
PIERO
CARDUCCI

Note a margine della riorganizzazione dei Centri di Formazione Professionale

Prologo

Negli ultimi due anni ci è dato di assistere al fiorire di diversi studi e ricerche sulla nuova organizzazione dei CFP; si tratta di lavori di indubbio interesse teorico, non privi di spunti e proposte applicative. È evidente che la definizione di una nuova forma organizzativa per il CFP suppone, a monte, la definizione del nuovo quadro competitivo nel quale il CFP si muove e delle conseguenti risposte strategiche e, inoltre, l'analisi delle interazioni tra strategia, struttura, sistemi operativi e risorse umane. Questo al fine di rendere sistematico ed evolutivo il cambiamento organizzativo, coerentemente con le strategie definite.

Vorremmo subito chiarire che assumere tale prospettiva di analisi non significa in alcun modo mettere in discussione la *missione* dei centri di formazione professionale che, nel nostro caso di Opere Salesiane, possiamo icasticamente far coincidere con il sempre vivo ed attuale pensiero di Don Bosco. Si tratta piuttosto di salvaguardare la possibilità stessa di *agire* tale missione in un contesto ambientale in continuo ed accelerato cambiamento. In un mondo in rapido e profondo cam-

biamento, qual'è l'attuale, deve corrispondere, al dinamismo della vita sociale, la direzione strategica della formazione professionale. Limitiamo ora il ragionamento alla formazione professionale (FP) e poniamoci dal punto di vista di un qualunque CFP.

In concreto definire una strategia, a livello di CFP, richiede che:

- * si formuli una *visione* che indichi la direzione verso la quale muoversi;
- * si formulino degli *obiettivi*;
- * si elaborino *direttive per i responsabili di ciascuna unità organizzativa*, in modo da permettere la trasformazione delle strategie in piani d'azione funzionali;
- * si allinei la *cultura dell'organizzazione* alla strategia.

La direzione strategica della FP richiede quindi 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 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.

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. In sostanza, mediante la politica generale si intende promuovere una sistematica pianificazione delle attività coerente con la *visione* e dar modo, a tutti indistintamente, 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. 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.

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 trasforma-

zione 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.

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. Tali valori risultano dall'integrazione della missione dell'organizzazione — ovvero le motivazioni per le quali si esiste e si opera — con un processo continuo di "presa di coscienza" del gruppo, di fronte a situazioni difficili — ad es., per minacce provenienti dall'ambiente esterno — o a problemi di stabilità dell'organizzazione — ad es., per carenze di integrazione tra i membri del gruppo. 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 compito della cultura organizzativa affermare una *logica del cuore*, diversa da quella dell'intelletto, che faccia sentire tutti i membri del CFP partecipanti convinti di un disegno comune.

La nostra personale opinione è che una volta che si sia data piena e convincente risposta a questi punti, e soltanto allora, sarà possibile discutere di nuova organizzazione e di strutture organizzative. In effetti, la realizzazione delle strategie richiede, in un rapporto di circolarità virtuosa, anche una revisione o una radicale ridefinizione della struttura organizzativa. Tale struttura deve essere conforme agli obiettivi che sono stati formulati, e a sua volta ne viene influenzata. 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.

Nelle pagine seguenti saranno esposte le nostre personali linee di pensiero su tali argomenti. Questo nel solo intento di gettare un sasso nello stagno, e nel richiamare l'attenzione su temi importanti che potranno essere meglio sviluppati nei prossimi mesi, se è il caso, dai supremi centri decisionali delle Opere Salesiane.

1. Lo scenario di riferimento

Nella situazione attuale di instabilità del sistema di FP 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 formazione professionale 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 di FP vedrà il progressivo ridursi del ruolo delle istituzioni e la rottura di vincoli che rischiano ormai 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: il ruolo non già di erogazione di servizi, ma di programmazione dei servizi resi da terzi dove nel concetto di programmazione deve essere viepiù compreso quello di valutazione. Si pensi alla riforma dei Fondi strutturali che, come unanimemente riconosciuto, viene ad incidere in maniera sensibile sul sistema della FP, con effetti di destabilizzazione su assetti consolidati e di ridefinizione di filosofie, ruoli e responsabilità.

Si configura in prospettiva un sistema pluralistico di governo della formazione 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, 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. Di qui una domanda di servizi 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. Assistiamo allo sviluppo di molte iniziative — in forma di consorzi tra istituzioni di varia natura ed aziende — volte a fornire ai giovani, prima dell'ingresso nel mondo del lavoro, servizi di orientamento ed una cultura professionale che comprenda anche discipline tipiche aziendali. 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'ingresso dei giovani nel mondo delle professioni, 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 dei localismi 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 formazione professionale e dell'orientamento.

In definitiva, si prospetta una possibile evoluzione del CFP che vede sempre più a supporto della formazione un'attività di ricerca e di consulenza personalizzata comprensiva di qualsiasi intervento professionale rivolto ai singoli ed alle aziende. 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: il CFP dovrà modellare la sua azione sul cliente, sulla singola risorsa umana, unica ed irripetibile nei suoi bisogni, interpretare le esigenze individuali e temperarle con le possibilità reali offerte dal sistema di riferimento per la sua azione. È nella risposta al problema del cliente che il CFP deve strutturarsi in maniera funzionale alla sua soluzione.

2. La determinazione delle prospettive strategiche

Da quanto esposto consegue che l'ingresso e lo sviluppo del CFP nelle nuove aree di attività individuate — che possiamo definire di assistenza o 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 tanto nella concorrenza esterna, bensì nel tipo di cultura e nelle 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 consulenza 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 corrispon-

desse l'esplorazione di nuove aree oppure tali aree fossero occupate da organizzazioni concorrenti.

Posto comunque che maturi una decisa volontà di coltivare i campi della consulenza in senso lato, 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 attenzione nella finalizzazione delle 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, ed il concreto vantaggio che le imprese ed i singoli 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.

3. Direzione strategica ed organizzazione del CFP

La direzione strategica resta un puro esercizio d'immaginazione senza lo sforzo coordinato e coerente di una pluralità di persone operanti ai diversi livelli dell'organizzazione. Ogni nuova strategia comporta una modifica delle priorità nelle varie aree funzionali dell'organizzazione e, di conseguenza, una modifica nella struttura organizzativa tale da renderla compatibile con il nuovo corso.

Così, ad esempio, una strategia di sviluppo nel campo dell'orientamento post diploma richiede sicuramente anche un adeguamento delle attuali strutture organizzative dei centri di orientamento nel senso di una maggiore flessibilità ed attenzione alle esigenze del mondo della produzione. È l'organizzazione che deve seguire la strategia, sia pure in un rapporto di circolarità virtuosa; mai è vero il contrario. Non esiste quindi uno schema organizzativo ottimo, valido in ogni tempo per qualsiasi strategia del CFP. Non intendiamo qui analizzare astratti schemi organizzativi; interessa invece esaminare una struttura che, sia pure in prospettiva, appare particolarmente adeguata a sostenere il nuovo corso strategico: la *struttura elastica* o a *matrice*.

La struttura a matrice sembra in effetti rispondere sia all'esigenza di una certa stabilità di fondo nel corso del tempo, sia a quella dell'innovazione imposta dal nuovo corso. Essa costituisce la "forma" organizzativa del lavoro per progetti. Tale struttura, nell'adattamento che proponiamo per il CFP, presenta organi di primo livello specializzati sia per insegnamenti sia per

progetti. La sua rappresentazione grafica è simile ad una tabella a doppia entrata. Questo tipo di struttura presenta una duplice linea di autorità: all'incrocio tra righe e colonne si uniscono i contributi di specialisti diversi che dipendono contemporaneamente dal responsabile di progetto e dal dirigente di funzione. Il principio "un uomo un capo", tipico delle organizzazioni burocratico-funzionali, viene superato nella struttura a matrice; ciò è vero in particolare per i "two-boss-managers" che sono i capi degli organi posti all'intersezione delle linee funzionali e di progetto, mentre al di sotto riprende la normale catena gerarchica. Il coordinamento di una struttura a matrice è flessibile, per comitati; per tale motivo la struttura in esame è normalmente definita anche elastica.

I vantaggi che deriverebbero al CFP dall'applicazione di una struttura di questo tipo sono numerosi: il più evidente sarebbe quello di riuscire a fornire un'elevata efficienza operativa nell'attuale situazione di elevata turbolenza ambientale, caratterizzata da elevato grado di incertezza, necessità di innovare diversificando il business, alta complessità dei compiti e contemporanee pressioni verso le economie di scala e la riduzione dei costi. Questo perché l'equilibrio che si viene a creare tra le due dimensioni è di tipo dinamico; l'applicazione della matrice, inoltre, favorirebbe lo sviluppo delle capacità imprenditoriali e gestionali del personale del CFP, a qualsiasi livello. Questo perché la modalità tipica di lavoro è quella per gruppi di progetto, con il relativo sviluppo delle capacità direttive e relazionali dei singoli partecipanti al gruppo oltre che di quelle tecniche e specialistiche.

La realizzazione di una struttura matriciale non è comunque priva di difficoltà: nei punti di intersezione finiscono infatti per insorgere continui conflitti a causa di contrasti tra gli specialisti, di mancanza di chiarezza nella posizione di ciascuno, con la conseguenza che si possono realizzare degli scostamenti dalla matrice nella direzione di coloro che hanno maggiori capacità e potere negoziale. In definitiva, il modello matriciale può essere considerato come un punto di approdo per il CFP e può essere gradualmente introdotto in quei Centri già operanti per progetti, caratterizzati da ampia delega, da processo decisionario decentrato, da comunicazioni a doppio senso ad ogni livello, da forme di coordinamento per comitati ed organizzazione del lavoro improntata all'autocontrollo.

L'applicazione di modelli organizzativi flessibili, per progetti o addirittura matriciali, favorirebbe indubbiamente le opportunità di crescita professionale all'interno del CFP, con il conseguente incremento delle posizioni a contenuto manageriale in un clima di generale partecipazione ed autonomia decisionale. Per i primi livelli di responsabilità, inoltre, dovrebbe essere prevista la gestione per obiettivi, tipica della cultura manageriale; tale gestione sarebbe importante al fine di responsabilizzare e coinvolgere maggiormente il personale. Inoltre nella gestione ordinaria del CFP dovrebbe essere gradualmente introdotto un sistema premiante e specifici fringe-benefit, orientati a sviluppare il senso di appartenenza dell'individuo con l'organizzazione.

Oltre alla formulazione di direttive, la direzione del CFP dovrebbe dun-

que contribuire all'esecuzione delle strategie mediante la creazione di un clima organizzativo favorevole allo sviluppo ed all'innovazione e, inoltre, sviluppando efficienti canali formali ed informali di comunicazione interpersonale. Il comportamento dei membri della direzione del CFP, i loro valori, la loro cultura, la loro flessibilità ed apertura mentale, in definitiva, la loro personalità si manifesta nelle relazioni con i loro primi collaboratori, i quali tendono poi a riflettere tali manifestazioni nei comportamenti che a loro volta assumono nei riguardi dei propri colleghi. I membri della direzione sono dunque tenuti ad assumere comportamenti coerenti alle strategie decise ed alle situazioni specifiche: il loro esempio, recepito direttamente o indirettamente dal personale del Centro, costituisce un fattore motivazionale determinante. *Si educa attraverso ciò che si dice* — amava ripetere il Santo di Antiochia — *di più attraverso ciò che si fa e ancora di più attraverso ciò che si è.*

Il governo del CFP sarà quindi buono o cattivo, efficiente o inefficiente, in relazione alla qualità della direzione, alla qualità di coloro che concordano con i propri collaboratori gli obiettivi da raggiungere, agli stili di management più appropriati alle specifiche situazioni in cui le strategie si realizzano. In conclusione l'elemento critico condizionante l'efficacia di un direttore o di un capo intermedio è costituito dal grado di adattabilità dei suoi stili di direzione e quindi dalla sua capacità di adeguare lo stile alla specifica situazione in cui si svolge l'attività di coordinamento.

4. Conclusioni

Il fine ultimo della direzione strategica equivale, in buona sostanza, a valutare l'efficacia e l'efficienza dei centri decisionali dell'organizzazione. Sulla base dei ragionamenti svolti nelle pagine precedenti, la qualità del management di una qualsiasi organizzazione, e quindi anche di un qualsiasi CFP, può essere misurata sulla base dei seguenti elementi:

a. la visione imprenditoriale e la coerente formulazione di strategie di crescita dell'organizzazione, nel fine ultimo dell'elevazione individuale e del contributo allo sviluppo sociale;

b. la costruzione e la gestione di una struttura organizzativa in cui le varie sezioni contribuiscano in larga autonomia e consapevole responsabilità alla formulazione ed esecuzione delle suddette strategie;

c. il grado di equilibrio tra obiettivi quantitativi e monetari (fatturato, reddito, ore di attività ecc.) ed obiettivi qualitativi di medio e lungo periodo (di sviluppo futuro, di ingresso in nuove attività, di immagine, ecc.);

d. la produttività delle risorse dell'organizzazione (output/input, capacità di generare risorse da destinare ad attività sociali, ecc.);

e. la capacità di creare e mantenere un clima di lavoro aperto all'innovazione, al rischio, allo spirito d'iniziativa;

f. l'attenzione posta nello sviluppo umano, professionale, manageriale dei membri dell'organizzazione di qualsiasi livello gerarchico e funzionale;

g. l'attenzione posta nello sviluppo presso l'opinione pubblica ed i clienti di un'immagine positiva della missione della propria organizzazione;

h. la qualità dei sistemi di pianificazione e controllo e, in generale, di governo dell'organizzazione;

i. la capacità di reazione a cambiamenti rapidi ed imprevedibili, sia interni che esterni, adattando il sistema organizzativo e componendo gli interessi divergenti.

La strategia, osserva Moltke, altro non è che l'applicazione del buon senso. Il buon senso è la capacità di vedere tutte le cose nella giusta prospettiva, e questo non lo si può apprendere né insegnare. La strategia è dunque intimamente connessa con la personalità del decisore. Se il decisore o il gruppo di persone che determinano l'indirizzo strategico del CFP, conosce le competenze dei collaboratori di cui dispone e tiene conto delle loro propensioni e legittime attese, egli può ottenere allo stesso momento il piacevole per i propri collaboratori ed il successo per il Centro stesso.

In tale prospettiva il CFP diviene una *confederazione di imprenditori* nell'ambito di un sistema di formazione professionale allargato, ossia un network di unità che guidano con relativa autonomia le diverse sezioni organizzative, nell'interesse di strategie concordate con i supremi centri decisionali alla cui formulazione hanno contribuito, e si arricchiscono del continuo contributo di collaboratori "pregiati" esterni ma al proprio servizio.

