

# La direzione strategica della Formazione Professionale

(1<sup>a</sup> parte)

Piero Carducci

*"La strategia non è un sistema dal quale si possano dedurre principi generali e regole derivate dai principi stessi. La strategia è un sistema di espedienti. Essa è più di una scienza, è il trasferimento delle conoscenze alla vita pratica, l'evoluzione dell'originaria idea guida in conformità a circostanze continuamente mutevoli, è l'arte dell'agire sotto la pressione delle condizioni più difficili" (Moltke).*

## 1. Premessa

Ormai non v'è occasione in cui non venga sottolineata la rilevanza «strategica» degli investimenti in formazione professionale (FP) e, di conseguenza, la criticità delle risorse umane ai fini della promozione del livello di competitività del nostro sistema sociale ed economico. Eppure a tali affermazioni di buoni principi non sono seguite, finora, azioni coerenti da parte del legislatore e molti, tra gli osservatori più attenti, sono concordi nel ritenere che il sistema della FP appaia nel nostro paese non governato, e le relative spese sostanzialmente fuori controllo. E questo nella prospettiva dell'irreversibile processo di integrazione europea, foriero forse di opportunità ma certamente di sventure per molti attori della formazione — penso in particolare alle Regioni ed agli Enti gestori — che non sapranno adeguarsi per tempo all'irrompere di nuovi protagonisti ed alle nuove regole del gioco in corso di definizione nel mutato contesto competitivo.

Ma cosa significa pensare di governare la FP, ipotizzarne un progetto di radicale riforma? A nostro avviso, in un mondo in rapido e profondo cambiamento deve corrispondere, al dinamismo della vita sociale, la *direzione strategica della FP*. In concreto, poniamoci ora dal punto di vista di un ipotetico centro di formazione professionale (CFP) che operi in larga autonomia in un certo territorio di riferimento.

La direzione strategica, a livello di CFP come di qualsiasi altra organizzazione, richiede come diremo meglio nel seguito che:

- \* si formuli una *visione* che indichi la direzione verso la quale muoversi;
- \* si formulino delle *strategie e degli obiettivi*, tenendo nel debito conto il potenziale di risorse e di know-how della propria organizzazione e, inoltre, il comportamento delle istituzioni, i mercati di riferimento, le tecnologie impiegabili, le azioni e le reazioni dei concorrenti;
- \* si elaborino direttive per le varie aree di gestione, così da consentire ai responsabili di ciascuna unità organizzativa la trasformazione delle strategie in *piani d'azione funzionali*;
- \* si allinei la cultura dell'organizzazione alle strategie ed ai piani d'azione adottati.

Il presente lavoro è ispirato all'obiettivo di trattare concretamente, anche se in estrema sintesi, alcuni temi fondamentali della direzione strategica.

La trattazione si compone di due parti. Nella prima parte, dopo una premessa teorica cui è dedicato il § 2, è trattato il processo di formulazione delle strategie e del portafoglio delle attività. Oggetto della seconda parte, di prossima pubblicazione, è l'elaborazione degli obiettivi e delle direttive funzionali, ossia di politiche per le diverse aree di gestione conformi alle strategie formulate: politica degli investimenti, della formazione, della ricerca e sviluppo, e così via. Il lavoro si chiude con un cenno ai problemi di pianificazione operativa, ai processi di controllo e di revisione del piano strategico.

È bene subito premettere che l'insegnamento strategico non costituisce un rigido corpo dottrinale; in altri termini la pianificazione strategica non è un sistema formalizzato dal quale si possano dedurre principi generali e regole di condotta universalmente valide. La strategia è l'arte del possibile in determinate circostanze, e in questo carattere della strategia riposano i limiti sulla sua insegnabilità. Come può essere insegnato un qualcosa che non si presta ad essere sistematizzato, che lascia ampio spazio per l'adattamento alle situazioni mutevoli ed imprevedibili che continuamente si presentano? In considerazione di tale vincolo, non eludibile, abbiamo deciso di procedere nel nostro lavoro

non già attraverso schemi e formalizzazioni astratte, tipiche della corrente letteratura di management, bensì di tentare un vero e proprio esercizio di pianificazione riferito ad un'ipotetica, ma non troppo, organizzazione che operi nella FP.

Nella considerazione di carattere generale che il futuro degli Enti operanti nella FP è, nel nostro Paese, assai incerto e quindi che qualsiasi previsione a tale proposito sarebbe priva di fondamento, *ciò che importa è dotare le organizzazioni operanti nella FP di un'alta capacità di adattamento alla turbolenza ambientale ed alle situazioni non previste che si verifichino*. Il modo migliore per procedere — parafrasando Moltke — consiste anzitutto nell'identificare le situazioni per noi più svantaggiose. E lo sviluppo di una maggiore capacità di adattamento alle intemperie della nostra epoca può senz'altro trarre beneficio, a noi pare, dall'analisi critica di circostanze e di momenti concreti, scartando per quanto è possibile regole e schemi rigidi di formazione delle strategie.

## 2. La nozione di direzione strategica

*«Nella vita non fare mai quello che fanno gli altri. O non fai nulla, o fai qualcosa che mai nessuno abbia fatto» (anonimo).*

Nella situazione di anarchia semantica che circonda la nozione di strategia, la definizione migliore resta quella di Moltke: *la strategia è l'evoluzione dell'originaria idea guida in conformità alle circostanze continuamente mutevoli*.

L'*idea guida*, o business idea, è quella di acquisire in ciascuna area d'affari — ad es., formazione convenzionata, post diploma, e così via — una posizione di vantaggio sui propri concorrenti difendibile nel tempo. In altri termini, finalità della direzione strategica è quello di individuare e di valorizzare la vocazione individuale ed irriproducibile di ciascuna organizzazione, sia essa orientata o meno al profitto.

A circostanze continuamente mutevoli corrisponde, quindi, la direzione strategica della FP. Essa richiede che:

a. Si formuli una *visione*, ovvero si prenda coscienza dei cambiamenti nell'ambiente di riferimento. La visione si caratterizza per le direzioni che essa indica, e non per i limiti che pone, per ciò che fa nascere, e non per ciò che sta terminando, per le domande che suscita, e non per le risposte che dà.

La visione può essere paragonata alla stella polare.

Il capitano della nave orienta il suo cammino alle stelle del cielo. Esse non sono il traguardo del suo viaggio, ma rappresentano un orientamento

sicuro per giungere alla meta, indipendentemente dalla direzione, dalla quale si proviene, dal tipo di nave e dalla qualità delle risorse umane, di cui si dispone.

Anche il CFP ha bisogno della sua visione, che può essere seguita come la stella polare. Essa non è l'obiettivo, ma indica la direzione nella quale tutti devono impegnarsi: il vento, infatti, è propizio — per dirlo con Seneca — solo per colui che sa dove vuole arrivare. Nella misura in cui la direzione del CFP sarà capace di identificare e di comunicare una visione ai collaboratori, questi saranno in grado di reagire tempestivamente alle opportunità ed ai rischi imprevedibili. La visione, dunque, crea certezza: chi la possiede può permettersi errori e deviazioni, poi avviare le necessarie azioni correttive, perché conosce la direzione verso la quale andare.

*b.* Si concretizzi la visione in una *politica generale*. La politica generale non è altro che l'espressione del sistema di valori dei centri decisionali del CFP, conseguenti alla visione che si sono fatti. È la cosa più difficile da fare quella di restare fedeli, nella pratica, ai principi che ci siamo dati. La politica generale non è un rigido sistema di regole, quanto piuttosto un metodo di ragionamento finalizzato alla determinazione dell'indirizzo strategico. In sostanza, mediante la politica generale si intende promuovere una sistematica pianificazione delle attività coerente con la *visione* e dar modo, a tutta l'organizzazione, di partecipare in modo ordinato e convinto alla formulazione ed al controllo delle strategie.

*c.* Si esplorino le forze, rilevanti per la FP, da cui trae alimento il continuo divenire dell'ambiente esterno, concentrando l'analisi su aree critiche ai fini della formulazione delle strategie ed istituendo precise priorità in termini di allocazione delle risorse disponibili. Ciò significa tenere nel debito conto il potenziale della propria organizzazione e, inoltre, il comportamento delle istituzioni da cui la FP è condizionata, i mercati di riferimento, le tecnologie impiegabili, le azioni e le reazioni dei concorrenti. La strategia da seguire non può essere appresa per via razionale, ma solo attraverso la creatività e l'esperienza. Nella formulazione della strategia, come nella realizzazione di un'opera d'ingegno, mai ci soccorrerà un teorema generale; in ambedue il talento non può essere sostituito dalla norma. La strategia è l'evoluzione di un'originaria idea guida in relazione alle circostanze continuamente mutevoli, in vista del conseguimento di una posizione di leadership nei mercati in cui si opera o, presumibilmente, si opererà. Tale posizione di leadership può essere definita di *vantaggio competitivo*, ed è durevole soltanto se tale vantaggio nei confronti dei concorrenti viene percepito come tale dagli acquirenti ed è importante per

loro. Occorre sottolineare che la divisione del mercato di riferimento in gruppi di acquirenti con bisogni omogenei (segmentazione) è l'elemento chiave di ogni strategia; risponde alla finalità di distinguere i propri prodotti/servizi da quelli dei concorrenti, rendendo meno vulnerabile la propria posizione sul mercato.

d. La direzione del CFP elabori un *programma di attività* e direttive per le varie aree di gestione in cui si articola l'organizzazione, così da consentire ai centri decisionali competenti di passare dalle strategie ai piani di azione funzionali. Tale prospettiva di *decentramento controllato* richiede la trasformazione delle strategie in piani, generalmente annuali, di cui siano noti in anticipo e con sufficiente certezza gli obiettivi per ciascuna unità organizzativa, le responsabilità, le coerenti linee di azione temporalmente definite, le risorse assegnate.

La realizzazione delle strategie richiede, di norma, anche una revisione o una radicale ridefinizione delle strutture organizzative, che devono essere conformi agli obiettivi che sono stati formulati. Una particolare attenzione, inoltre, deve essere posta nell'incrementare il rigore e l'efficacia del sistema di pianificazione operativa, di controllo di gestione e di motivazione necessari per la corretta esecuzione dei piani d'azione.

e. Si allinei la *cultura dell'organizzazione* con le strategie che sono state formulate. Molti piani d'azione ben concepiti falliscono o raggiungono parzialmente gli obiettivi per i quali sono stati formulati, perché non tengono in conto gli aspetti culturali. La cultura, a livello di CFP, può essere definita come l'insieme dei valori, delle tradizioni, degli schemi di riferimento, delle norme, dei miti, che danno una direzione all'attività dei membri dell'organizzazione. In un momento di radicali mutamenti, qual'è l'attuale, la direzione del CFP deve impegnarsi in modo particolare nella motivazione dei collaboratori a tutti i livelli spiegando i motivi delle determinazioni assunte e per i quali vengono richieste diverse prestazioni. Non è sufficiente ordinare ad un docente di interrompere la sua attività per un certo progetto, occorre anche spiegare e convincere perché è necessario e perché un altro risponde meglio alla strategia perseguita.

Il successo di una qualsiasi strategia è il risultato di decisioni prese in modo coordinato e coerente da una molteplicità di persone collegate tra loro in un sistema di poteri, responsabilità, controlli e reciproche comunicazioni. In tal senso è duplice il compito della cultura organizzativa: in primo luogo, quello di affermare una *logica del cuore*, diversa da quella dell'intelletto, che faccia sentire tutti i membri del CFP partecipanti convinti di un disegno

comune, in secondo luogo, quello di neutralizzare nella massima misura possibile quelle motivazioni personali non conformi agli interessi generali dell'organizzazione.

### 3. Lo scenario di riferimento

*«Ovviamente non esiste una società perfetta, ma se ne può sempre immaginare una che sia migliore di quella attuale. Ed è per quella che dobbiamo lavorare» (Popper).*

Dopo il necessario inquadramento teorico, passiamo ora alla determinazione delle prospettive strategiche del nostro ipotetico CFP. Nella situazione attuale della FP, di grande instabilità, la chiara comprensione dello scenario di riferimento — ossia delle opportunità e dei rischi presenti nell'ambiente esterno, delle strategie in corso, della identità attuale — diviene di vitale importanza per la formulazione della strategia.

Nel contesto in cui opera la FP si osservano segnali di cambiamenti profondi, indotti sia dall'evoluzione della domanda, sia dalla rapida evoluzione dell'offerta.

Nei prossimi anni entreranno in vigore un complesso di normative comunitarie finalizzate alla realizzazione del processo di convergenza e, in definitiva, di integrazione europea in tutti i settori di attività; conseguenza di tale processo sarà, tra l'altro, una graduale ma progressiva deregolamentazione del settore della formazione. Il sistema della FP vedrà il progressivo ridursi del ruolo delle istituzioni e la rottura di vincoli che, pur posti a tutela degli operatori del settore, rischiano di agire da freno nel processo di orientamento al mercato imposto dall'Europa. Sembra essere arrivato il momento in cui le istituzioni, in primis le Regioni, assumano il ruolo più maturo di «autorità» per la regolazione del mercato e per la definizione di nuove regole del gioco, nella prospettiva di sistema pluralistico di governo della FP dominato dal cliente, non più utente, e dai reali bisogni di un mercato del lavoro sempre più segmentato a livello locale.

A partire dal momento in cui il cliente entra a pieno titolo nel sistema della formazione, il CFP deve giocare un ruolo assai meno convenzionale rispetto al passato. L'ipotesi nuova comporta il compenetrarsi della domanda e dell'offerta: il CFP, oltre a svolgere una approfondita analisi delle esigenze generali espresse dal territorio di riferimento (monitoraggio territoriale), dovrà sempre più assecondare l'esigenza di personalizzazione espressa dal cliente, aiutandolo nella specificazione delle sue reali necessità sempre in congruenza alla situazione dei mercati locali (funzione di orientamento).

Di qui una domanda di FP sempre più personalizzata, mirata alla professione ed al lavoro; la domanda, dei singoli e delle organizzazioni, tenderà a concentrarsi su temi ed argomenti più direttamente connessi alle evoluzioni ed alle necessità del contesto socio-economico di riferimento ed alla soluzione di specifiche esigenze, non già in astratto, ma in relazione ai peculiari momenti di una società civile in continua evoluzione.

Anche per quanto riguarda l'offerta si osservano indizi di una evoluzione che va tenuta nel debito conto. Basti pensare allo sforzo, in primis da parte delle università con la istituzione della *laurea breve*, di rispondere alle esigenze del mondo del lavoro. Ed ancora, assistiamo allo sviluppo di molte iniziative — in forma di consorzi tra istituzioni formative e non ed aziende — volte a fornire a giovani neodiplomati e neolaureati, prima dell'ingresso nel mondo del lavoro, una cultura professionale che comprenda anche discipline tipiche aziendali quali l'informatica gestionale, il marketing, la pianificazione, il comportamento nell'organizzazione.

Si configura in sostanza una situazione nella quale le istituzioni formative pubbliche, o che comunque agiscono a monte del mercato del lavoro, si apprestano a fornire una preparazione di base molto più completa ai fini dell'impiego dei giovani, e nella quale quindi le imprese devono e sempre più dovranno farsi carico prevalentemente della formazione professionale più direttamente legata ai loro fini ed alle loro peculiari strutture organizzative.

Occorre, pertanto, che l'attività del CFP, nel quadro delle peculiarità del mercato locale in cui si opera, sia orientata per rispondere adeguatamente e tempestivamente alle evoluzioni di scenario cui si è fatto cenno. In particolare, sembra opportuno caratterizzare l'offerta in funzione dei problemi che i clienti, in primis le aziende, intendono o ritengono di poter risolvere attraverso la leva della FP. In definitiva, si prospetta una possibile evoluzione del CFP che vede sempre più a supporto della formazione un'attività di *ricerca e di consulenza* comprensiva di qualsiasi intervento professionale rivolto ai singoli (orientamento) ed alle aziende (consulenza in senso stretto). Un'attività che può essere svolta soltanto nella piena consapevolezza e comprensione del contesto sociale ed economico in cui opera il CFP, di che cos'è un'azienda, di quali siano le sue finalità e condizioni di sopravvivenza. Tali interventi potranno rispondere ad esigenze generali — ad es., la formazione di tecnici dell'ambiente in relazione a normative ma anche ad una diversa sensibilità della società civile nei confronti della salvaguardia della natura —, oppure essere rivolti ad aspetti dell'operatività aziendale — ad es., la formazione di operatori all'export non in generale ma per i prodotti di una specifica azienda.

In ogni caso, all'operatore del CFP si richiede lo sviluppo di una capacità di diagnosi volta ad identificare le aree di intervento prioritario e di una

capacità di risolvere una pluralità di problemi che possono essere al di fuori delle sue competenze specialistiche, aggregando e coordinando le eventuali *risorse esterne* necessarie ed a lui mancanti.

Ciò suppone una profonda transizione culturale degli operatori della formazione, e in particolare delle figure dei coordinatori progettisti. Il CFP dovrà modellare la sua azione sul cliente, sulla singola azienda o risorsa, interpretare le esigenze individuali e temperarle con le possibilità reali offerte dal sistema locale di riferimento per la sua azione. È nella risposta al problema del cliente che il CFP deve strutturarsi in maniera funzionale alla sua soluzione. In molti, troppi casi, l'attività dei Centri non sembra invece mirata esplicitamente sul cliente, si riscontra una carenza di cultura di processo, ed un certo disordine organizzativo.

Se il futuro del CFP passa attraverso l'assimilazione di una consapevole cultura d'impresa, agli operatori della formazione si richiede allora:

- \* una maggiore capacità di interagire con i problemi del mercato locale, ed in particolare una maggiore integrazione con le imprese;

- \* uno spiccato orientamento al cliente, alla soluzione di problemi e non alla realizzazione di prodotti precostituiti, magari tecnicamente perfetti ma lontani dalle reali esigenze;

- \* l'orientamento marcato ad obiettivi e risultati, nella ricerca primaria della flessibilità, anche attraverso l'adozione di nuove strutture organizzative di tipo matriciale. Flessibilità che si garantisce non già con un'impossibile polivalenza degli operatori, ma soprattutto con la loro capacità di avvalersi di un efficiente reticolo di collaboratori esterni;

- \* l'assimilazione di una adeguata cultura di processo e degli strumenti della Qualità totale.

Forte di questa adattabilità, il CFP diverrà in grado di offrire al cliente una prestazione adeguata alle sue necessità. La crescita delle attività di consulenza in senso lato, e la conseguente diversificazione, chiederà poi lo sviluppo da parte dei centri decisionali del CFP di una capacità di controllo del sistema di produzione della formazione. Sarà necessario allora polarizzare le scarse risorse interne su talune aree strategiche di attività, favorendo lo sviluppo di altri poli di riferimento esterni al CFP ed al proprio servizio.

L'efficacia dell'azione del CFP si potrà allora in termini di passaggio da un'attenzione rivolta al singolo progetto ad una effettiva direzione strategica, e la sua efficienza si misurerà nella capacità di mettere in campo rapidamente ed al minimo costo risorse aggiuntive integrabili nella soluzione del problema-cliente.

#### 4. La determinazione delle prospettive strategiche

*«L'uomo saggio è colui che fa oggi ciò che l'uomo stolto fa tre giorni dopo» (proverbio arabo).*

*«Se uno vuole raggiungere un obiettivo deve essergli pari; se è troppo debole, si mette in una situazione dalla quale deve guardarsi» (da «Le Mille e una notte»).*

Le prospettive strategiche generali e dei vari subsistemi che compongono il CFP vanno consolidate in un quadro organico, in modo che esse si integrino e si rafforzino a vicenda consentendo uno sviluppo armonioso dell'organizzazione nel suo complesso. Le strategie devono essere coerenti con la politica generale, e devono essere identificate e valutate le risorse umane e materiali necessari a perseguirle. Ciascuna strategia deve dar luogo ad uno o più obiettivi, che devono essere assegnati, in termini di responsabilità, ad una o più unità organizzative e riferiti ad un lasso di tempo sufficientemente ampio per consentire di giungere ad una nuova collocazione dell'organizzazione nel suo ambiente, percepibile e misurabile se possibile in termini quantitativi.

Rinviamo alla II parte del lavoro il problema dell'identificazione degli obiettivi e della valutazione delle risorse necessarie a conseguirli, e chiudiamo l'articolo con un esempio di determinazione delle prospettive strategiche, coerenti a quanto in precedenza affermato in termini di scenario e di politica generale.

Da quanto esposto consegue che l'ingresso e lo sviluppo del CFP nelle nuove aree di attività individuate — che possiamo definire di consulenza in senso lato — dovrebbe inquadrarsi, in una prima fase, in una strategia volta a servire in primo luogo la clientela attuale. A nostro avviso gli ostacoli principali al perseguimento di una simile strategia risiedono non già nella concorrenza esterna, peraltro forte in molti dei mercati di riferimento, bensì al tipo di cultura ed alle modalità di lavoro all'interno del CFP, che può risultare chiuso alle innovazioni richieste per svolgere un lavoro apprezzabile nel campo della consulenza e, in generale, delle attività non convenzionate.

È evidente che bisogna adeguare le misure da prendere ai tempi ed alle circostanze specifiche ma, come sempre accade, nel caso di ostacoli di tipo culturale ed organizzativo si tratta di barriere superabili purché lo si voglia. Soltanto quando tutti i centri decisionali dell'organizzazione saranno convinti della necessità di attuare una determinata strategia si potrà sperare di progredire con chiarezza e con facilità nella soluzione dei problemi posti dal nuovo corso. E la volontà collettiva di superare i problemi può nascere soltanto convincendosi sui notevoli sviluppi che certamente avrà il settore della consulen-

za e prospettandosi, d'altro canto, le difficoltà cui si andrebbe incontro ove, alla riduzione certa di attività tradizionali e totalmente fondate sul finanziamento pubblico, non corrispondesse l'esplorazione di nuove aree oppure tali aree fossero occupate da organizzazioni concorrenti.

Se non si sacrifica niente, non si può ottenere nulla; posto comunque che maturi una decisa volontà di coltivare i campi della consulenza, e si affrontino i connessi problemi di acculturamento ed organizzativi, la strada da seguire sembra debba essere quella dei «piccoli passi».

Il CFP, ad esempio, già oggi è una sede naturale di incontro tra operatori economici ed enti pubblici; il rapporto di fiducia e di conoscenza può essere utilizzato per stimolare, con le imprese, il discorso su qualsiasi aspetto della vita aziendale e, con gli enti gestori, una maggiore finalizzazione delle (scarse) risorse disponibili. Ancora, prendendo le mosse da una diagnosi approfondita del mercato locale del lavoro, l'operatore del CFP può dimostrare l'importanza ed il significato di determinati progetti corsuali, ed il concreto vantaggio che le imprese ne trarrebbero. Gli esempi potrebbero moltiplicarsi, ma preme qui sottolineare che l'introduzione del CFP nel settore della consulenza dovrebbe seguire due strade tra loro non alternative:

- \* la produzione diretta di servizi consulenziali, ove sia possibile valorizzando il know-how accumulato in altre attività;

- \* l'utilizzo di strutture o free-lance all'esterno dell'organizzazione.

In ogni caso appare fondamentale il ruolo propulsivo che può essere svolto dalle strutture nazionali alle quali i CFP aderiscono. Il coordinamento nazionale dovrebbe in particolare attivarsi:

- \* per promuovere la realizzazione di reti di collaborazioni con società di consulenza o con singoli esperti, cui affidare il compito di assistere gli operatori dei CFP nella gestione delle attività di consulenza;

- \* per svolgere attività di supporto, non accessibili ai singoli Centri, nel campo della pianificazione delle attività, dello sviluppo di strumenti di analisi del territorio, della diffusione di moderne metodologie di gestione, e così via;

- \* per la diffusione della cultura d'impresa, attraverso percorsi formativi mirati, giornate di studio, pubblicazioni, e così via;

- \* per rinnovare profondamente l'immagine del CFP in quanto ente (anche) esperto di problemi delle imprese promuovendo incontri con gli imprenditori ed i rappresentanti degli enti locali per una migliore finalizzazione della spesa globale in formazione.

Le cose da fare non sono poche e non sono di poco peso. D'altra parte non ci si può illudere che, senza un gioco di squadra, possa realizzarsi da un lato una presenza significativa dei CFP in nuovi settori di attività e, dall'altro, una razionalizzazione ed una riqualificazione di quelli tradizionali.

*(fine 1ª parte - Continua)*

