perciò pubblico, delle gestioni di carattere amministrativo (cfr. tabb. nn. 3 e 4).

Nell'insieme anche questo *giudizio di proponibilità* della partecipazione privilegia la *finalità* sostanzialmente *formativa* e l'orientamento *privatistico* della proposta stessa.

In rapporto alle *persone indicate come aventi diritto di partecipazione*, l'indagine mostra chiaramente due distinti livelli di opzione, condizionati

TAB. 3. - *Vantaggi provenienti da un'esperienza di gestione sociale eventuale secondo il campione degli adulti*

1. Di tipo formativo-morale	5.4
2. Di tipo formativo-professionale	14.0
3. Di tipo economico-amministrativo	4.5
4. Miglioramento dei rapporti tra salesiani e non salesiani	1.2
5. Maggiore corresponsabilità a tutti i livelli	21.4
6. Miglioramento della organizzazione interna	8.7
7. Formazione professionale più aderente ai bisogni del territorio	10.7
8. Superamento dell'isolamento del Centro, apertura sociale, ecc.	9.9
9. Nessuna risposta	40.4

TAB. 4. - *Vantaggi della partecipazione, secondo l'opinione degli allievi*

1. Di tipo formativo morale	1.9
2. Di tipo formativo tecnico	4.7
3. Miglioramento dell'organizzazione formativo-didattica	7.8
4. Miglioramento dei rapporti docenti-allievi	11.5
5. Di tipo politico-sindacale	1.9
6. Coinvolgimento responsabile, presa di coscienza, partecipazione	13.7
7. Miglioramento organizzazione interna del CFP	12.2
8. Miglioramento impegno didattico da parte degli allievi	4.6
9. Maggior interesse ai problemi dei giovani	10.9
10. Nessun vantaggio	3.7
11. Generiche, altro	17.4
12. Non risponde, non sa	21.8

ovviamente dalle considerazioni fin qui accumulate circa l'orientamento generale del « giudizio di proponibilità » della partecipazione di base. Appaiono infatti, molto più sostenute le indicazioni riguardanti docenti (salesiani e non), alunni, genitori (con qualche perplessità, per altro, da parte dei figli

stessi), rappresentanti del Distretto scolastico, mentre vengono alquanto trascurati i sindacati, gli imprenditori, gli enti locali, le forze culturali e le forze politiche (cfr. tabb. nn. 5, 6, 7 e 8). Solo queste ultime ricevono, in dettaglio, una consistente aliquota di rifiuti, segno indubbio di una diffusa convinzione circa la loro estraneità alle strutture di formazione professionale o, se si vuole, segno evidente di un generale orientamento a considerare i centri di formazione professionale come un'area da sottrarre alle contrad-

TAB. 5 - *Componenti che, secondo gli intervistati adulti, dovrebbero partecipare o meno alla gestione di un CFP*

Componenti	Dovrebbe partecipare		
	No	Si	N. R.
1. La dirigenza salesiana	5.0	89.5	5.5
2. I docenti, gli istruttori salesiani	5.0	88.5	5.5
3. I docenti, gli istruttori non salesiani	12.7	81.0	6.2
4. Gli allievi	16.0	73.8	10.2
5. I genitori	12.5	79.3	8.2
6. Un rappresentante del distretto scolastico	24.7	60.3	15.0
7. I sindacati	41.6	43.4	15.0
8. Gli imprenditori	25.9	61.6	12.5
9. Le associazioni culturali	37.7	40.9	21.4
10. Le forze politiche	52.6	23.7	23.7
11. Gli enti locali	29.7	54.4	16.0
12. Altro	16.5	7.7	75.8

TAB. 6. - *Opinioni degli allievi circa la necessità della loro partecipazione alla programmazione della vita e delle attività del Centro*

1. Devono partecipare	88.6
2. Non devono partecipare	3.4
3. Non so	9.3

TAB. 7. - *Indicazioni degli allievi circa le persone che dovrebbero prender parte alla conduzione dei CFP*

1. Direttori e amministratori salesiani	83.9
2. Docenti salesiani	80.1
3. Docenti non salesiani	70.1
4. Genitori	61.1
5. Sindacati	44.2
6. Datori di lavoro	53.0
7. Forze politiche	19.6
8. Associazioni culturali	55.5
9. Enti locali	69.2
10. Rappresentanti del distretto scolastico	58.6
11. Altro	5.0

TAB. 8. - *Percezioni che gli allievi hanno della disponibilità dei salesiani per un modulo di partecipazione comprendente anche gli alunni*

1. Positiva, favorevole, aperta	41.1
2. Negativa, timorosa, difensiva	17.4
3. Accettazione condizionata	3.4
4. Apertura cauta, lenta, limitata	2.2
5. Sfiducia verso gli allievi	2.8
6. Considerato utile per il buon andamento del Centro	1.9
7. Dipende dalle persone, alcuni sì, altri no	4.0
8. Generiche, non saprei	15.0
9. Non risponde	12.1

dizioni, lottizzazioni e prevaricazioni che caratterizzano le forze politiche (o meglio partitiche) nel nostro paese. L'orientamento verso una conduzione pubblica o privata della gestione del centro trova in questo dato una prima chiara polarizzazione; la prima ipotesi raccoglie infatti il consenso dei docenti non salesiani e in genere di tutte le componenti « esterne » al Centro,

mentre la seconda trova alleati i docenti salesiani, i genitori, gli allievi e in parte gli imprenditori. Ce n'è forse abbastanza per individuare quali siano le radici culturali dei due gruppi di attori sociali; parliamo, ovviamente, di « cultura politica » cioè di quell'ampio orientamento di valore che già in precedenti ricerche condotte nell'ambito del CNOS-FAP accomunava famiglie e docenti salesiani in una posizione di prevalente estraneità alle tematiche del « pubblico » e di esplicita sfiducia verso la dimensione « pratica » del politico³.

Quanto alla composizione degli *organi collegiali* e all'estensione del loro potere decisionale o consultivo alle diverse materie e ambiti affrontati e dibattuti nei Centri, viene evidenziata una netta differenziazione che rispecchia la precedente polarizzazione delle opinioni.

Analiticamente per sondare le competenze attribuite a ciascuno degli organi citati sono stati considerati, in base alle problematiche relative alla conduzione di un CFP Salesiano, quattro settori d'intervento:

— il *pedagogico-formativo*, attinente cioè alla formazione educativo-morale del ragazzo, alla vita di gruppo all'interno del Centro e comprensivo dei fattori di ordine religioso, disciplinare, familiare, ecc.;

— il *didattico*, che riguarda più specificamente la formazione professionale/culturale ed è quindi più direttamente legato alla scuola e all'insegnamento in quanto tale;

— l'*amministrativo*, attinente alla conduzione del Centro dal punto di vista economico-finanziario;

— l'*extrascolastico*. Quest'ultimo è comprensivo di tutte le altre problematiche, da quelle di natura parascolastica, a quelle sportive, a quelle concernenti lo sbocco occupazionale, nonché a quella che riguarda il mondo del lavoro.

I risultati ottenuti hanno permesso di distribuire le competenze secondo un doppio binario di lettura, che riguarda sia i settori, sia gli organi con specifici compiti (cfr. tab. n. 9).

Nella distribuzione dei dati per settori, gli organi ritenuti più competenti all'interno di ciascuno di essi, sono (stando alle percentuali più rilevanti):

— nel settore *pedagogico-formativo*: l'Assemblea dei Genitori (50.1), il Comitato dei Genitori (51.1), l'Assemblea dei Docenti (59.4), e il Consiglio del Centro (50.4);

³ Cfr. G. MILANESI-L. MONAMÌ-S. CHISTOLINI, *Educare alla non violenza*, Roma, LAS, 1977; ISTITUTO DI SOCIOLOGIA FSE-UPS, *Formazione professionale e politica*, Roma, LAS, 1978.

TAB. 9. - *Grado di attribuzione di specifiche competenze ai singoli organi secondo il campione degli adulti*

	Pedag. format.	Didatt.	Ammin.	Extra scolast.
1. Assemblea Generale	45.9	31.9	32.7	40.9
2. Assemblea dei Genitori	50.1	20.0	13.7	29.4
3. Assemblea degli Allievi	21.7	31.2	5.7	50.1
4. Assemblea dei Docenti	59.7	68.3	26.7	35.7
5. Consiglio di Classe	40.1	46.1	11.2	38.2
6. Comitato dei Genitori	51.1	27.4	22.7	21.7
7. Comitato degli Allievi	29.9	37.4	10.0	52.4
8. Consiglio del Centro	50.4	45.9	53.6	41.6
9. CCGS *	39.7	34.4	52.1	37.7
10. Altri	2.7	3.5	3.5	4.7

* CCGS = Comitato di controllo sulla gestione sociale

— nel settore *amministrativo*: il Consiglio del Centro (53.6) ed il CCGS (52.1);

— nel settore *extrascolastico*: l'Assemblea degli Allievi e il Comitato degli Allievi (50.1 e 52.4, rispettivamente).

Ad una lettura trasversale, gli organi considerati competenti nei vari settori risultano essere:

— l'ASSEMBLEA GENERALE = cui viene data specifica competenza soprattutto nel settore pedagogico-formativo;

— l'ASSEMBLEA dei DOCENTI = alla quale oltre al settore pedagogico-formativo viene affidata la competenza anche nel settore didattico;

— il CONSIGLIO di CLASSE = cui viene delegato come settore specifico quello didattico, ma che presenta percentuali piuttosto elevate anche in quello pedagogico-formativo ed extrascolastico;

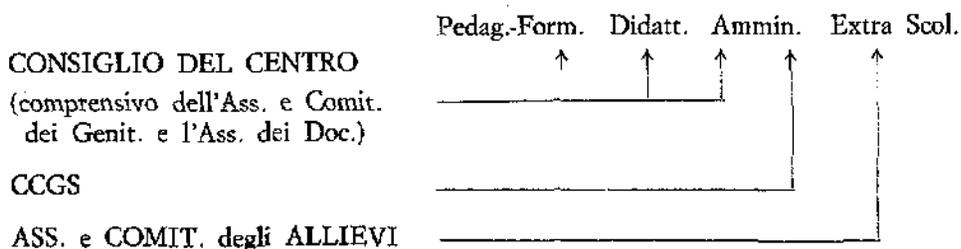
— il COMITATO dei GENITORI = candidato — unitamente all'ASSEMBLEA dei GENITORI — in particolar modo per il settore pedagogico-formativo;

— il COMITATO degli ALLIEVI = cui vengono delegate — unitamente all'ASSEMBLEA degli ALLIEVI — specifiche competenze nel settore extrascolastico;

— il CONSIGLIO del CENTRO = questo organo sembra venir preposto più di ogni altro alle varie attività del Centro: in forma più evidente nei primi tre settori, in percentuale minore in quello extrascolastico;

— il CCGS (Comitato di Controllo sulla Gestione Sociale) = anche questo organismo sembra essere stato scelto per occuparsi di tutto un po'; ad esso tuttavia vengono affidate con maggior rilievo competenze di tipo amministrativo.

Considerando il modello già emerso sulla distinzione dei poteri e il riproporsi del fatto che alcuni organi sono comprensivi di altri, è possibile a questo punto far risaltare i settori di competenza che gli intervistati attribuiscono ai vari organi, secondo il seguente schema:



Si privilegia cioè il Consiglio del Centro, con competenza specifica in tutti i settori, che ha come forze di appoggio il CCGS per la parte amministrativa e gli allievi per quanto riguarda i problemi extrascolastici.

Sintetizzando, rileviamo che l'organo a cui viene assegnato maggior campo di azione appare essere il *Consiglio del Centro*, articolato quasi esclusivamente su componenti interne, dotate di ampio *potere decisionale* su tutte le problematiche gestionali, da quelle formative generali, a quelle didattiche, a quelle amministrative ed extrascolastiche (cfr. tab. n. 10). Il carattere « privatistico » dell'organo è confermato dal fatto che gli altri organi che raccolgono nell'ordine i maggiori consensi sono *strutture consultive* espresse sempre da componenti « interne » (comitati dei genitori e degli allievi, assemblea dei docenti) che sono considerate strutture di appoggio al Consiglio, in rapporto a specifiche aree di problemi tipici del Centro (cfr. tab. n. 11).

Il dato emerso porta poi a considerare come *meno desiderabili gli organi assembleari*, presumibilmente per la loro incapacità di esprimere correttamente e rapidamente orientamenti e decisioni operativi.

Un problema a parte è rappresentato infine dal *Comitato di Controllo sulla Gestione*, termine con cui si designa l'organo avente potere decisionale

TAB. 10. - *Poteri attribuiti dal campione degli adulti ai singoli organi in relazione al loro settore di competenza*

	Ped.-Format.		Didattico		Amministr.		Extra-scol.	
	Decis.	Cons.	Decis.	Cons.	Decis.	Cons.	Decis.	Cons.
1. Assemblea Generale	18.5	33.2	11.5	25.9	14.0	24.7	16.7	18.2
2. Assemblea dei Genitori	9.5	31.9	3.2	28.7	3.0	21.2	5.0	30.7
3. Assemblea degli Allievi	3.7	27.7	4.5	29.7	1.7	16.0	15.0	31.2
4. Assemblea dei Docenti	39.2	22.4	47.6	15.7	13.2	23.9	21.4	21.4
5. Consiglio di Classe	14.2	33.7	17.7	31.2	3.7	20.2	13.0	28.9
6. Comitato dei Genitori	13.7	41.6	4.5	31.4	8.0	24.7	9.2	29.4
7. Comitato degli Allievi	4.2	34.2	5.7	35.4	2.7	20.0	17.0	34.2
8. Consiglio del Centro	40.9	17.0	32.7	15.7	36.7	15.5	33.7	15.0
9. CCGS	19.0	27.4	13.7	28.4	26.4	25.4	16.2	26.9
10. Altri	2.2	2.5	1.7	3.2	2.0	2.2	1.7	3.0

TAB. 11. - *Indice di gradimento degli Organi Collegiali della gestione secondo il campione degli adulti*

	No	Sì
1. Assemblea generale	36.7	42.6
2. Assemblea dei genitori	39.2	37.7
3. Assemblea degli allievi	41.1	33.9
4. Assemblea dei Docenti	17.7	64.6
5. Consiglio di classe	23.4	53.6
6. Comitato dei Genitori	20.9	54.4
7. Comitato degli Allievi	20.7	56.1
8. Consiglio del Centro	14.2	64.3
9. Comitato di Controllo sulla Gestione sociale	31.9	50.4
10. Altri	14.0	5.0

in materia amministrativa e composto anche da rappresentanti di enti « esterni » investiti di responsabilità politica; è quasi ovvio infatti che i suoi ambiti di intervento si sovrappongono almeno in parte a quelli del Consiglio del Centro, sia pure limitatamente alle questioni amministrative e alle decisioni in campo formativo-didattico e organizzativo che ne dipendono, dando così origine a conflitti di non lieve entità.

È questo indubbiamente uno dei nodi problematici, dalla cui soluzione dipende la possibilità effettiva di comporre in armonia le esigenze di controllo sulla proposta formativa (che sta a cuore soprattutto ai docenti Salesiani e ai genitori) e le esigenze di correttezza amministrativa e di apertura politica e sociale (che è la preoccupazione fondamentale delle forze « altre »): senza una chiara attribuzione di « ambiti » e di « poteri » tale armonizzazione appare ardua quando non impossibile.

A questo riguardo va annotato, inoltre, che molte perplessità nascono dal modo con cui vengono assegnate ai vari organi le diverse persone che rappresentano le distinte categorie interessate alla conduzione del Centro. Anche se la nostra indagine non ha appurato su questo punto quali siano le attese degli intervistati, è facile dedurre dal contesto generale dei dati a disposizione che non sono gradite in genere le « designazioni » che vengono fatte d'autorità, perché ciò può rappresentare una forma di controllo punitiva nei riguardi del Centro stesso o, per lo meno, un'ingerenza da parte di estranei. Ciò è espresso chiaramente soprattutto dai docenti e amministratori Salesiani che optano a preferenza per designazioni fatte su base di elezione assembleare, su cui è più facile esercitare *impatti orientativi*, allo scopo di ottenere indicazioni di persone più collaboranti o per lo meno non ostili. Al contrario le forze più favorevoli al controllo appaiono meno ostili alle designazioni d'autorità, tanto più che in molti casi non esistono assemblee capaci di procedere a designazioni per elezione (vedi caso del sindacato, degli imprenditori, del distretto, degli enti locali).

In definitiva appare condivisa l'opinione che gli organi possono funzionare in modo più o meno favorevole agli interessi del Centro a seconda delle persone che di fatto sono chiamate a costituirli; il che rende particolarmente *aleatoria la possibilità di garantire alla componente salesiana un controllo efficace sul progetto formativo*, proiettando così su tutta la tematica una sottile ansia e preoccupazione.

Benché la maggioranza dei soggetti intervistati sia favorevole al riconoscimento esplicito del diritto del CNOS-FAP a esercitare la piena libertà d'azione rispetto ai problemi educativi generali e dell'organizzazione complessiva dei propri Centri, non appare altrettanto diffusa l'opinione che crede

TAB. 12. - « Secondo lei i salesiani dovrebbero avere la piena libertà di decisione in materia formativa? » (campione adulti)

1. Sì	50.4
2. No	32.7
3. Non so	12.5
4. Non risponde	4.5

TAB. 13. - « È possibile assicurare ai salesiani la piena libertà di decisione in materia formativa all'interno dei CFP anche in presenza di organi di gestione sociale? » (campione adulti)

1. Sì	46.9
2. No	27.4
3. Non so	20.4
4. Non risponde	5.2

realizzabile simile progetto in presenza di organi di gestione, quali quelli configurati da molte leggi regionali, che comprendono una maggioranza di forze sociali non controllabili dalla direzione dei Centri (cfr. tabb. nn. 12 e 13).

In questo ambito di problematica, alla moderata fiducia dei docenti Salesiani e non Salesiani più aperti alla collaborazione si contrappone lo scetticismo di quanti vedono l'impossibilità pratica di circoscrivere il potere decisionale degli organi di controllo alle sole materie amministrative (cioè alla correttezza nell'uso dei fondi assegnati e al rispetto complessivo della normativa regionale e nazionale) e temono o auspicano la progressiva estensione di tale potere anche a materie miste come il collegamento tra CFP e territorio (in particolare con il mercato del lavoro) e l'organizzazione didattica della formazione (contenuti e metodi) fino alla stessa proposta formativa, ormai impoverita delle specifiche connotazioni che sono previste e richieste in base al principio pluralista riconosciuto dalla legge quadro.

2. La sperimentazione

Partendo dai risultati forniti dalla prima fase della ricerca, si è ritenuto opportuno focalizzare la *seconda parte* sul seguente obiettivo generale: sperimentare prassi di conduzione partecipata dei CFP che assicurino al tempo stesso la realizzazione della specificità della proposta formativa, la democratizzazione dei processi interni di programmazione e di organizzazione e il controllo sociale sulla gestione del Centro. Si trattava infatti del problema più importante e più sentito secondo i dati del sondaggio d'opinione.

Si è poi passati a scegliere i *centri* su cui effettuare la sperimentazione e l'attenzione si è concentrata sui CFP-CNOS di San Donà di Piave, di L'Aquila e di Catania/Barriera. Tale scelta è stata dettata da tre ragioni principali: sono centri in cui risultano essere in corso consistenti esperienze di partecipazione e rappresentano le tre circoscrizioni geografiche principali dell'Italia e i tre tipi fondamentali di Centro-CNOS (medio-piccolo, medio e grande).

Per motivi di ordine oggettivo quali la mancanza di un modello già predisposto, la pratica impossibilità di elaborarne uno nel breve periodo e la difficoltà di creare sul campo una situazione sperimentale, non è stato possibile realizzare una sperimentazione in senso stretto, ma si è ripiegato sull'*osservazione sistematica* condotta con metodo rigoroso⁴.

Essa ha abbracciato tre momenti principali. In primo luogo si è proceduto a descrivere il tipo di gestione di ciascun CFP, poi si sono effettuate osservazioni sistematiche delle attività degli organi prescelti e da ultimo si è compiuta una valutazione finale dei traguardi raggiunti in relazione agli obiettivi proposti.

2.1. Un Pluralismo di Strutture e di Prassi

Come si è detto sopra, la prima fase della sperimentazione è consistita nella descrizione del modello di gestione di ciascuno dei tre CFP sulla base di una griglia preparata dai ricercatori. Il confronto tra gli organigrammi che ne risultano mette in evidenza differenze assai rilevanti tra San Donà di Piave e L'Aquila, da una parte, e Catania/Barriera, dall'altra. Nei primi due

⁴ Scrive L. CALONGHI: «Quando si creano appositamente situazioni da poterne seguire gli effetti, si parla di *sperimentazione* e di *esperimento*. Nell'*esperimento* si pongono sotto controllo tutte le circostanze interessanti e si fanno agire i fattori che ci interessa conoscere, in modo da poterne osservare e valutare gli effetti. L'*osservazione sistematica* invece non modifica la realtà, ma si limita ad osservarla, senza provocarne il ripetersi in circostanze volute». Cfr. L. CALONGHI, *Sperimentazione nella scuola*, Roma, Armando, 1977, p. 99.

CFP la *partecipazione di base*⁵ si caratterizza per una struttura abbastanza simile: le varie componenti, docenti, allievi e genitori, hanno assemblee proprie con poteri consultivi e propositivi nelle varie aree, didattica, educativa, amministrativo-gestionale ed extra-didattica. L'organigramma di San Donà si presenta più completo in quanto prevede per tutte le componenti assemblee non solo di centro, ma anche di unità minori come il reparto, i corsi paralleli, il singolo corso. Sono anche contemplati rappresentanti di classe o di corso e collegi o consigli dei medesimi, ma solo a San Donà per allievi e genitori, mentre a L'Aquila ne usufruiscono solo i primi. Un'altra differenza è data anche dal fatto che il CFP di San Donà prevede un organismo a livello di base in cui intervengono le tre componenti e, cioè, il Consiglio di classe che comprende, oltre agli insegnanti, anche due rappresentanti dei genitori e due degli allievi.

Anche gli organi collegiali che entrano nel *governo* — inteso in senso largo — dei Centri si caratterizzano per una struttura notevolmente omogenea a San Donà e a L'Aquila. Il Consiglio di Centro nel primo CFP e il Comitato di Controllo Sociale sulla Gestione nel secondo rivelano una composizione analoga: sono rappresentate tutte le componenti interne — ad eccezione del personale non docente a L'Aquila — e anche le forze sociali — tra le quali sono compresi solo a L'Aquila anche gli ex-allievi — e persino il numero dei delegati coincide nella maggior parte dei casi. I due organismi detengono poteri consultivi, propositivi e di controllo — il Consiglio di Centro a San Donà anche esecutivi — in tutte le aree, didattica, educativa, amministrativo-gestionale ed extra-didattica; essi costituiscono l'organo di consulenza e propositivo del Direttore del CFP per la politica generale del Centro, funzionano da raccordo con il territorio ed esercitano il controllo sociale sulla gestione.

L'altro organo collegiale che entra nel governo dei due CFP è l'Assemblea del Personale a San Donà e il Consiglio dei Docenti a L'Aquila. La composizione registra una sola diversità tra i due CFP perché l'Assemblea del Personale comprende anche il personale amministrativo o gli ausiliari, in quanto notevolmente implicati nell'organizzazione delle attività sportive, ricreative e culturali. I poteri sono per lo più identici nei due Centri: consultivi, propositivi, esecutivi e di controllo nell'ambito didattico; consultivi, propositivi, esecutivi nell'educativo e nell'extra-didattico; consultivi e pro-

⁵ Nelle tavole questa parte è presentata in modo molto schematico in quanto la molteplicità degli organi non si prestava facilmente ad essere raffigurata interamente entro i limiti di spazio di una tavola.

TAV. 1. - Schema degli ambiti, poteri e componenti degli organi di partecipazione nel CFP CNOS-FAP di San Donà di Piave

Figure Giuridiche e Componenti	A R E E			
	Didattica	Educativa	Amm. Gestionale	Extra-Didattica
Ispettore + Consiglio (Sales.)		p e		
Ass. CNOS-FAP locale (1) (Sal.)	p		cs p d e ct	d ct
Delegazione (2) (Sales.)				
Direttore Casa { Direttore CFP { (3) (Sales.)	p d e ct	p d e ct	p d e ct	p d e ct
Consiglio Casa (Sales.)		d ct	ct	p ct
Consiglio Centro (4)	cs p e ct	cs p e ct	cs p e ct	cs p e ct
Assemblee { Allievi Genitori Corso	p	p		cs p
Comitati				
Comitato Control. (5)				
Assemblea del Personale (Ins., Ausil., Coord., Dirett.)	cs p e ct	cs p e	cs p	cs p e

Poteri: (cs) consultivo; (p) propositivo; (d) decisionale; (e) esecutivo; (ct) controllo.

(1) Non regionale. (2) C'è, ma è poco avvertita. (3) Le due persone coincidono. (4) È composto da: un rappresentante del comune; uno del comprensorio; uno delle organizzazioni sindacali; uno delle organizzazioni imprenditoriali; due dei docenti; uno dei non docenti; tre degli allievi; due dei genitori; due dell'Ente gestore; uno del consiglio distrettuale; il responsabile del Centro. (5) Non è previsto.

TAV. 2. - Schema degli ambiti, poteri e componenti degli organi di partecipazione nel CFP CNOS-FAP di L'Aquila

Figure Giuridiche e Componenti	A R E E			
	Didattica	Educativa	Amm. Gestionale	Extra-Didattica
Ispettore + Consiglio (Sales.)		p ct	ct	p ct
Ass. CNOS-FAP reg. (Sales.)	cs p ct	cs p ct	p ct	p
Delegazione (Sales.)	cs p	cs p ct	cs p ct	cs p
Direttore Casa (Sales.) (1)	p d e ct	p d e ct	p d e ct	p d e ct
Direttore CFP (Sales.) (1)	p d e ct	p d e ct	p d e ct	p d e ct
Consiglio Casa (Sales.)		p d ct	p d ct	p
Assemblee (gen. + allievi)	cs p	cs p	p	cs p
Comitato Controllo (2)	cs p ct	cs p ct	cs p ct	cs p ct
Coll. dei Docenti (Ins., Coord., Dirett., CFP)	cs p e ct	cs p e	cs p	cs p e

Poteri: (cs) consultivo; (p) propositivo; (d) decisionale; (e) esecutivo; (ct) controllo.

positivi nell'amministrativo-gestionale. Esiste però una differenza notevole riguardo all'Assemblea del Personale i cui poteri diventano deliberativi quando si tratta dell'attuazione pratica delle linee educative, pedagogiche e didattiche approvate, anche se subordinatamente alla convalida dell'Ente Gestore e nel rispetto delle competenze del Consiglio di Centro. In sostanza

(1) Le due persone coincidono. (2) È composto da: il Direttore del Centro; un rappresentante dell'Associazione CNOS/FAP Abruzzo; uno del comune; uno delle organizzazioni sindacali unitarie; uno dell'Associazione Industriali; uno dell'Associazione Artigiani; uno del consiglio distrettuale; uno dell'Unione ex-allievi D. Bosco; due dei genitori; due dei docenti; uno dei non docenti; due degli allievi.

l'Assemblea del Personale e il Collegio dei Docenti costituiscono l'organismo collegiale di consulenza e propositivo del Direttore del CFP per le attività didattiche, con funzioni anche di filtro della proposta educativa: i loro compiti non si pongono, tuttavia, a livello di politica generale, ma piuttosto di *quotidianità* della vita del Centro.

Il *Direttore del CFP*, che in ambedue i Centri coincide con il Direttore dell'Opera Salesiana, cumula in sé tutti i poteri in ogni ambito sia a San Donà che a L'Aquila. Una diversità rilevante riguarda, invece, la posizione del Consiglio della Casa Salesiana che a San Donà possiede poteri decisionali solo nell'area educativa, mentre a L'Aquila detiene tali compiti anche nell'ambito amministrativo-gestionale.

Passando al CFP CNOS/FAP di Catania/Barriera, la prima nota distintiva è costituita dalla *moltiplicazione* degli organi collegiali e unipersonali che è da mettere in relazione con le dimensioni molto ampie del Centro e con l'esigenza più diffusa di partecipazione. A livello di democrazia di base la complessità della struttura si riflette soprattutto nel maggior peso attribuito agli organi che comprendono più componenti al fine di soddisfare l'esigenza di unità in un Centro che per la sua ampiezza rischia la frammentazione⁶. In particolare, va ricordato il Consiglio di Reparto che comprende il responsabile di reparto, i rappresentanti dei genitori, degli allievi e dei docenti, il preside, il direttore del CFP o il segretario amministrativo-coordinatore generale: per la sua composizione costituisce un organo interno di coordinamento e di animazione in merito alle attività formative o paraformative del reparto.

Anche la parte dell'organigramma che raffigura il governo del Centro comprende un numero maggiore di organi collegiali. Accanto al Collegio dei Docenti, che si occupa degli stessi ambiti ed esercita i medesimi poteri che a L'Aquila e a San Donà, si trovano il Consiglio di Gestione con la relativa Assemblea, il Consiglio della Comunità Educativa con la relativa Assemblea e il Comitato di Controllo Sociale: a livello di politica generale l'ampiezza del CFP ha richiesto organi diversi per gli aspetti *gestionali*, le attività *educative* e il *controllo*. Inoltre, si è anche sentita la necessità di distinguere parlamento (le assemblee) e governo (i consigli).

Un altro importante elemento distintivo di Catania/Barriera consiste nel fatto che quattro organismi collegiali esercitano, anche se per delega,

⁶ Nelle tavole questa parte è presentata in modo molto schematico in quanto la molteplicità degli organi non si prestava facilmente ad essere raffigurata interamente entro i limiti di spazio di una tavola.

TAV. 3. - Schema degli ambiti, poteri e componenti degli organi di partecipazione nel CFP CNOS-FAP di Catania/Barriera

Figure Giuridiche e Componenti	A R E E			
	Didattica	Educativa	Amm. Gestionale	Extra-Didattica
Ispettore + Cons. (Sales.)		d ct	d ct	
Ass. Reg. CNOS-FAP (Sales.)	d ct	d ct	d ct	ct
Delegazione (Sales.)	cs p	cs p	cs p	cs p
Direttore Casa (Sales.) (1)		cs d ct	cs d ct	cs d ct
Consiglio Casa (Sales.)		cs d ct	cs d	cs d
Direttore CFP (Sales. (1)	p d e ct	p d e ct	p d e ct	p d e ct
Consiglio di Gestione del Centro (2)	p d e ct	p d e ct	p d e ct	p d e ct
Assemblea di Gestione (Sales.)	p d e ct	p d e ct	p d e ct	p d e ct
Assemblee (Gen., di corso, di reparto)	cs	cs	cs	cs
Cons. Comunità Educ. (3)	cs e	cs e	cs	cs d e
Ass. Comunità Educ. (4)	cs d	cs e	cs	cs d e
Comitato Contr. Sociale (5)	cs p ct	cs ct	cs p ct	cs p ct
Coll. dei Docenti (Ins., Coord., Dirett. CFP)	cs p e ct	cs p e	cs	cs p e

Poteri: (cs) consultivo; (p) propositivo; (d) decisionale; (e) esecutivo; (ct) controllo.

(1) Le due persone coincidono. (2) Comprende il Direttore del CFP, il Segretario Amministrativo-Coordiatore e cinque Responsabili di reparto (quattro Salesiani e uno non Salesiano). (3) E composto da: il Direttore del CFP, il Segretario Amm.-Coord., cinque respon-

poteri decisionali. Anzitutto, si tratta del Consiglio e della Assemblea di Gestione che detengono tali poteri in tutte le aree. È vero che il primo è formato da tutti salesiani meno uno e il secondo dai confratelli salesiani del CFP; viene, comunque, meno il collegamento esclusivo riscontrato a San Donà e a L'Aquila tra il Direttore del CFP, organo unipersonale, e il potere decisionale. Riguardo, poi, al Consiglio e all'Assemblea della Comunità Educativa la partecipazione ampia delle componenti interne non si accompagna al riconoscimento del potere decisionale se non nell'extra-didattico — all'Assemblea anche nel didattico: ci si vuole probabilmente garantire da un eventuale snaturamento del progetto educativo dell'Ente. Non si deve, comunque, trascurare l'importante novità dell'attribuzione del potere decisionale a organi collegiali con componenti esterne.

Inoltre, è interessante notare la distinzione tra direttore della Casa e del CFP. Anche se si tratta della medesima persona, si sente la necessità di non confondere le funzioni. Probabilmente viene qui adombrata la possibilità di procedere ad una *separazione* anche personale delle cariche: la complessità dell'opera esige il moltiplicarsi e lo specializzarsi delle varie figure giuridiche.

Un'ulteriore osservazione riguarda tutt'e tre i CFP. Lo sforzo per distribuire i poteri e gli ambiti tra i vari organi unipersonali e collegiali è stato notevole. Tuttavia non risulta sufficientemente chiaro il livello in cui organi *diversi* esercitano lo *stesso* potere nella medesima area.

Se dallo schema degli ambiti dei poteri e delle componenti degli organi si passa ai *fondamenti normativi*, emerge anche in questo caso un dato comune ai tre CFP. La grande maggioranza degli organi dei Centri non si sono dati un proprio regolamento, ma tendono a prendere le decisioni, a programmare le attività, a stabilire le varie disposizioni in base alla vita quotidiana e alle necessità via via insorgenti. Il fenomeno è certamente caratteristico di una realtà che è ancora allo stato nascente e presenta aspetti positivi in quanto indice di apertura alla creatività e all'innovazione; esistono al tempo stesso rischi che non vanno sottovalutati, quali il pericolo dell'improvvisazione, dello spontaneismo, dell'arbitrio. Bisogna, però, aggiungere che gli organi della sperimentazione potevano contare a San Donà di Piave

sabili di reparto; due rappresentanti del personale; due dei genitori; cinque degli allievi. (4) Comprende il Direttore del CFP, il Segretario Amm.coord., quindici responsabili di reparto, i quattro rappresentanti del personale, i rappresentanti dei genitori (24), i rappresentanti dei Corsi. (5) È composto da: un rappresentante del comune; uno delle organizzazioni sindacali dei lavoratori; uno delle organizzazioni imprenditoriali; uno delle organizzazioni dei lavoratori autonomi; due dei genitori; due degli allievi; uno del personale dipendente del Centro; il Direttore Didattico; il rappresentante legale dell'Ente.

su un regolamento approvato e a L'Aquila, su una bozza di regolamento.

Dalla descrizione della situazione di partenza risulta in sostanza evidente che non esiste un unico tipo di gestione, ma che i tre Centri, pur possedendo indubbi tratti comuni, si caratterizzano ciascuno con strutture e prassi proprie. Il *pluralismo* è un dato inoppugnabile che discende dalla nostra osservazione e, oltre a costituire una ricchezza da non disperdere, risponde a situazioni obiettivamente diverse che non possono essere livellate. Appare pertanto superata l'ipotesi che attraverso la ricerca-sperimentazione si potesse pervenire a predisporre un unico modello di partecipazione, gestione e controllo sociale per i CFP del CNOS-FAP. Bisognerà, invece, elaborare una tipologia variegata o al massimo un modello con molte varianti.

Un secondo momento della fase iniziale della sperimentazione è costituito nella *scelta degli organi* oggetto dell'osservazione. L'attenzione è caduta su: l'Assemblea del Personale ed il Consiglio di Centro a S. Donà; il Comitato di Controllo Sociale della Gestione a L'Aquila; il Consiglio di Gestione e l'Assemblea di Gestione, da una parte, e il Consiglio della Comunità Educativa e l'Assemblea dei Rappresentanti, dall'altra, a Catania/Barriera. La scelta è stata dettata dalla centralità di tali organi nella gestione dei tre CFP.

2.2. Bilancio Conclusivo e Suggestimenti per l'Azione

Anzitutto, va sottolineato con forza che la partecipazione, gestione e controllo sociale non comportano alcuna minaccia per la fisionomia propria dell'Ente. In nessun dei tre CFP la presenza delle forze sociali, dei docenti non salesiani, dei genitori o degli allievi ha impedito che la Proposta Formativa del CNOS-FAP *conservasse* le sue caratteristiche proprie; anzi nel procedimento complesso che è stato adottato a San Danà e a L'Aquila per l'attualizzazione della proposta formativa del CNOS-FAP in progetto educativo di ciascun CFP, i docenti non salesiani hanno dato un apporto notevole. Né si può attribuire tale rispetto e coinvolgimento al fatto che gli organi collegiali mancavano in generale di potere deliberativo: il consenso delle componenti esterne sulla sostanza della proposta formativa dimostra che anche l'attribuzione di funzioni decisionali ad organi con tali componenti non avrebbe creato problemi. Indubbiamente, in questo caso si sarebbe dovuto assicurare al CNOS-FAP il compito di giudicare in ultima istanza della conformità del progetto al sistema pedagogico di S. Giovanni Bosco.

Il fatto che sia stata conservata la specificità della proposta formativa non significa necessariamente che si sia riusciti a tradurla in un progetto concreto.

La *democratizzazione* della vita dei Centri si presenta come un processo ben avviato. Tutt'e tre i Centri possono contare su una struttura di parteci-

pazione che si può considerare almeno sufficiente. Il coinvolgimento effettivo delle componenti negli organi della sperimentazione — per gli altri manca una osservazione sistematica — sembra raggiungere un livello soddisfacente.

Gli organi collegiali svolgono una notevole funzione consultiva e propositiva in tutte le aree e quelli che intervengono nel governo in senso largo esercitano anche poteri di controllo ed esecutivi. Sono, invece, esclusi dal campo della decisionalità con la lodevole eccezione dell'Assemblea del Personale a San Donà subordinatamente a molte condizioni, del Consiglio e dell'Assemblea di Gestione di Catania/Barriera, che però sono formati esclusivamente o quasi da salesiani, e del Consiglio e dell'Assemblea Educativa dello stesso CFP limitatamente a uno o due ambiti. Se si tiene anche conto della scarsa applicazione del principio di sussidiarietà riguardo agli organismi di base e della frequenza non molto elevata di riunioni di alcuni di essi, si può concludere che la democratizzazione rimane *una meta* da perseguire ancora nel medio e lungo termine.

Riguardo al controllo sociale si è osservata in tutti e tre i CFP la volontà di realizzarlo così come stabilito dalla legge quadro, dalle leggi regionali e dal CCNL. Il problema più grave è costituito in questo caso dalla *lentezza* con cui le forze sociali hanno proceduto a nominare i loro rappresentanti. L'altra difficoltà consiste nell'interessarle alla partecipazione dato che il controllo non è una funzione molto attraente: la metodologia utilizzata dal CFP di L'Aquila del contatto personale ripetuto e di impegnare i rappresentanti delle forze sociali nei settori di loro competenza sembra che abbia ottenuto ottimi risultati.

Passando ai suggerimenti per l'azione, anzitutto bisogna ribadire che l'indagine non può sboccare nella proposizione di un *modello* non solo perché la realtà della partecipazione dei CFP CNOS-FAP appare così varia da non poter essere ingabbiata in unico schema, ma anche per il motivo che la ricerca è da considerarsi come un avvio allo studio riflesso delle prassi di *conduzione partecipativa nei Centri: in particolare, non è stata possibile una vera sperimentazione, ma ci si è dovuto limitare alla semplice osservazione.*

A nostro avviso il terreno non è neppure pronto per una sperimentazione, ma sarebbero opportune ulteriori osservazioni. Tale studio non offre grandi difficoltà e potrebbe essere condotto direttamente dai vari CFP sulla base delle due griglie della ricerca che sono sufficientemente collaudate dall'esperienza.

Un suggerimento che proviene con chiarezza dalla indagine riguarda l'opportunità, se non la necessità, per ciascun Centro di procedere a una *descrizione sistematica* del proprio tipo di gestione, strutture e prassi. La

partecipazione non può essere confinata ai margini delle attività dei CFP, né può essere lasciata alla casualità degli eventi, ma deve essere progettata accuratamente.

Delle variabili che creano diversità nel tipo di partecipazione dei CFP CNOS-FAP, l'unica che è stata messa in luce dalla ricerca è la dimensione del Centro. La somiglianza tra San Donà e L'Aquila e la differenza tra questi due CFP e Catania/Barriera, mentre escludono l'influsso di altri fattori, portano a sottolineare l'elemento ampiezza che è l'unico ad avvicinare San Donà e L'Aquila e differenziarli da Catania/Barriera. Non si tratta però di un'affermazione assoluta, ma condizionata all'ipotesi che si ripetano le condizioni riscontrate nei tre CFP.

Nei Centri di dimensioni *medie* e *medio-piccole*, la struttura della partecipazione dovrebbe essere ridotta all'essenziale. Indubbiamente l'organigramma di San Donà appare più completo, ma anche quello di L'Aquila è sufficiente. L'unico punto discutibile riguarda la concentrazione delle funzioni di elaborazione della politica generale e del controllo in unico organo con componenti interne ed esterne. Se non si vogliono moltiplicare gli organi bisognerebbe prevedere composizioni diverse secondo che si tratti di avanzare proposte — solo componenti interne — e di svolgere attività di controllo — anche componenti esterne.

Nei Centri di dimensioni *grandi*, l'organigramma di Catania/Barriera può offrire un buon punto di riferimento. Per quanto riguarda la partecipazione di base, se è giusta la focalizzazione nei reparti, non bisognerebbe, però, trascurare gli organismi che svolgono compiti di carattere generale. A Catania/Barriera la funzione di controllo è giustamente separata dal governo in senso lato: meno plausibile appare la presenza di due organi a livello di politica generale uno per gli aspetti gestionali e l'altro per gli educativi.

Terminiamo con una raccomandazione ad estendere il potere deliberativo in alcune aree anche agli organi collegiali sull'esempio di San Donà e di Catania/Barriera e in accoglimento delle indicazioni della Federazione Nazionale.

Indubbiamente all'Ente spetta l'ultima parola sul progetto educativo e pastorale e gli compete anche l'esercizio dei poteri di direzione come concludere contratti, esercitare i relativi diritti e doveri e assumere la gestione economica dei Centri e la responsabilità del loro funzionamento. Al di fuori di tali ambiti bisogna gradualmente conferire poteri *reali* anche ad organi collegiali con componenti esterne, se si vuole che queste si impegnino a partecipare alla gestione dei CFP.

