

MAURIZIO  
AMBROSINI

## Cultura aziendale e Formazione Professionale

Parlare di cultura aziendale nella formazione professionale può apparire stimolante, ma anche rischioso. La natura di servizio alla persona della formazione professionale, il suo ruolo di agenzia educativa, la sua apertura a soggetti deboli o disagiati, potrebbero sembrare compromessi da un' enfasi unilaterale od eccessiva su aspetti "aziendali", come l'assunzione di un profilo di "impresa formativa", il collegamento forte con le imprese produttive, il perseguimento di obiettivi di efficienza economico-gestionale.

Questo articolo muove invece dal presupposto che cultura aziendale e cultura del servizio alla persona non siano incompatibili, e che anzi una assimilazione opportunamente mediata di elementi aziendali possa favorire il perseguimento degli stessi obiettivi educativi della formazione professionale, oltre che del suo collegamento con il sistema produttivo.

Non è estranea a questo approccio la prospettiva di un mutamento, almeno parziale, dell'architettura istituzionale che aveva fatto della formazione professionale — analogamente alla scuola — un'"organizzazione domestica" (Romei, 1986), che non doveva attivarsi per reperire nell'ambiente le risorse per sopravvivere, ma

le trovava già più o meno stabilmente assicurate. Questo assetto sta evolvendo nel senso di una riduzione delle garanzie e degli automatismi, e induce a prevedere che sarà richiesta alle strutture della FP una capacità sempre maggiore di "stare sul mercato".

Mi sembra che rispetto a questo duplice fine — perseguire più efficacemente gli obiettivi formativi e rispondere alla sfida di un contesto più competitivo —, un'immissione di elementi di quella che per praticità continuiamo a definire "cultura aziendale" possa contribuire al rinnovamento della formazione professionale in tre modi:

a) nel riorientamento del sistema e dei singoli centri in termini di "servizio";

b) nella riorganizzazione interna dei centri e nella gestione delle risorse umane;

c) nel rafforzamento dei rapporti con le imprese e con il mercato del lavoro dell'area territoriale di riferimento.

## **1. Il Centro di Formazione Professionale come "azienda di servizi"**

Il termine di riferimento aziendale più vicino al Centro di Formazione Professionale è quello dell'azienda che produce servizi. Come è stato sottolineato, "la formazione è squisitamente un servizio, è un'attività in cui immateriale è l'output (apprendimento), immateriale è la materia trasformata lungo il processo (costituita dalle idee, le conoscenze, le esperienze dei partecipanti e dei docenti); un processo in cui le varianze di carattere sociale sono di gran lunga più invadenti e difficili da controllare di quelle di carattere tecnico" (Fantacone, 1991, p. 217). Alcuni caratteri peculiari dei servizi entrano a pieno titolo a definire anche il "processo produttivo" della formazione, e ne complicano la gestione:

— intangibilità: i servizi non possono essere stoccati, controllati, eventualmente modificati, prima di essere immessi sul mercato;

— eterogeneità: la produzione di un servizio è soggetta a variabilità, a seconda di chi produce e di chi riceve il servizio, ma anche in rapporto a condizioni di tempo, ambiente, stati d'animo, percezioni, ragioni per cui si può dire che standardizzazione e ripetizione sono possibili solo in termini molto relativi;

— inseparabilità: produzione e consumo del servizio tendono a coincidere, e la qualità deve essere costruita nel momento stesso dell'erogazione del servizio, non può essere oggetto di interventi correttivi a posteriori senza incorrere in notevoli difficoltà e inconvenienti;

— partecipazione: gran parte dei servizi, e la formazione è tra questi, richiedono per essere prodotti un'attiva partecipazione del destinatario, e sono pertanto molto sensibili alla dimensione della relazionalità (cfr. Vergani, 1992).

Nella consapevolezza di queste peculiarità, anche nelle aziende di servizi si sta tentando da qualche anno di introdurre approcci di "qualità totale" che pongono al centro dell'attenzione la figura del "cliente", e si pongono nella prospettiva di massimizzare la "soddisfazione del cliente" rispetto al servizio fornito.

Questa terminologia ormai consolidata non sembra però del tutto soddisfacente, e si rivela anche per certi aspetti inadeguata a cogliere una realtà come quella della formazione professionale. Una immediata obiezione è la seguente: come si può parlare di "clienti", portatori di aspettative razionali e ben definite da soddisfare, quando si ha a che fare perlopiù con ragazzi in prima formazione, magari reduci da esperienze scolastiche deludenti e poco motivati all'apprendimento? In altri termini: la formazione professionale non è un supermercato; i suoi destinatari non sono degli acquirenti ben consapevoli sia delle loro necessità, sia delle caratteristiche dei prodotti posti in vendita, in modo tale che il servizio possa consistere soltanto nell'ascoltarli e soddisfarli; i suoi risultati non sono oggettivamente misurabili in termini di vendite e di profitti.

Tuttavia, l'approccio della qualità totale rappresenta un complesso di stimoli interessanti e utili per ripensare e migliorare il servizio del Centro di Formazione Professionale; e già esistono in verità, all'estero e in Italia, tentativi interessanti volti a tradurne il linguaggio e le tecniche in modalità adeguate alle specificità dei CFP.

Proviamo sinteticamente a raccogliere qualche spunto di riflessione e di auto-analisi per responsabili e operatori della FP:

1) Un primo aspetto è l'orientamento al servizio. Questo significa andare oltre le stesse preoccupazioni di efficacia dell'azione formativa: essere efficaci vuol dire conseguire risultati quanto più possibile congruenti con gli obiettivi. Ma come vengono fissati gli obiettivi? Rispetto a quali aspettative, interessi, punti di vista? Per esemplificare concretamente: il corso di formazione *xy* è stato progettato per rispondere ad un'esigenza del mercato del lavoro e dei fruitori, oppure per garantire l'occupazione ai docenti, l'utilizzo delle attrezzature, la continuità dell'attività del Centro? In altri termini, si può essere efficacissimi, ma rispetto ad obiettivi diversi da quelli del servizio ad un'utenza che ha bisogno di essere formata per inserirsi nel mercato del lavoro, riqualificarsi, migliorare la propria professionalità. Ragionare in termini di servizio formativo vuol dire allora domandarsi: chi stiamo servendo? In vista di quali risultati attesi?

2) Tuttavia, i "clienti" della formazione professionale non sono rappresentati soltanto dagli allievi dei corsi, che sono tra l'altro sempre più differenziati ed eterogenei man mano che l'offerta formativa si articola verso la seconda formazione, il post-diploma, la riqualificazione dei lavoratori in mobilità, ecc. Clienti — se vogliamo continuare ad utilizzare questo gergo non del tutto appropriato — sono anche le aziende, le associazioni professionali e di categoria, le istituzioni pubbliche che finanziano il CFP, i sinda-

cati dei lavoratori, le famiglie degli allievi, e altri ancora. Ne deriva pertanto la necessità di conoscere meglio le domande e aspettative dei diversi "clienti", dotandosi di strumenti di monitoraggio più strutturati e sofisticati di quelli che solitamente vengono utilizzati.

3) Se ci si colloca in questa prospettiva, si scopre facilmente che le aspettative dei diversi "clienti" non sono allineate e coincidenti, e soprattutto non collimano necessariamente con il progetto formativo del CFP. Le aziende, soprattutto quelle piccole e medie, desiderano trovare lavoratori immediatamente produttivi e sono poco sensibili a quella preparazione generale che consente nuovi apprendimenti e riconversioni. Gli allievi vogliono soprattutto trovare un lavoro, e spesso mal sopportano le discipline di carattere più culturale e teorico che garantiscono loro una formazione più solida e foriera di sviluppo professionale nel tempo. Le istituzioni in molti casi si limitano a pretendere il rispetto scrupoloso di una serie di regole formali, e pertanto tendono ad inibire sperimentazioni e progetti innovativi. E si potrebbe continuare. Compito dello staff del CFP non è allora certo quello di piegare il progetto formativo all'una o all'altra pressione, e neppure di mediare tra spinte contrastanti. Semmai, la considerazione di questa pluralità di aspettative deve spingere il CFP ad esplicitare più chiaramente la proposta formativa, a chiarirne la portata e gli obiettivi, a discuterla con i diversi interlocuto-

TAV. 1. *Identificazione dei clienti della FP e conoscenza delle loro esigenze*

| Clients                          | modalità attuali di conoscenza dei bisogni | giudizio | forme possibili |
|----------------------------------|--|----------|-----------------|
| 1) Allievi                       |  |          |                 |
| — prima formazione               |  |          |                 |
| — post-qualifica                 |  |          |                 |
| — riqualificazione               |  |          |                 |
| 2) Imprese                       |  |          |                 |
| — piccole                        |  |          |                 |
| — medie                          |  |          |                 |
| — grandi                         |  |          |                 |
| — associazioni artigiani         |  |          |                 |
| — associazioni commercianti      |  |          |                 |
| — associazioni industriali       |  |          |                 |
| 3) Istituzioni locali            |  |          |                 |
| 4) Soggetti sociali              |  |          |                 |
| — sindacati                      |  |          |                 |
| — associazioni                   |  |          |                 |
| (per es.: portatori di handicap) |  |          |                 |
| 5) Altri                         |  |          |                 |
| .....                            |  |          |                 |

ri, a recepire i loro suggerimenti negli ambiti in cui la loro competenza è più specifica: le associazioni di categoria rispetto alle dinamiche del mercato del lavoro, le aziende rispetto alla preparazione tecnica, le famiglie rispetto alle componenti più spiccatamente educative, gli allievi rispetto agli orari o ai servizi complementari (mensa, spazi e attività di tempo libero, ecc.).

Soprattutto, nonostante l'incapacità dei "clienti" di comprendere ed esplicitare compiutamente le loro reali necessità, la formazione professionale deve abituarsi a misurare l'adeguatezza delle proprie attività con il metro della rispondenza alle esigenze dei propri "clienti". La tav. 1 propone un semplice esercizio di auto-analisi, volto ad individuare le modalità attuali e quelle possibili e concretamente praticabili di conoscenza delle esigenze dei diversi clienti della FP.

## **2. La riorganizzazione interna del CFP e la gestione delle risorse umane in una prospettiva aziendale**

Quando si domanda a dei responsabili di CFP di disegnare l'organigramma del Centro e di identificare le professionalità presenti, è frequente vedersi presentare delle situazioni di una semplicità disarmante. Informalità e uniformità sono la prassi più comune. Il direttore, eventualmente un vice, figure docenti di specifiche materie e poche figure con competenze amministrative e segretariali esauriscono in sostanza l'architettura organizzativa di molti Centri.

Più precisamente, si può affermare che differenziazione di funzioni, formalizzazione di responsabilità, costituzione di gruppi di lavoro su specifici temi, utilizzo efficace della quota di orario di lavoro che eccede la docenza diretta, sono in verità concetti ormai entrati nella cultura di molti CFP, ma stentano a tradursi in soluzioni organizzative appropriate. Un'iniziativa di riorientamento del CFP in un'ottica di avvicinamento ad uno stile di gestione meno scolastico-tradizionale e più strategico-aziendale dovrebbe invece accordare una priorità alla dimensione organizzativa. Essere azienda significa allocare in maniera efficiente le risorse, attribuire responsabilità precise, realizzare seri momenti di valutazione.

In questa prospettiva, alcuni passaggi appaiono decisivi:

a) individuare, formalizzare e valorizzare alcune "funzioni trasversali", che possono rappresentare un'attività complementare a quella di docenza, oppure — ove possibile e sostenibile —, sostituirla parzialmente o totalmente. Progettazione, rapporti con le imprese e con i soggetti sociali, studi e ricerche, supervisione dei tirocini, valutazione dell'efficacia: sono questi alcuni degli esempi di funzioni "specializzate" che possono arricchire l'organizzazione del Centro e spezzare l'uniformità della categoria "docente", contribuendo altresì ad articolare e arricchire una professione esposta ai rischi della ripetizione, del logoramento, dell'assenza di novità e di prospettive;

b) agire in maniera "strategica", e quindi consapevole e finalizzata, sulla differenziazione tra corpo docente stabile e personale docente che collabora con formule più flessibili, come la prestazione professionale o il rapporto di lavoro a tempo determinato. Queste soluzioni, perseguite magari per necessità, tipicamente per l'impossibilità normativa od economica di assumere altro personale, offrono in realtà la possibilità di individuare un "nucleo centrale" dell'organizzazione del Centro, composto dal personale stabile, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e una preparazione professionale specifica alla formazione professionale. A questo personale andranno affidati sempre più compiti di programmazione, coordinamento, monitoraggio, nella logica delle "funzioni trasversali" prima considerate, oltre a docenze strategiche su aree disciplinari per le quali non si ritiene opportuno o possibile ricorrere ad operatori esterni. In maniera complementare, occorrerà poi fare ricorso a degli apporti specialistici, derivanti dal possesso di specifiche competenze tecnico-professionali. Questi dovrebbero rispondere ad esigenze puntuali e definite nel tempo, non soggette quindi a reiterazione da un anno all'altro. Andrebbero quindi reperiti non tra i giovani alla ricerca di una sia pur precaria sistemazione, bensì soprattutto nelle aziende e nel mondo delle professioni, realizzando un momento privilegiato di collaborazione tra FP e mondo del lavoro.

c) Questi spunti richiamano il problema spinoso del riconoscimento dei contributi professionali dei singoli e dell'incentivazione del personale. I vincoli contrattuali e burocratici — che certamente esistono — vengono a questo proposito evocati per concludere che non è possibile intervenire su questo terreno. Ma, in carenza di quelli che potremmo definire "incentivi materiali", è possibile operare su altri tipi di incentivi, che potremmo definire "contenutistici": il riconoscimento di una responsabilità e di un ruolo che va oltre la docenza; il distacco, ove è possibile e praticabile, da una parte dei compiti didattici; la possibilità di accedere a momenti formativi più avanzati; l'occasione di arricchire e di variare un lavoro che rischia fatalmente di cadere nella routine.

Ma il compito dei responsabili va oltre queste possibili forme di sostegno della motivazione individuale. L'alimentazione di un clima interno cooperativo e operoso; la coltivazione di un'immagine positiva, di "eccellenza" rispetto al territorio, da cui possa derivare l'orgoglio di lavorare in quel determinato CFP, di svolgere una funzione riconosciuta e utile alla collettività; la ricchezza di stimoli all'aggiornamento, al lavoro in équipe, all'apertura al mondo esterno, sono in gran parte frutto di una leadership adeguata e producono un rafforzamento delle motivazioni individuali.

Si potrà legittimamente obiettare che queste leve motivazionali andrebbero integrate con riconoscimenti economici e di carriera. Ma le stesse aziende sono sempre più consapevoli che gli incentivi economici non sono sufficienti a produrre comunicazione e cooperazione nelle organizzazioni; usati male, possono anche produrre divisioni e conflitti tra colleghi. Pertanto, attendere

di avere a disposizione maggiori spazi economici per intraprendere una gestione più dinamica del fattore umano significa immobilismo.

### 3. Il collegamento con il sistema delle imprese

L'invocazione di un migliore raccordo tra formazione professionale e imprese è diventata una sorta di passaggio rituale dei dibattiti sul rinnovamento della FP. Nei fatti però i contatti sono spesso ancora occasionali, legati a canali personalistici, oppure dettati da esigenze contingenti. Tra l'altro non è infrequente che le aziende e le loro associazioni, inclini a lamentarsi della cattiva qualità della FP, una volta richieste di fornire delle indicazioni puntuali sui fabbisogni professionali, tendano a rifugiarsi in indicazioni generiche e poco impegnative.

Ma il possibile contributo delle imprese all'attività di un Centro di FP non dovrebbe limitarsi a qualche ragionamento a monte dell'avvio di un corso e a qualche disponibilità all'assunzione dei qualificati a valle. Il concetto di coproduzione della FP appare sotto questo profilo essenziale: questo servizio, per essere prodotto secondo criteri di qualità, necessita della cooperazione di diversi attori, e in primo luogo delle imprese che ne dovranno utilizzare i risultati. Dalla rilevazione sistematica dei fabbisogni professionali del territorio, alla progettazione degli specifici interventi, alla loro realizzazione operativa (con l'effettuazione di tirocini in aula), alla valutazione dei risultati, fino all'individuazione e promozione di eventuali servizi aggiuntivi (come l'organizzazione di corsi di aggiornamento per lavoratori già occupati), gli spazi di co-produzione della formazione professionale sono più ampi di quanto normalmente si supponga. La scheda riportata alla tav. 2 propone una semplice griglia di auto-analisi delle modalità di raccordo con il sistema economico-produttivo.

TAV. 2. *Modalità di raccordo della FP con il sistema economico-produttivo - griglia di auto-analisi*

| attività                            | modalità<br>attuali | giudizio | forme<br>possibili |
|-------------------------------------|---------------------|----------|--------------------|
| rilevazione<br>fabbisogni           |                     |          |                    |
| progettazione<br>iniziative         |                     |          |                    |
| realizzazione                       |                     |          |                    |
| valutazione                         |                     |          |                    |
| promozione<br>servizi<br>aggiuntivi |                     |          |                    |

Una modalità emblematica di cooperazione con il sistema produttivo, oltre che di collocazione in una logica più "aziendale", può essere quella della progettazione di attività formative "su misura", richieste e pagate dalle aziende, oppure a carico dei singoli utenti (corsi di lingue straniere, di informatica, di perfezionamento in specifici campi professionali). Al di là degli introiti aggiuntivi che questi corsi offrirebbero, si tratta di esperienze trainanti per modificare una logica organizzativa tributaria del sistema pubblico, e cominciare ad operare concretamente in termini di cultura aziendale.

Come abbiamo già accennato, una difficoltà dell'instaurazione di più stretti rapporti di cooperazione con il sistema delle imprese deriva dalla scarsa attenzione e sensibilità ai problemi formativi di gran parte dei soggetti aziendali. Un fenomeno ricorrente è quello della scarsa disponibilità delle aziende ad impegnarsi in campo formativo in periodi di crisi, per via delle minori disponibilità economiche, ma soprattutto di previsioni pessimistiche rispetto alla possibilità di assumere, o anche soltanto di riqualificare i lavoratori per mantenerli in organico. In tempi di espansione, manca invece il tempo: i responsabili aziendali sono assorbiti da altre incombenze, e se devono assumere cercano soprattutto personale già esperto, perché il mercato preme e richiede consegne puntuali.

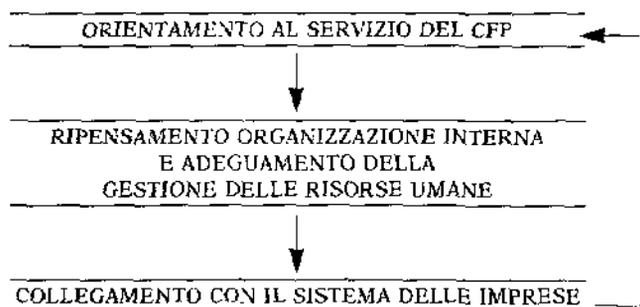
Va aggiunto che non esiste in Italia un assetto istituzionale che conduca aziende, sindacati e strutture formative a collaborare per realizzare un efficace sistema di FP, come avviene in Germania e in diversi altri paesi dell'Europa Centroseptentrionale (Albert, 1993).

Come uscire da questa impasse? Tre sono sostanzialmente le risorse a disposizione. La prima è quella di un ruolo più significativo delle istituzioni locali, come già avviene in alcune realtà: specialmente quando le deleghe per la FP sono assegnate dalle Regioni alle Province (come in Emilia e più recentemente in Lombardia), si apre la possibilità di aprire un confronto e uno spazio virtuale di cooperazione tra la FP e i suoi clienti, non più organizzato soltanto su base volontaristica ma promosso e incoraggiato dai poteri pubblici. La seconda risorsa è rappresentata dalle associazioni locali di categoria, in cui sembra essere maturata — pur con le ovvie distinzioni tra le diverse situazioni — una più diffusa e fattiva attenzione alla FP come servizio alle imprese: un'associazione moderna di operatori industriali o commerciali deve operare per valorizzare quelle "esternalità positive" che consentono all'impresa di essere maggiormente competitiva; tra di esse, una forza lavoro qualificata non è certo un fattore secondario.

La terza risorsa è rappresentata — è quasi ovvio — dalla capacità dei responsabili del CFP di promuovere e intrattenere rapporti sistematici e produttivi con le imprese più dinamiche e aperte, sapendo di dover motivare e coinvolgere partners indaffarati e spesso assillati da altre priorità: comitati di partecipazione, seminari di aggiornamento, impostazione di progetti innovativi, sono alcuni dei momenti in cui è possibile e interessante aprire e consolidare il dialogo. Si potrà constatare che per parecchi uomini d'azienda può

essere gratificante veder riconosciuto un ruolo di soggetti formativi, capaci di portare un contributo significativo e magari impensato allo sviluppo del territorio.

Concludendo, il seguente schema mostra la relazione e le implicazioni reciproche dei tre ambiti di cultura aziendale che abbiamo esplorato, tanto da poter immaginare un ideale circolo virtuoso: l'orientamento al servizio porta a migliorare l'assetto organizzativo del CFP, da cui discende un più stretto rapporto con il sistema economico-produttivo; da questo derivano nuovi e più precisi stimoli per corroborare l'orientamento al servizio del CFP.



### Riferimenti bibliografici

- M. ALBERT, *Capitalismo contro capitalismo*, Il Mulino, Bologna 1993.  
F. FANTACONE, *Per un approccio 'quality oriented' alla valutazione del processo formativo*, in D. FORTI (a cura di), *Orizzonte formazione*, F. Angeli, Milano 1991.  
P. ROMELI, *La scuola come organizzazione*, F. Angeli, Milano 1986.  
A. VERGANI, *Qualità dei servizi e qualità della formazione*, in "Skull", n. 5, 1992.

