

GUGLIELMO
MALIZIA
VITTORIO
PIERONI

Il modello CNOS-FAP di CFP polifunzionale situazione attuale e prospettive

Nell'inverno del 1999 la Sede Nazionale della Federazione CNOS-FAP ha promosso un sondaggio mirato a fare il punto sulla situazione dei 43 CFP di appartenenza, e quindi a prospettare un modello di CFP polifunzionale che, secondo i direttori che hanno risposto al questionario, dovrebbe rispondere alle attese di futuro cambiamento. Il presente articolo intende riportare sinteticamente i principali risultati emersi contestualmente ai due obiettivi sottesi al rilevamento.

1. La situazione della Federazione

1.1. Quadro dell'organico dei 43 CFP CNOS-FAP

Nella Federazione operano complessivamente 1.223 persone, distribuite in 19 tipi di profili professionali/figure, raggruppati in tre settori (direttivo - 78=6.4%; amministrativo - 150=12.3%; formativo - 995=81.3%), che a loro volta possono essere svolte all'interno dei singoli Centri o nelle Sedi regionali (cfr. Tav. 1).

Tav. 1 - Organico dei CFP e delle Sedi Regionali CNOS-FAP, distribuito per profili professionali e per aree di servizi¹
(in V.A.: totali e circoscrizioni geografiche)

PERSONALE addetto ai servizi:	Nel CFP				Nelle SEDI REGIONALI			
	TOT	Nord	Centro	Sud	TOT	Nord	Centro	Sud
a) DIRETTIVI								
1. Direttore del CFP polifunzionale	15	19	5	11	4	3	-	1
2. Direttore amministrativo/organizzativo	11	6	3	2	9	3	1	5
3. Direttore del personale	5	3	-	2	4	2	1	1
4. Direttore della ricerca e sviluppo	2	2	-	-	4	2	-	2
5. Direttore regionale	-	-	-	-	21	11	1	9
TOTALE PERSONALE SERVIZI DIRETTIVI	47	26	5	16	31	16	2	14
b) AMMINISTRATIVI								
6. Operatore amministrativo	34	21	3	10	2	1	1	-
7. Collaboratore amministrativo/organizzativo	42	21	4	17	5	4	-	1
8. Segretario amministrativo/organizzativo	39	22	4	13	4	3	1	-
9. Responsabile della gestione amministrativa del personale	8	4	-	4	8	3	2	3
10. Responsabile della contabilità generale/rendicontazione	17	8	-	9	14	8	2	4
TOTALE PERSONALE SERVIZI AMMINISTRATIVI	125	67	11	47	25	16	4	5
c) FORMATIVI								
11. Formatore impegnato in attività diretta	726	471	121	134	27	27	-	-
12. Formatore tutor	124	76	8	39	7	7	-	-
13. Coordinatore di settore/area/processo	82	57	7	18	5	5	-	-
14. Coordinatore di attività di orientamento	27	16	2	9	3	1	-	2
15. Coordinatore di attività di progettazione	30	16	4	10	5	3	-	2
16. Coordinatore di attività di integrazione	4	4	-	-	-	-	-	-
17. Progettista di sistema	9	7	-	2	14	2	-	2
18. Orientatore promotore	17	10	1	6	-	-	-	1
19. Responsabile della valutazione dei processi formativi	9	6	2	1	-	-	-	-
TOTALE PERSONALE SERVIZI FORMATIVI	945	541	144	260	50	45	-	3

a) Per quanto riguarda i servizi **DIRETTIVI**:

- nei **CFP**, le persone che svolgono tali servizi assommano in totale a **47** (26 al nord, 5 al Centro e 16 al sud/isole); nella distribuzione per tipi di profili professionali/figure troviamo che:

- quasi tutti (35) sono direttori di un CFP polifunzionale;
- 11 risultano direttori amministrativi/organizzativi;

¹ Va fatto presente che i totali che fanno capo a ciascuna area di servizi quasi mai sono la somma esatta dei valori di riga, cioè dei profili professionali presenti nei vari Centri o nelle Sedi Regionali, dal momento che una stessa persona spesso viene a svolgere le funzioni di più profili.

- 5 sono direttori del personale;
- 2 sono segnalati come direttori della ricerca/sviluppo (si trovano solo al nord);

– nelle **Sedi regionali** le persone che compiono servizi direttivi assommano complessivamente a **31** (15 al nord, 2 al centro, 14 al sud/isole);

- il gruppo più numeroso assolve al profilo di direttore regionale (21);
- segue quello di direttore amministrativo (9);
- mentre sono meno diffusi i rimanenti profili (4 direttori di CFP polifunzionale, 4 del personale e 4 della ricerca/sviluppo).

b) Per quanto riguarda i servizi **AMMINISTRATIVI**:

– nei **CFP**, le persone impegnate in quest'area operativa professionale ammontano globalmente a **125** (67 al nord, 11 al centro e 47 al sud/isole); in base all'articolazione per tipi di profili professionali/figure, si riscontrano (in graduatoria per consistenza numerica):

- 42 collaboratori amministrativo/organizzativi;
- 39 segretari;
- 34 operatori amministrativi;
- 17 responsabili della contabilità generale;
- 8 responsabili della gestione amministrativa del personale;

– nelle **Sedi regionali**, le persone assommano complessivamente a **25** (16 al nord, 4 al centro e 5 al sud/isole), e si distribuiscono come segue tra i vari profili professionali/figure (in graduatoria per consistenza numerica):

- 14 responsabili della contabilità generale;
- 8 responsabili della gestione amministrativa del personale;
- 5 collaboratori amministrativo/organizzativi;
- 4 segretari;
- 2 operatori.

c) Per quanto riguarda infine i servizi **FORMATIVI**:

– nei **CFP**, le persone chiamate a svolgere le relative tipologie di servizi formativi sono complessivamente **945** (541 al nord, 144 al centro, 260 al sud/isole); esse sono così suddivise secondo le 9 categorie di profili professionali/figure (in graduatoria per consistenza numerica):

- 726 formatori impegnati in attività diretta;
- 123 formatori tutor;
- 82 coordinatori di settore/area/processo;
- 30 coordinatori progettisti;
- 27 coordinatori delle attività di orientamento;
- 17 orientatori-promotori;
- 9 progettisti di sistema;
- 9 responsabili della valutazione dei processi formativi;
- 4 coordinatori delle attività di integrazione (solo al nord);

– nelle **Sedi regionali**, le persone che operano nei servizi formativi am-

montano globalmente a **50** (45 al nord e 5 al sud/isole, nessuna al centro), ripartite come segue secondo i vari tipi di profili professionali/figure (in graduatoria per consistenza numerica):

- 27 formatori impegnati in attività diretta (tutti al nord);
- 7 formatori tutor (tutti al nord);
- 5 coordinatori di settore/area/processo (solo al nord);
- 5 coordinatori progettisti 3 al nord e 2 al sud);
- 4 progettisti di sistema (2 al nord e 2 al sud);
- 3 coordinatori delle attività di orientamento (1 al nord e 2 al sud);
- 1 orientatore-promotore (al sud).

Tav. 2 - Organico delle funzioni presenti (o che dovrebbero essere) nel CFP e nella Sede Regionale, e delle figure deputate (o che dovrebbero essere) a loro svolgimento (dom. 1 e 2 - in %)

FUNZIONE	Presenza nel CFP		Presenza nella SEDE regionale		Da quali FIGURE*:	
	E' presente	Dovrebbe essere presente	E' presente	Dovrebbe essere presente	Viene svolta	Dovrebbe essere svolta
FORMATORE TUTOR	81.4	58.1	7.0	--	1 (55.8) 2 (39.5)	2 (41.9) 1 (23.3)
COORDINAMENTO	93.0	55.8	18.6	20.9	3 (60.5) 1 (27.9) 5 (16.3) 4 (14.0)	3 (39.5) 6 (9.3)
ANALISI	30.2	44.2	9.3	34.9	3 (14.0) 5 (9.3)	5 (14.0) 9 (11.6) 4 (9.3) 8 (9.3)
PROGETTAZIONE	76.7	44.2	20.9	41.9	5 (37.2) 1 (27.9) 7 (16.3) 3 (11.6) 10 (9.3)	5 (30.2) 7 (30.2) 10 (9.3)
VALUTAZIONE	34.9	44.2	7.0	30.2	1 (16.3) 3 (11.6) 9 (9.3)	9 (41.9) 1 (16.3)
ORIENTAMENTO	67.4	45.1	11.6	18.6	4 (27.9) 8 (25.6) 1 (14.0) 2 (9.3)	4 (27.9) 8 (27.9) 1 (16.3)

* Il numero inserito corrisponde alla seguente Legenda (conformemente al CCNL 94-97):

a) Attività di formazione:

1. formatori impegnati in attività diretta
2. formatore tutor

b) Attività di coordinamento

3. coordinatore di settore/area/processo
4. coordinatore di attività di orientamento
5. coordinatore di attività di progettazione
6. coordinatore di attività di integrazione

c) Attività di sistema

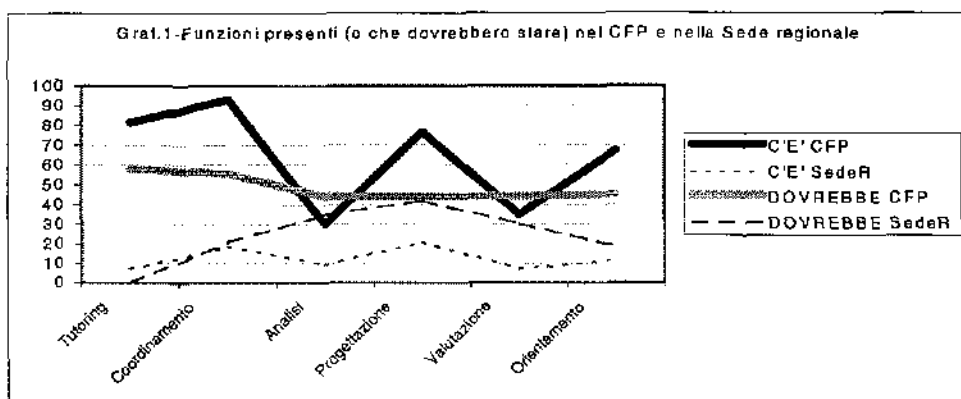
7. progettista di sistema
8. orientatore, promotore
9. responsabile della valutazione dei processi formativi
10. responsabile della progettazione/gestione di reti informatizzate

Coerentemente alla consistenza numerica, al nord vengono svolte tutte e 19 le categorie di profili, mentre al sud/isole, ma in particolare al centro, si nota la carenza di una o più figure (soprattutto nelle Sedi regionali). Già questo primo quadro offre nell'insieme un consistente ventaglio di presenze stabili che stanno a garanzia della messa in atto e della realizzazione di modelli di FP innovativi, a supporto della polifunzionalità.

1.2. Figure/funzioni presenti nei CFP e nelle Sedi Regionali

Un primo riscontro che attesta chiaramente della volontà di realizzare nel proprio Centro un modello di CFP polifunzionale lo troviamo nella serie delle domande relative all'adeguamento a uno dei requisiti per l'accreditamento previsti dal regolamento attuativo della legge 196/97, ossia la disponibilità di competenze professionali (cfr. Tav. 2 e Graf. 1):

- **in quasi tutti i Centri sono presenti le funzioni di coordinamento e di tutoring e nella più gran parte quelle di progettazione e di orientamento;** viceversa scarseggiano quelle di analisi e valutazione;
- inoltre in linea generale **si tende a far svolgere tali funzioni a figure specialistiche preparate "ad hoc"** (attraverso appositi corsi organizzati dall'Ente lungo questi anni); tuttavia al fondo si rileva ancora la tendenza in certi casi a caricare di tali compiti il formatore impegnato in attività diretta (in particolare per quanto riguarda il tutoring);
- dal canto suo, **il piano di sicurezza sembra essere tuttora "in via di realizzazione" nella più parte dei casi;** pochi CFP lo hanno attuato definitivamente, mentre altri, sebbene assicurino la presa in considerazione della problematica, devono ancora cominciare;
- invece appare ancora **carente la presenza nei Centri di un responsabile per la qualità,** essendo limitata a un terzo dei CFP (con particolare riferimento al centro-sud).



Tirando le somme, si rileva che se le premesse per la realizzazione di un modello di CFP polifunzionale sono buone e in certi casi ottimali, grazie al sostenuto impianto di figure/funzioni esistente nella più parte dei Centri, al tempo stesso la certificazione è tutt'altro che scontata dappertutto, ma anzi in non pochi casi esso è ancora di là da venire.

1.3. L'esperienza dello staff di direzione

Fin dagli anni 1995-96 il laboratorio "Studi e Ricerche" del CNOS-FAP aveva realizzato per conto del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale un'indagine sullo staff di direzione che ha coinvolto un campione nazionale di Centri di tutto il sistema della FP. In essa era emerso che lo staff "è presente in numero minoritario ma consistente di CFP, si compone mediamente del CS (=coordinatore di settore), del vicedirettore o coordinatore del Centro, del responsabile dei servizi generali e di segreteria e del CP (=coordinatore progettista), svolge prevalentemente funzioni di coordinamento e di consulenza nel governo del CFP, intrattiene di solito un rapporto di collaborazione con l'Organo Collegiale dei Formatori e con le Commissioni di Progettazione e di Programmazione, si qualifica per un livello sufficiente di funzionamento, anche se incontra notevoli difficoltà nello svolgimento del suo ruolo. Sul piano delle proposte, il 70% degli operatori è d'accordo con l'introduzione dello staff. Le ragioni dell'esigenza di avvalersene vengono identificate nella molteplicità dei compiti del direttore, nel bisogno di affidare ad un gruppo ristretto funzioni di organizzazione e di programmazione, nell'istanza di soddisfare in tempo reale una domanda di formazione in continuo cambiamento e nella richiesta di diversificazione dei compiti del CFP".

A pochi anni dall'indagine si può ritenere che lo **staff di direzione sia ormai una realtà consolidata** all'interno del CNOS-FAP: oggi tre CFP su quattro sono diretti da uno staff, solo i Centri più piccoli ritengono di poterne fare a meno.

Lo staff di direzione si compone per lo più di quelle figure di sistema previste dalla citata indagine ossia, oltre al **direttore, il tutor, il coordinatore di settore/area/processo, il coordinatore progettista e il coordinatore delle attività di orientamento**. Al tempo stesso si nota che stanno entrando sempre più a farne parte anche i **responsabili dei servizi di sicurezza, il responsabile della qualità** ed il **responsabile delle reti informatiche**: probabilmente sono queste le figure destinate ad avere negli anni avvenire un proprio protagonismo all'interno della FP. La valutazione che viene data allo staff in genere è di soddisfazione, anche se la "piena soddisfazione" riguarda ancora pochi Centri. Il dato attesta di un processo in atto che tuttora deve

¹ G. MALIZIA, *Introduzione*, in G. MALIZIA - S. BORSATO - R. FRISANCO - V. PIERONI, *Il direttore e lo staff di direzione come perno del rinnovamento organizzativo della FP*, Roma, CNOS-FAP, 1996, p. 12.

trovare la formula più giusta per la realizzazione delle proprie funzioni, parte delle quali incanalate in quelle di preparazione delle decisioni e di coordinamento delle attività formative e in parte ancora da incanalare nella ricerca di più stretti collegamenti con il territorio e con il sistema delle imprese.

1.4. Valutazione del "sistema qualità" del CNOS-FAP

Sono state messe a confronto alcune figure di sistema (coordinatore di settore, coordinatore progettista, coordinatore delle attività di orientamento e tutor) con una serie di compiti di particolare rilevanza nella gestione del sistema FP. L'obiettivo era quello di verificare se, da quali figure e in che misura vengono svolti. È emerso il quadro illustrato dalla Tav. 3 e dal Graf. 2.

Tav. 3 - Compiti/funzioni svolte o meno da determinate figure di sistema (in %) e misura in cui vengono svolti (in M) (dom. 7)

COMPITI	COORD. SETTORE		COORD. PROGETTISTA		COORD. ORIENTAMEN.		TUTOR	
	%	M	%	M	%	M	%	M
1. diagnosi dei bisogni e della domanda individuale di formazione	53.5	2.05	41.9	1.78	48.8	1.95	37.2	1.81
2. analisi della domanda sociale e di formazione	37.2	2.00	46.5	2.15	34.9	2.07	25.6	2.45
3. progettazione di azioni di formazione	39.5	1.94	81.4	1.65	25.6	2.09	27.9	2.08
4. progettazione e produzione di strumenti per l'apprendimento (NTE=nuove tecnologie educative)	20.9	2.33	30.2	1.86	14.0	2.20	18.6	2.25
5. animazione e facilitazione all'apprendimento individuale e di gruppo	30.2	2.00	14.0	2.00	23.3	2.10	58.1	1.96
6. counseling e/o tutoring all'inserimento lavorativo	44.2	1.53	16.3	1.57	32.6	1.79	41.9	1.44
7. valutazione e monitoraggio delle azioni formative	55.8	1.75	30.2	1.75	23.3	2.00	32.6	2.15
8. valutazione del potenziale delle persone	30.2	1.92	9.3	2.00	18.6	2.13	14.0	2.00
9. valutazione e monitoraggio dei requisiti di qualità del servizio verso clienti/utenti	41.9	1.88	25.6	2.18	11.6	1.80	18.6	1.88
10. definizione delle strategie del servizio	41.9	2.12	20.9	2.30	4.7	2.00	11.6	2.00
11. ricerca e sviluppo del servizio (innovazione)	34.9	2.06	44.2	2.05	16.3	1.71	14.0	2.00
12. gestione del sistema qualità e identificazione delle azioni di miglioramento	37.2	2.00	18.6	2.00	9.3	2.50	11.4	2.00
13. promozione e marketing del servizio	39.5	1.82	25.6	2.09	27.9	1.83	7.0	2.33
14. gestione delle relazioni esterne con le imprese, con gli organismi e con gli attori locali	65.1	1.67	41.9	1.67	34.9	1.87	30.2	1.69

Una **lettura verticale** della Tav. 3 mette in evidenza quali compiti sono svolti da ogni singola figura:

– il **coordinatore di settore/area/processo** esercita principalmente:

- la gestione delle relazioni esterne (con le imprese, con gli organismi e con gli attori locali - 65.1%);
- la valutazione/monitoraggio delle azioni formative (55.8%);
- la diagnosi dei bisogni e della domanda individuale di formazione (53.5%);
- il counseling e/o tutoring all'inserimento lavorativo (44.2%)

– il **coordinatore progettista** esercita principalmente le seguenti funzioni:

- la progettazione di azioni di formazione (81.4%);
- l'analisi della domanda sociale e di formazione (46.5%);
- la ricerca e sviluppo del servizio (innovazione) (44.2%);
- la gestione delle relazioni esterne (con le imprese, con gli organismi e con gli attori locali - 41.9%);

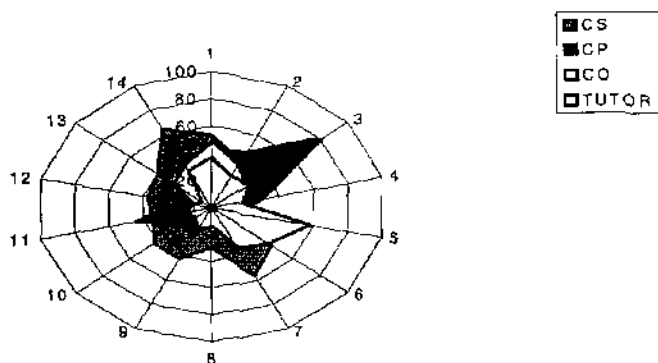
– il **coordinatore delle attività di orientamento** adempie soprattutto alle seguenti funzioni:

- la diagnosi dei bisogni e della domanda individuale di formazione (48.8%);
- la gestione delle relazioni esterne (con le imprese, con gli organismi e con gli attori locali - 34.9%);
- l'analisi della domanda sociale e di formazione (34.9%);

– il **tutor** è impegnato ad esercitare in particolare:

- l'animazione e facilitazione all'apprendimento individuale e di gruppo (58.1%);
- il counseling e/o tutoring all'inserimento lavorativo (41.9%)
- la diagnosi dei bisogni e della domanda individuale di formazione (37.2%).

Graf.2-Rapporto funzioni/figure di sistema



Una lettura trasversale della Tav.3 permette di stabilire in che misura i vari compiti sono svolti dalle diverse figure:

- la **gestione delle relazioni esterne** (con le imprese, con gli organismi e con gli attori locali) oltre ad essere stata attribuita un po' a tutte e quattro le figure in media più che le altre funzioni (ma in percentuale decisamente superiore al *coordinatore di settore/area/processo*), si caratterizza anche per essere esercitata in misura elevata da tutte;
- il **counseling e/o tutoring all'inserimento lavorativo** è nel complesso il compito più svolto (sebbene sia attribuito in percentuale inferiore al precedente alle varie figure tra cui, comunque si segnalano il *coordinatore di settore/area/processo* e il *tutor*);
- la **diagnosi dei bisogni e della domanda individuale di formazione**, rimane pure un compito tra i più elevati in fatto di attribuzione un po' a tutte e quattro le figure, ma che si caratterizza per un minore apprezzamento circa la misura in cui viene svolto (in particolare dal *coordinatore di settore/area/processo* che, paradossalmente, in questo caso è la figura di maggiore riferimento).

Dall'andamento d'insieme si rileva che:

- al *coordinatore di settore/area/processo* vengono attribuiti un po' tutti i compiti elencati nella domanda in percentuale decisamente superiori a tutte le altre figure (che vanno da un terzo fino ai due terzi dei rispondenti);

- la progettazione di azioni formative viene attribuita in maniera quasi esclusiva (in forza dell'elevata percentuale - 81.4%) al *coordinatore progettista*;

- è interessante infine notare certe dissonanze fra le percentuali di attribuzione e la valutazione della misura in cui le funzioni sono svolte:

- al **coordinatore di settore/area/processo** è stato affidato prioritariamente il compito della *gestione delle relazioni esterne* (con le imprese, con gli organismi e con gli attori locali - 65.1%); se stiamo tuttavia alla misura dell'esercizio, la più alta riguarda il *counseling e/o tutoring all'inserimento lavorativo* ($M=1.53$), ossia il compito che gli viene attribuito, in graduatoria, solo al quarto posto, anche se dal 44.2% dei direttori;
- uno stesso andamento si ripropone anche nei confronti del **tutor**, al quale viene sì riconosciuto principalmente il compito di *animazione e facilitazione dell'apprendimento individuale e di gruppo* (58.1%), ma esso è esercitato in misura minore ($M=1.96$) rispetto al *counseling e/o tutoring all'inserimento lavorativo* ($M=1.44$) e alla *gestione delle relazioni interne* (30.2% di attribuzione e $M=1.69$);
- tra i compiti principali attribuiti al **coordinatore progettista** vi è quello dell'*analisi della domanda sociale e di formazione* (al secondo posto); tuttavia esso appare svolto in misura appena sufficiente ($M=2.15$), mentre lo è in misura elevata il *counseling e/o tutoring all'inserimento lavorativo* ($M=1.57$), seppure risulti una funzione che gli viene scarsamente attribui-

ta (16.3%). Il rapporto tra attribuzione media e esercizio appena sufficiente riguarda inoltre anche il compito di *ricerca e sviluppo* del servizio affidato a questa stessa figura (44.2% e M=2.05).

A parte quindi la specificità del compito di progettazione, che quasi tutti sono d'accordo nell'attribuire al coordinatore progettista, **il rapporto figure-compiti/funzioni si presta ancora una lettura piuttosto fluida in fatto di attribuzioni**: il coordinatore dell'orientamento ed il tutor non sembrano godere di un preciso campo di riferimento come nel caso del coordinatore progettista, mentre al coordinatore di settore/area/processo vengono assegnati mediamente un po' tutti i compiti, specialmente quelli di gestione delle relazioni esterne (con imprese, con organismi e con altri attori locali), di valutazione e di monitoraggio delle azioni formative e di diagnosi dei bisogni e della domanda individuale di formazione. Si richiede quindi di fare ancora maggiore chiarezza in materia.

Dall'analisi delle **carenze** si rileva inoltre che nel 40% dei Centri occorre ancora lavorare per promuovere un'efficace/efficiente "*cultura della qualità*", unitamente *all'incremento delle figure di sistema*; in aggiunta, non manca chi lamenta di *sentirsi fuori dal giro delle attività transnazionali*. Si rileva inoltre che in un terzo dei CFP gli operatori sono poco aggiornati/specializzati ed il *disinteresse degli allievi e delle famiglie* è tuttora assai avvertito; mentre la *scarsità di innovazione metodologico-didattica* e la *mancaanza di verifiche* riguarda ancora un CFP su quattro. Invece appaiono quasi del tutto inesistenti problematiche legate alle difficoltà di rapporto tra operatori e allievi e la mancaanza dello staff di direzione è denunciata da 6 Centri; sebbene poco accentuate, non sono del tutto scomparse le difficoltà legate al funzionamento della collegialità nelle decisioni, segno che lo staff trova ancora delle resistenze nella realizzazione delle proprie funzioni.

1.5. Valutazione del modello CNOS-FAP di CFP polifunzionale

Nel prendere in considerazione il modello polifunzionale del CNOS-FAP esercita una certa influenza, anche se non sempre determinante — ai fini dell'assolvimento delle 6 dimensioni previste — la presenza o meno nel Centro dello staff di direzione.

Il modello CNOS-FAP di CFP polifunzionale è stato realizzato finora "**molto**" nella dimensione **FORMATIVA** (M=1.74) e "**abbastanza**" come modello **APERTO** (M=1.91) - **COMUNITARIO** (M=2.02) - **FLESSIBILE** (M=2.12) - **PROGETTUALE** (M=2.24) - **COORDINATO** (M=2.24).

Passando quindi in rassegna una per volta le varie caratteristiche secondo l'ordine riportato sopra, si riscontra che:

- gli aspetti **formativi** sono stati attuati in quasi tutti i CFP (39=90.7%), a parte 4; la M (1.74) attesta che su questa dimensione è stato raggiunto il massimo di realizzazione, in particolare al nord (24 su 26) e nei CFP dotati dello staff di direzione (30 su 32);

- **l'apertura al territorio** trova pieno compimento in 35 CFP (81.4%), collocati al centro e al nord, dotati dello staff di direzione e in grado di svolgere gran parte delle funzioni elencate nella dom. 1; tale apertura invece incontra ancora difficoltà in 8 Centri, quasi tutti del sud/isole;
- la **dimensione comunitaria**, seppure largamente attuata in 34 CFP (79.1%), incontra difficoltà ad essere realizzata in altri 9 (20.9%) che, paradossalmente, presentano esperienza di staff (8) e di molte funzioni professionali (7), ad indicare come talora non è sufficiente introdurre le innovazioni, ma occorre anche l'adesione piena ed una partecipazione responsabile; dei 9, 6 appartengono alle regioni del nord;
- la **flessibilità** presenta già una certa spaccatura tra chi ha realizzato questa dimensione (65.1%=28 Centri: in 22/32 tra quelli con esperienza di staff, in 25/37 tra quelli dotati di molte funzioni, in 18/26 del nord e in 4/5 del centro) e chi invece denuncia tuttora rigidità nell'attuazione delle proprie funzioni (34.9%=15 Centri, tra cui 6 al sud/isole - la metà di quelli appartenenti a tali regioni - e 8 al nord);
- il **coordinamento** presenta una divisione più marcata tra i CFP che hanno già realizzato questa dimensione (62.8%=29 Centri: in 26/37 di quelli dotati di molte funzioni, in 22/32 di quelli con staff e in 17/26 del nord, in 4/5 del centro e in 8/12 del sud) e quelli che ancora lasciano a desiderare in tal senso (37.2%=14 Centri: 9 con staff, 9 con molte funzioni e 6 al nord); come nel caso della dimensione comunitaria, anche in fatto di coordinamento si registrano forti lacune proprio in una parte di quei CFP che hanno introdotto innovazioni;
- analogamente la **progettualità** è stata realizzata in 27 Centri (67.5% - in 21/26 di quelli con esperienza di staff, in 25/37 di quelli con molte funzioni e in tutti i CFP del centro); invece manca di essere attuata del tutto o in parte nei rimanenti 16 Centri (37.2% - 12 al nord e 4 al sud).

Da un'analisi complessiva sui risultati ottenuti è emerso che in buona parte dei CFP sono presenti le singole caratteristiche del modello. Tuttavia questo non significa che esse sono state realizzate tutte o una maggioranza in uno stesso CFP, ma ciò si è verificato solo in una metà degli stessi, come attesta l'indice statistico eseguito sulla domanda. Il contemporaneo possesso di tutte o di una maggioranza di tali aspetti, inoltre, mentre per un verso sembra essere il prodotto dell'attuazione di processi innovativi, dal momento che — quasi ad attestare un rapporto di causa-effetto — si ripropongono in quei Centri che hanno esperienza di staff di direzione ed hanno adottato molte funzioni professionali (tra quelle previste nella dom. 1), per un altro verso si riscontra che mancano anche in una parte dei CFP che pure si trovano nella medesima condizione.

In particolare, **a essere meno realizzate sono soprattutto la dimensione progettuale, della flessibilità e del coordinamento**, e ciò lascia supporre che s'instauri anche in questo caso un rapporto di causa-effetto tra l'assenza di queste caratteristiche e la scarsa realizzazione del modello. Un

tale andamento sta ad attestare che non è sufficiente, infatti, introdurre nuove figure, deputate allo svolgimento di funzioni/compiti in grado di assicurare polifunzionalità al Centro, se poi il CFP risulta poco progettuale, rigido e scarsamente coordinato. Una spia delle difficoltà in tal senso che incontra una parte dei CFP viene anche da alcuni dati che hanno permesso di costatare che il 20,9% lamenta *"l'insoddisfacente funzionamento dell'Organo collegiale di programmazione"*, il 18,6% *"la scarsa progettualità del Centro"* e il 16,3% *"l'insoddisfacente funzionamento delle Commissioni di progettazione didattica"*. Ne consegue che, nel voler attuare un CFP polifunzionale bisognerà tener conto anche e soprattutto di queste dimensioni che allo stato attuale sembrano caratterizzare meno il funzionamento dei CFP CNOS-FAP e che, nel caso dell'attività di coordinamento e della progettualità, sembrano essere determinanti per la realizzazione del modello adottato dalla Federazione.

Tra le caratteristiche che è stato suggerito di aggiungere al modello vengono segnalate, in particolare, quelle di:

- *partecipato* (un'organizzazione in sinergia con famiglie, altri Enti di FP del territorio);
- *concertato* (con le Amministrazioni pubbliche e Enti imprenditoriali);
- *gratificato* (ad ogni funzione un riconoscimento professionale ed economico);
- *collegato/coordinato* (un'organizzazione più collegata con il Centro Nazionale e con le altre realtà CNOS e coordinato meglio);
- *certificato*;
- *informatizzato* (per incrementare le caratteristiche di coordinato, aperto, progettuale);
- *integrato* con altre realtà sociali, formative e aziendali;
- *collaborativo* con altre agenzie (industriali, artigiani, agenzie di servizi, ASL...);
- *autonomo*: il Centro è "libero" di proporre la propria offerta formativa solo dopo l'approvazione dell'Ente pubblico, che spesso agisce non per interesse di formazione.

È stato possibile inoltre rilevare un'indubbia connessione tra il CFP polifunzionale e l'introduzione di innovazioni, riguardanti:

- la presenza di nuove figure/funzioni;
- il cambiamento della tipologia delle azioni formative;
- l'aumento delle azioni formative;
- il potenziamento della formazione continua;
- l'introduzione dello staff di direzione;
- il potenziamento dell'orientamento;
- la formazione non finanziata dall'Ente pubblico;
- il potenziamento delle attività educative, morali, religiose;
- la partecipazione a progetti transnazionali.

Innovazioni che attestano dell'instaurarsi di un rapporto di causa-effetto tra volontà di un "cambio-nella-qualità" della formazione erogata e gestione della polifunzionalità.

2. Verso un modello di CFP CNOS-FAP proiettato nel 2000

L'indagine al tempo stesso ha centrato anche il secondo obiettivo, che era quello di offrire indicazioni prospettiche per nuovi itinerari della FP gestita dal CNOS-FAP e per elaborare un'immagine ideale di quello che dovrebbe essere il CFP del 2000.

2.1. Il passaggio dall'"essere" al "dover essere"

a) Nel prefigurare il "dover essere" delle **funzioni**, il Graf. 1 parla chiaro: per quanto riguarda quelle attualmente presenti all'interno del CFP ci si accontenta dello "status quo"; invece si suggerisce che nella Sede regionale vengano *attivate/potenziare le funzioni riguardanti la progettazione, l'analisi e la valutazione* e, in parte, anche il *coordinamento e l'orientamento*. In futuro, quindi, tali compiti vanno valorizzati di più anche a livello di Sede regionale, senza niente togliere ai singoli CFP di quanto stanno già facendo al riguardo.

b) Nel prefigurare il "dover essere" delle singole **figure**, giocato in rapporto con le funzioni da svolgere, l'indagine rileva la richiesta di un deciso passaggio di mano delle stesse dal formatore impegnato in attività diretta a *figure sempre più specializzate per la loro gestione*. Un'indicazione, anche questa, da cogliere come significativo segnale di cambiamento nella direzione di una "formazione di qualità". Al tempo stesso l'assenza di un responsabile della qualità in due terzi dei CFP e la tuttora incompiuta fase di certificazione per buona parte degli stessi stanno a testimoniare che rimangono ancora da effettuare ulteriori passi avanti affinché questa "formazione di qualità" del CNOS-FAP venga certificata più diffusamente. Per realizzare tale obiettivo, una via sembra essere quella di un progressivo inserimento di nuove figure all'interno del Centro, ma in particolare in seno allo staff di direzione: se finora si è lavorato per introdurre, con buon successo, il tutor, il coordinatore di settore/area/processo, progettista e dell'orientamento, d'ora in avanti si dovrà probabilmente **dare più importanza** anche al *responsabile dei servizi di sicurezza, al responsabile della qualità, al progettista di sistema, al coordinatore delle attività di integrazione e al responsabile delle reti informatiche*.

c) Unitamente all'introduzione di nuove figure vengono prefigurati **compiti** sempre più impegnativi, legati non più soltanto all'espletamento di azioni formative ma rivolti all'intero contesto di riferimento: *l'analisi della domanda individuale di formazione, la diagnosi dei bisogni del territorio, la gestione delle relazioni esterne, il counseling e/o tutoring all'inserimento lavorativo*. Non a caso nel prospettare "altre caratteristiche" che dovrebbero essere aggiunte alle 6 che attualmente formano il modello di CFP polifunzionale di riferimento del CNOS-FAP, gli intervistati hanno suggerito una serie di connotazioni tutte fo-

calizzate su un unico punto: il **rapporto con l'esterno**. Emerge quindi l'immagine di un CFP *integrato* (con altre realtà sociali, formative e aziendali), *collaborativo/concertato* (con le amministrazioni pubbliche, con il sistema delle imprese, con le agenzie di servizio...), *partecipato* (in sinergia con le famiglie e con le varie istituzioni e associazioni educative del territorio). Segnale anche questo di un cambio di direzione: affinché si possa considerare effettivamente polifunzionale tale modello, non sono più sufficienti le attuali caratteristiche, per lo più finalizzate all'espletamento delle azioni formative (come evidenziato chiaramente nel Graf. 6), ma occorre che queste ultime siano perfettamente sintonizzate con la realtà del territorio, di cui il CFP è parte integrante. Ne consegue che nel voler attuare un CFP polifunzionale non si potrà fare a meno di tener conto anche di queste nuove dimensioni che allo stato attuale sembrano caratterizzare meno il modello di CFP CNOS-FAP.

Va ricordato, inoltre, che **a essere meno realizzate sono soprattutto la dimensione progettuale, della flessibilità e del coordinamento**, e ciò lascia supporre che s'instauri anche in questo caso un rapporto di causa-effetto tra l'assenza di queste caratteristiche e la scarsa realizzazione del modello. Un tale andamento sta ad attestare che non è sufficiente, infatti, introdurre nuove figure, deputate allo svolgimento di funzioni/compiti in grado di assicurare polifunzionalità al Centro, se poi il CFP risulta poco progettuale, rigido e scarsamente coordinato.

d) Al tempo stesso si fa notare che qualcosa di più e di meglio si può realizzare anche **all'interno della Federazione**. Da più parti ci si richiama infatti all'esigenza di un'organizzazione *più collegata e meglio coordinata tra la Sede nazionale, le Sedi regionali ed i singoli Centri*, e tra il CNOS-FAP e le altre realtà formative presenti sul suolo regionale, nazionale e dell'Unione Europea (in quest'ultimo caso con particolare riferimento a quelle della famiglia salesiana). A questo proposito sono state suggerite varie strategie d'intervento, tra le quali emerge in particolare l'esigenza di una *rete informatizzata*, in grado di collegare i vari Centri e di una più ampia *partecipazione a progetti multiregionali e transnazionali*.

2.2. Il rapporto Sede nazionale-Sedi locali

Nel far fronte alla richiesta di indicare in che modo la Sede nazionale CNOS-FAP può aiutare le Sedi regionali ed i singoli CFP a realizzare il modello polifunzionale, sono stati proposti i seguenti suggerimenti:

(Vercelli)

- attivando corsi a livello nazionale per coordinatori di attività di progettazione e di orientamento;

(Bra)

- con l'informazione regolare e costante sulle novità legislative, sui progetti nazionali ed europei;
- con l'azione di sostegno alle iniziative dei Centri;
- con interventi di formazione dei formatori;

(Castelnuovo D. Bosco)

- orientando verso scelte oculate e durature per una buona economia del personale, contro gli attuali sovraccarichi di lavoro dettati da continue esigenze di cambiamenti imposti da Regioni ed organismi vari;

(To/Rebaudengo)

- mediante la formazione continua del personale direttivo e dei formatori;

(To/Valdocco)

- presentando modelli concreti di CFP polifunzionale;

(Vigliano)

- organizzando corsi (non lunghi) per personale dello staff;

(S. Benigno)

- attraverso un'opera di coordinamento a livello nazionale di rappresentanza "politica" e di orientamento sui temi della scuola e della formazione;

(Milano)

- continuando l'opera di formazione e aggiornamento a diversi livelli (senza dimenticare che ogni Centro ha la sua forte identità ed è inserito profondamente nel suo territorio);

(Sesto S. Giovanni)

- chiarire i concetti di "progetto formativo", "modo di rilevare l'attività", "finalità del CFP", "far circolare le esperienze", "curare e sostenere l'attività transnazionale e interregionale";

(S. Donà di Piave)

- proporre obiettivi formativi e strumenti operativi per raggiungerli, con riferimento alla seconda formazione;
- attivando corsi di formazione e aggiornamento per tutto il personale del CFP;
- attivando un'azione politica seria e qualificata di promozione e difesa della specificità della Formazione Professionale attuata dai Salesiani;

(Mestre)

- produrre un prototipo di "manuale della qualità" per i Centri salesiani che tenga conto del nostro specifico;
- fare un accordo nazionale con un Ente certificatore;
- come affrontare "concretamente" la seconda formazione da un punto di vista salesiano? Il fatto che sia un impegno nella direzione della Dottrina Sociale della Chiesa non basta (che differenza c'è tra noi e le ACLI o i sindacati cristiani?);
- affrontare il tema dell'etica professionale (come? sussidi? Progetti? Noi facciamo qualcosa ma non siamo ancora soddisfatti);

(Verona)

- frequenti (anche se brevi) incontri nazionali tra i responsabili (Direttori e Delegati) per l'interscambio di esperienze e il confronto di soluzioni;

(Este)

- organizzando una struttura che accompagni l'accreditamento e l'inserimento nel CFP delle figure chiave come il coordinatore di area/processo e dell'orientamento;

(S. Ambrogio Valp.)

- dando la possibilità di incontri periodici tra responsabili per un confronto di esperienze e quindi soluzioni;
- valorizzando le potenzialità di ogni CFP o sede regionale) attraverso un monitoraggio periodico e confronti diretti sede nazionale - sede locale;

(Ge/Quarto)

- promuovendo la formazione continua degli operatori e dei dirigenti;
- promuovendo una forte azione politica di sostegno alla FP;
- coordinando i vari centri su iniziative formative innovative;
- promuovendo azioni imprenditoriali nel campo privato;
- stabilendo standard minimi di qualità;

(Udine)

- maggior informazione riguardante le possibilità di buon funzionamento dei Centri dal punto di vista legislativo, formativo, didattico;

(Faenza)

- con una maggior presenza sul territorio presso Enti pubblici;
- collegando CFP per azioni multiregionali e in partenariato Comunitario;

(Forlì)

- socializzando tra i CFP le realtà organizzative;
- coinvolgendo in Progetti multiregionali più CFP che lavorino tra loro in sinergia;
- promuovendo per aree regionali formazione dei formatori;
- diffondendo standard minimi di organizzazione, progetti, iniziative formative, esperienze significative;

(S. Lazzaro di Savena)

- corsi di aggiornamento mirati in base alle esigenze del territorio in accordo con le delegazioni regionali ed in stretto contatto con le ispettorie di appartenenza rendendoli il più possibile obbligatori;

(Perugia)

- maggiore presenza sul territorio in cui opera la struttura formativa;

(Foligno)

- intensificando la formazione degli operatori sia a livello di staff che di formatori e amministratori in genere;

(RM/Borgo)

- con azioni di informazione e formazione miste;

(RM/Gerini)

- promozione;
- aggiornamento costante;
- coordinamento e nel limite del possibile assistenza;

(RM/Pio XI)

- specificando il significato di "CFP polifunzionale" e l'importanza di trasformarsi in "CFP polifunzionale";

(L'Aquila)

- con un'azione continua di formazione e assistenza (sondaggio);

(Ortona)

- con corsi di aggiornamento innovativi;
- programmazione di corsi multiregionali;

(Vasto)

- tenendo informati i direttori dei Centri sui cambiamenti continui delle leggi e decreti relativi alle attività di FP;

(Bari)

- con l'organizzazione di un seminario che, utilizzando le esperienze più significative emerse dalla presente indagine, ne renda partecipe tutti i singoli CFP;
- con l'eventuale realizzazione di gemellaggi o reti di Centri operanti in settori affini, tra i quali potrebbero individuarsi dei Centri-pilota in grado di comunicare agli altri della stessa rete le proprie esperienze più avanzate, innovative e proficue;

(Cerignola)

- attraverso una maggiore informazione e l'offerta di stimoli innovativi;

(Catania)

- supportandoli nel processo di accreditamento (o certificazione di qualità);
- avviando e accompagnando la sperimentazione (iniziative, azioni formative....);
- favorendo il collegamento dei CFP e facilitandone il trasferimento delle buone pratiche;

(Gela)

- funzione di supporto con indicazioni, informazioni, consulenza;

(Misterbianco)

- la sede nazionale può aiutare i singoli CFP ad:
 - . aggiornarsi sul piano normativo e legislativo;
 - . approfondire il modello organizzativo;
 - . migliorare la qualità della FP;
 - . realizzare le innovazioni nel campo metodologico, didattico e tecnologico con attenzione particolare alla cura di attività sperimentali;
- creare una rete tra tutti i CFP CNOS-FAP con l'obiettivo di condividere informazioni sulle attività dei singoli CFP;

(Palermo)

- fornire informazioni e strumenti per migliorare la formazione;
- aiutare lo scambio di esperienze tra i CFP italiani;

(Ragusa)

- stimolando e favorendo la transizione;
- fornendo indicazioni e strategie utili;
- aggiornamento del personale;
- favorendo lo scambio di esperienze;

(Selargius)

- collocando in rete tutte le realtà operative.

È possibile raggruppare i numerosi suggerimenti apportati intorno ad alcuni nuclei di strategie d'intervento da adottare:

- in primo luogo viene la richiesta di **formazione**, espressa prioritariamente attraverso il riferimento a *corsi per tutti*, direttori, figure di sistema e formatori in genere; a supporto e/o in integrazione con tali interventi si aggiunge l'esplicito richiamo ad *organizzare incontri per lo scambio di esperienze, per un confronto tra la Sede locale/regionale e quella nazionale*;
- un'altra istanza riguarda la **socializzazione/trasferibilità di sperimentazioni innovative**, in particolare per quanto riguarda l'attuazione di modelli concreti di *staff di direzione* e di *CFP polifunzionali*;
- segue, in ordine di consistenza della domanda, la richiesta di **interventi strutturali** a supporto della "qualità" della formazione erogata. Tra i più attesi si rileva l'esigenza di disporre di un "*manuale della qualità*", oppure di "*standard minimi di qualità*"; appare interessante inoltre l'istanza di fornire come punto di riferimento dei *centri-pilota*, quale stimolo per l'adeguamento e/o esempio di un cammino innovativo da imboccare; c'è anche chi ha richiesto di avere a disposizione una *struttura appositamente deputata all'accreditamento* dei CFP CNOS-FAP; qualcuno ha suggerito la realizzazione di un *monitoraggio periodico* sulle attività formative dei CFP CNOS-FAP, simile alla presente;
- da più parti viene suggerita l'esigenza di mettere in atto **più stretti collegamenti tra i 43 Centri**; in particolare assume una certa rilevanza — espressa da vari intervistati — la *creazione di una rete informatica* tra tutti i CFP CNOS-FAP; altri mettono in evidenza la necessità di *attuare azioni di carattere multiregionale, oppure transnazionale, oppure dei gemellaggi*;
- non è di secondaria importanza l'aiuto che può derivare alle Sedi locali/regionali dalla Sede nazionale attraverso un "**servizio informativo**" che permetta di essere costantemente aggiornati sulle *principali normative* attinenti la FP;
- ad essa si unisce la domanda di una "**politica formativa**" promossa dall'Ente CNOS-FAP a difesa della propria specificità;
- infine non va trascurata la richiesta di studiare delle forme e/o di offrire dei modelli che permettano ai CFP CNOS-FAP di essere **più presenti e maggiormente incisivi sulla realtà del territorio** circostante.

2.3. "Come/cosa fare" per dare una formazione di qualità?

Concludendo, se molto è stato attuato in questi ultimi anni e l'obiettivo della polifunzionalità si è rivelato una realtà per molti Centri, la fase di completamento di certi obiettivi richiede ancora ulteriori sforzi e nuove strategie d'intervento.

Pertanto, volendo suggerire quali potrebbero essere i passi da intraprendere d'ora in avanti, ai fini di una più completa realizzazione del modello CNOS-FAP di CFP polifunzionale, stando ai risultati ottenuti attraverso il rilevamento, è possibile ipotizzare le seguenti strategie d'intervento:

a) Una prima proposta riguarda il conseguimento della **"certificazione"** del **"sistema qualità"**, con tutti requisiti che tale obiettivo comporta.

b) Tra essi va indubbiamente annoverata l'**introduzione di nuove figure**: oltre a quelle che già esistono nella più parte dei Centri vanno previsti (meglio ancora se come figure di sistema nello staff) *il responsabile dei servizi di sicurezza ed il responsabile della qualità*; non ci si nasconde però che saranno sempre più richieste in un immediato futuro anche quella del *responsabile delle reti informatiche e del coordinatore delle attività di integrazione* (in vista di una FP indirizzata a vantaggio delle fasce deboli/svantaggiate/emarginate, sempre più ampie ed attuali in una società in rapida trasformazione tecnologica), coerentemente anche all'esigenza (avvertita in oltre la metà dei Centri e sperimentata in una parte degli stessi) di potenziare l'orientamento e le azioni formative a favore di questi soggetti.

c) Un altro passo da compiere in tempi brevi è quello di una **sempre più decisa apertura del CFP al territorio** (al punto da seppellire definitivamente la memoria di quando essi davano l'immagine di un "ortus conclusus", di un'attività arroccata su se stessa) così da assumere una piena posizione di *collaborazione, concertazione, integrazione* con le varie realtà di riferimento.

Infine, dovendo suggerire anche alla Sede nazionale da dove partire, per iniziare questo nuovo viaggio oltre le frontiere del 2000, destinato a restituire alla Federazione un'immagine di *"formazione-di-qualità"*, le strategie che essa dovrebbe mettere in atto per prime potrebbero essere (in considerazione dell'insistenza con cui sono state richieste dalle Sedi locali):

a) Continuare com'è stato fatto finora (ed i risultati del presente rilevamento attestano ampiamente della loro utilità/validità) **nell'organizzazione di corsi** nelle due principali direttrici:

- **corsi per tutti**, mirati cioè al costante *aggiornamento della formazione delle varie figure di formatori*;
- **corsi "ad hoc"** per la *preparazione di figure specialistiche*, con particolare riferimento a quelle da introdurre ex-novo.

b) Effettuare un costante **monitoraggio sulla "qualità"** della formazione erogata nei CFP della Federazione, in conformità a un *modello aggiornato di CFP polifunzionale* e di *standard minimi di qualità* e nel rispetto della giusta autonomia di ogni Centro.

c) **Creare una rete informatizzata, in grado di collegare tutti i Centri**, così da realizzare un'*informazione in tempo reale* su tematiche/problematiche emergenti (si pensi, ad esempio, all'utilità di essere prontamente a conoscenza di normative regionali, nazionali, comunitarie...) e da *socializzare innovazioni e sperimentazioni* in atto.

d) Ampliare e/o rendere accessibile a un maggior numero possibile di Centri la **partecipazione a progetti/programmi multiregionali e transnazionali**.

Si possono considerare queste alcune delle garanzie che indubbiamente attestano e/o "certificano" di un salto di "qualità" che si sta sempre più verificando in seno alla Federazione. Se poi ad esse si aggiungono anche quelle di integrazione con le varie realtà del territorio e di attenzione alle fasce più deboli/svantaggiate/emarginate, allora si può con buona ragione ritenere che il modello del CNOS-FAP di CFP polifunzionale ha le premesse per proiettarsi in un futuro, che è sempre meno definibile, in forma sempre più "aperta" e "flessibile", coerentemente al progredire nel tempo di una società in continua trasformazione/globalizzazione.