



# La voce dei protagonisti. Una cooperazione aperta al mondo. Il caso di CNH Industrial

GUSTAVO MEJIA GOMEZ<sup>1</sup>

*Con questo contributo si dà continuità ad una serie di interventi nei quali si sta cercando di dar voce al punto di vista che diversi testimoni privilegiati del mondo produttivo e delle parti sociali (imprenditori, artigiani, sindacalisti ecc.) hanno sull'IeFP. Qui di seguito, attraverso la voce di un importante testimone del mondo delle imprese, verrà presentato il progetto TechPro2, che dà un respiro internazionale alla cooperazione tra CFP salesiani e mondo del lavoro.*

*This article continues a series of writings in which we will try to give voice to the view that several witnesses of the productive and social partners (entrepreneurs, craftsmen, union official, etc.) have about the system of Vocational Education and Training. The article, in particular, presents the project TechPro2, through the voice of an important witness of the world of business.*

PROGETTI e ESPERIENZE



Ricordo brevemente le domande che fanno da sfondo a questa serie di contributi: Come le aziende vedono la Formazione Professionale? Che esigenze formative esprimono? Che richieste fanno al mondo della Formazione Professionale Iniziale? Quali sono le condizioni di una proficua collaborazione tra realtà aziendali e istituzioni formative?

Ci interessa mettere a fuoco le caratteristiche delle possibili alleanze tra impresa e realtà della Formazione Professionale. In questo quadro, presento di seguito il contributo di una rappresentante qualificata del mondo aziendale, la dott.ssa Daniela Ropolo, *Sustainable Development Initiatives Manager* del gruppo *CNH Industrial*<sup>2</sup>, nato da uno scorporo dell'ex gruppo Fiat. Nello specifico, la

<sup>1</sup> Formatore, Verona.

<sup>2</sup> Il gruppo *CNH Industrial* è stato creato circa due anni fa ed è nato dallo scorporo dell'ex gruppo Fiat. Sergio Marchionne aveva deciso di dividere il settore prettamente automobilistico, che ha il nome di *FCA*, con tutti i *brand* dell'auto, *Fiat*, *Alfa Romeo*, *Lancia*, *Maserati* ecc., dal settore che tratta nello specifico i veicoli commerciali, con *Iveco*, *New Holland*, *Keis Construction*, ecc. tra i principali *brand*. Sono in totale dodici *brand*, qualcuno più conosciuto in Italia, qualcun altro meno, sono sotto il cappello di *CNH Industrial*. È un gruppo che ha più o meno settantamila dipendenti in tutto il mondo, con più di cinquanta stabilimenti, quarantanove centri di ricerca, in centonovantanove Paesi.



dott.ssa Ropolo si occupa della sostenibilità, che, nel suo specifico contesto lavorativo, si divide in tre grossi filoni: sostenibilità economica, sociale ed ambientale. La sostenibilità economica, a quanto afferma lei stessa, nasce fondamentalmente da come vengono gestite le altre due dimensioni, quella sociale e quella ambientale. Nell'ambito della sostenibilità sociale, è attiva tutta una serie di iniziative rivolte alle comunità, alla formazione, ai dipendenti e in genere tutta una serie di attività filantropiche. La sostenibilità ambientale invece fa riferimento a tutti quei progetti e a quelle iniziative che hanno un impatto diretto sull'ambiente, come potrebbe essere, ad esempio, lo sviluppo dei veicoli alternativi. La sostenibilità economica si ha se l'insieme degli interventi tiene e le prime due dimensioni sono adeguatamente considerate.

Lo studio di caso è stato realizzato da chi scrive, attraverso la tecnica dell'intervista, nel mese di maggio 2015; l'intervista è stata audio-registrata e accuratamente trascritta; le risposte sono state poi analizzate in modo da farne emergere i principali nuclei tematici (cfr. Tacconi, 2011; Tacconi, Mejia Gomez, 2013).

Il primo nucleo tematico aggiunge un altro tassello alla nostra esplorazione sulle rappresentazioni relative alla Formazione Professionale che emergono dalle aziende, nel caso specifico, la *CNH Industrial*. Il secondo nucleo riguarda le esigenze formative che vengono rilevate nei vari contesti produttivi in cui opera la nostra azienda e che hanno portato ad una proficua cooperazione formativa con i CFP (Centri di Formazione Professionale) salesiani non solo in Italia ma anche in altri Paesi del mondo.

## Le ragioni della scelta di cooperare

La scelta dei CFP salesiani, da parte di *CNH Industrial*, è stata fatta proprio in ragione di una interlocuzione che potesse andare oltre i confini italiani. Le realtà aziendali sentono infatti sempre di più l'esigenza di una formazione che garantisca ai lavoratori una capacità di adattamento e di gestione delle complessità che si presentano in contesti culturali, sociali e politici differenti. A questo riguardo, l'esperienza di collaborazione del gruppo *CNH Industrial* con il CNOS-FAP, che risale al 2008, con la nascita del progetto *TechPro2*<sup>3</sup>, è davvero emblematica, dato che sia il gruppo industriale che le realtà salesiane sono presenti in

<sup>3</sup> Dal 2009-2014, il progetto si è sviluppato a livello internazionale, con inaugurazione di sedi in Spagna, Polonia e Brasile, Darfur, Egitto, Sudafrica, Sudan, Argentina, Brasile, Uruguay, India, Polonia, Filippine, Etiopia. L'ultimo proprio nel 2014 in Cina.

numerosi Paesi<sup>4</sup>. *TechPro2* è nato con l'obiettivo di formare e inserire nel mondo *automotive* giovani dotati di livelli elevati di qualificazione professionale. Il progetto è cresciuto negli anni diffondendosi in vari centri in Italia e nel mondo. Lo scopo dell'iniziativa è duplice: da un lato far fronte all'esigenza di operatori specializzati, che viene dalle varie concessionarie e dalle officine autorizzate dei marchi di FCA e CNH Industrial, dall'altro indirizzare al lavoro giovani che sono alla ricerca di concreti sbocchi professionali<sup>5</sup>:

*TechPro2* non si è limitato all'Italia; è un progetto ormai presente in tutto il mondo; con grande orgoglio, l'anno scorso siamo riusciti a portarlo in Cina. È stato particolarmente difficile, per tutta una serie di criticità, a partire dalla presenza, un po' mascherata, diciamo, dei Salesiani in quel Paese; per ragioni religiose e politiche [...], i Salesiani non possono essere dichiaratamente presenti in Cina, però, nonostante tutte le difficoltà del caso, ci sono ed è stato possibile avviare la collaborazione. È un progetto che ci sta dando e ci darà grandi soddisfazioni. Ad oggi, siamo presenti in Africa; un mese fa è stata avviata la sede di Johannesburg, Sudafrica, due anni fa l'Etiopia, ad Addis Abeba; siamo presenti anche in America Latina. L'Europa c'è praticamente tutta, dalla Polonia all'Ungheria, alla Spagna, alla Francia; in Italia ci sono non so quanti Centri *TechPro2*. Non dimentichiamoci però che *TechPro2* non è solo *Iveco/CNH Industrial*; *TechPro2* è nato all'interno dell'ex gruppo Fiat, quindi soprattutto con riferimento al mondo dell'auto. Esistono Centri *TechPro2* rivolti al settore riparazione auto e riparazione veicoli commerciali; poi, speriamo da novembre, anche rivolti al settore agricolo. Quindi si tratta di un progetto davvero molto esteso dal punto di vista geografico. Ci manca solo il Nord America (Int/8<sup>6</sup>).

Il progetto costruisce dunque una sinergia tra due realtà che sono entrambe dotate di una rete internazionale. Le ragioni della cooperazione in un progetto di questo tipo e di queste dimensioni non sono però soltanto legate ad esigenze produttive e di mercato, quanto piuttosto ad esigenze di carattere educativo e didattico; la cooperazione consente a *CNH Industrial* di avere come interlocutori dei formatori competenti, che ben conoscono il mondo dei giovani e il loro linguaggio, nei vari contesti, e sono capaci di vivere e di far vivere ai giovani la pratica come strumento di conoscenza e come fonte di sapere:

La collaborazione con i Salesiani, dal nostro punto di vista, non è casuale, nel senso che i Salesiani sono stati scelti, voluti, identificati, perché avevano tutta una serie di caratteristiche che si sposavano bene con noi e con il nostro progetto. Mi spiego: i Salesiani sono una realtà presente in tutto il mondo e noi, date le nostre dimensioni, dobbiamo per forza avere dei partner capaci di gestire realtà diverse. I Salesiani poi, dal punto di vista della formazione [...] giovanile, sono davvero bravi – a partire da Don Bosco e da tutto quello

<sup>4</sup> I Salesiani, con la loro rete di realtà formative, sono presenti in 132 Paesi. Cfr. [www.sdb.org](http://www.sdb.org).

<sup>5</sup> Per maggiori informazioni sul progetto, consultare il sito [www.TechPro2.com](http://www.TechPro2.com).

<sup>6</sup> Il codice si riferisce all'intervista svolta con la dott.ssa Ropolo il 18 maggio scorso, a Torino; il numero si riferisce al turno di parola da cui è stato estratto il brano.



che diceva, ma arrivando anche ai giorni nostri – per la loro capacità di relazionarsi con i ragazzi. Parlano lo stesso linguaggio, hanno metodi didattici efficaci. Si tratta del *learning by doing*, cioè del tentativo di insegnare attraverso la pratica, non solo sui libri, ma facendo effettivamente delle cose. Poi sono indubbiamente molto seri e questo, per noi, è una garanzia. Dal 2008, anno in cui è nato questo progetto, a oggi, si sono sviluppate veramente molte iniziative. Tant'è vero che quest'anno, nel mese di novembre, se le cose vanno come dovrebbero, vorremmo integrare l'attuale progetto *TechPro2*, che a oggi vede coinvolto solo il brand *Iveco*, il settore dei veicoli commerciali, estendendolo anche al settore agricolo. Questo perché c'è una grande necessità e una grande richiesta dalla nostra rete, dal nostro campo, di personale qualificato che sia in grado di riparare veicoli agricoli. Il fatto di poter fare sinergia, e quindi di sfruttare i Centri *TechPro2 Iveco* attivi – adesso qui parliamo d'Italia – e di integrarli con il settore agricolo ci permette di mettere in piedi un altro progetto che può rispondere alle nostre esigenze (Int/6);

[...] il mondo della formazione, intesa soprattutto come formazione tecnica e professionale, per un gruppo come il nostro, è fondamentale. Oggi come oggi abbiamo bisogno ancora di tanti ingegneri, certo, ma quello che effettivamente manca oggi è un altro profilo, un pochino diverso, quello di qualificato e di tecnico; ecco perché la formazione qualificata è fondamentale. È d'obbligo per me fare il paragone con il nostro gruppo e con le sue esigenze. Se non avessimo tutta una serie di persone che sono in grado di fare un certo tipo di mestiere, saremmo davvero in serie difficoltà; quindi la formazione qualificata non possiamo che vederla bene [...]. Poi il fatto stesso che cerchiamo di ampliare la gamma d'offerta, che continuiamo a investire, è la risposta che va proprio in questa direzione (Int/20).

Ciò che *CNH Industrial* apprezza nei CFP salesiani è la capacità che i formatori hanno di comunicare con i giovani e di educarli nella pratica e attraverso la pratica.

Come era già stato rilevato nel contributo precedente (Mejia Gomez, 2015), anche in questo caso appare chiaro un deciso superamento della visione dei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) come percorsi di mera inclusione sociale per giovani disagiati. Viene qui sottolineata infatti la forte valenza formativa di tali percorsi, soprattutto in ordine a quell'apprendimento che si sviluppa anche nella pratica: "facendo le cose e non solo sui libri". L'apprendimento che si sviluppa nella pratica è un apprendimento che consente di portare le persone verso alti traguardi, capaci certo di rispondere alle esigenze sempre crescenti del mercato, ma anche a quelle sempre presenti della persona e del cittadino. Un altro aspetto non meno rilevante è il respiro internazionale di cui ha oggi bisogno la formazione. Le aziende e i contesti di lavoro non sono più oggi circoscritti entro angusti confini nazionali. Il processo di internazionalizzazione ha conosciuto una notevole intensificazione proprio in questi anni di crisi economica. I percorsi di IeFP assumono dunque nuove funzioni, devono educare anche a cogliere le sfide e le opportunità dell'internazionalizzazione, garantendo così continuità di risposta alle necessità delle imprese ma anche sempre nuove opportunità di crescita per i cittadini del mondo. È in questo scenario che possono diventare fecondi il dialogo e la collaborazione tra istituzioni formative e aziende.



## Buone pratiche di cooperazione

### I presupposti della cooperazione

Per parlare di cooperazione tra CFP ed azienda è necessario esplicitare la premessa di questa cooperazione, che si esprime nella condivisione di una certa idea di sostenibilità sociale. Innanzitutto la sostenibilità sociale è fondata su principi etici, politici e sociali, che implicano il fatto che le dinamiche economiche e sociali delle aziende, inserite nel vasto fluire delle moderne economie, siano compatibili con il miglioramento delle condizioni di vita dei membri delle comunità locali in cui le aziende sono collocate:

[...] la sostenibilità sociale anima quell'insieme di iniziative, progetti e processi, che hanno un impatto diretto sulle comunità locali; [...] si tratta di iniziative che hanno un "beneficio", chiamiamolo così, per le comunità locali. Noi intendiamo come comunità locali quelle realtà in cui esiste un nostro stabilimento; faccio un esempio: a Torino, c'è uno stabilimento, che è questo in cui ci troviamo (sede di CNH Industrial); lo stabilimento è popolato da "n" persone che ci lavorano; queste persone hanno una vita, una famiglia con dei problemi ecc. La vita delle persone che popolano lo stabilimento di *CNH Industrial* ha un impatto diretto sulla comunità; se io vado a mettere in atto delle iniziative – asili, supporto ad ospedali, supporto ad associazioni, che gravitano attorno la comunità dove vivono e lavorano le nostre persone – questo è un supporto concreto alla comunità. La sostenibilità sociale si esprime inoltre per noi in un'attività di filantropia o *charity*. Sostenibilità sociale significa anche attivare iniziative per i dipendenti, attività di welfare, attività di *well-being*; sostenibilità sociale è infine formazione (Int/11).

La sostenibilità sociale comprende quindi una serie di processi organizzati e progettati nei quali nulla è improvvisato. Questi processi, che vanno a strutturare la stessa organizzazione interna all'azienda, mirano a supportare le condizioni di vita delle comunità locali, nella prospettiva di rispondere ai bisogni concreti dell'agglomerato di persone, famiglie e appunto comunità che gravita attorno ad una realtà aziendale. Tra le varie iniziative orientate al miglioramento delle condizioni di vita delle persone, si colloca anche l'impegno formativo che è una delle forme che meglio esprimono l'impegno dell'impresa per la "sostenibilità sociale".

### I compiti dell'impresa e i compiti dei CFP salesiani nel progetto

Il ruolo dell'azienda, nel processo di cooperazione, è quello di creare le condizioni materiali affinché gli allievi possano avere una formazione adeguata e qualificata, rispondente alle esigenze dell'impresa e del mercato, ma anche a quelle del cittadino, che non vanno viste come contrapposte. Nel caso di studio che stiamo esplorando, *CNH industrial* si è impegnata a predisporre, in una trentina di CFP,

un'officina attrezzata, esattamente come quelle che vengono utilizzate in azienda. Il programma è strutturato in diverse fasi: reperimento, formazione, stage e promozione degli studenti qualificati – e certificati – presso la rete di assistenza. L'intento è quello di rispondere all'esigenza dell'azienda di disporre di manodopera qualificata, considerando che questa esigenza richiede sia una formazione tecnica specializzata che una formazione umana consistente (l'una, come vedremo, inseparabile dall'altra). A livello internazionale, il percorso formativo è realizzato in collaborazione con le scuole salesiane del Paese, nel rispetto della normativa vigente sul territorio e in linea con l'evoluzione del settore:

con l'obiettivo di rispondere a due grossi principi, quello della sostenibilità sociale e quello dell'esigenza di creare tecnici altamente qualificati, come ci muoviamo? Una volta identificata [...] la location, cioè identificato il posto, il Paese all'interno del quale noi come azienda abbiamo l'esigenza di sviluppare una scuola tecnica, [...] ci mettiamo d'accordo con i Salesiani e, all'interno di una struttura salesiana – perché il *TechPro2* viene sviluppato proprio all'interno di strutture salesiane – creiamo una vera e propria officina. A volte esiste già, a volte non esiste proprio, come è stato ad esempio a Johannesburg, dove siamo partiti proprio dal prato verde e abbiamo creato l'officina dalle fondamenta. L'officina viene fornita di tutti i macchinari, le attrezzature, gli elementi di diagnostica, per poter essere utilizzata dai ragazzi; dopodiché subentra una delle fasi principali, quella che noi chiamiamo "*train the trainer*". Va prima stilata la *job description*, che deve essere in linea anche con le leggi educative di quel Paese (è il motivo per cui il *TechPro2* non ha una durata rigida in termini di anni, ma varia da Paese a Paese). In alcuni Paesi può durare un anno, in altri Paesi, come l'Italia, da tre a quattro anni. Noi ci adeguiamo all'esigenza del Paese in questione. Quindi dopo aver fatto una *job description*, e avere dunque un elenco di tutte le "materie" (le competenze da sviluppare), facciamo, come dicevo prima, il *train the trainer*, cioè formiamo i formatori. Cerchiamo di trasferire loro le conoscenze tecnico-pratiche e didattiche. Forniamo anche tutto il nostro materiale, cioè il materiale che utilizziamo al nostro interno, proprio per la formazione dei nostri tecnici; a loro volta, questi formatori saranno poi le persone che insegneranno ai ragazzi. Questo è quello che facciamo noi: creare l'officina, fornire l'officina di tutti gli attrezzi necessari e fare il *train the trainer* (Int/10).

Nelle prime due fasi l'attenzione si focalizza principalmente sui formatori; il modello formativo infatti prevede la formazione di docenti (*train the trainer*), considerando le esigenze formative di un contesto produttivo in un processo dinamico soggetto a continue evoluzioni. Quest'attenzione garantirà, a sua volta, un'adeguata e qualificata formazione teorico-pratica degli allievi presso le aule delle Scuole (spesso ristrutturata e allestita da FCA e *CNH Industrial*, in conformità con gli standard e le normative di ciascun Paese).

Il percorso si conclude con i periodi di stage aziendali. Su questo versante, sembra si possano individuare alcune aree di miglioramento:

da quello che ho potuto riscontrare in questi anni, c'è una difficoltà [...], quando si affronta la fase dello stage. La fase formativa termina necessariamente con uno stage, che viene fatto presso una delle nostre concessionarie. Una prima difficoltà che sia noi, sia i Salesiani



riscontriamo è quella di trovare delle concessionarie, delle officine, disposte ad ospitare questi ragazzi, per far loro testare, toccare con mano il mondo del lavoro [...]; è qualcosa che non funziona ancora in maniera fluida. Devo dire che [...], nel momento in cui il progetto viene avviato, [...], tendiamo un pochino a monitorare, a supportare..., ma lasciamo molto gestire ai Salesiani questa fase. Forse, se ci fosse una presenza un pochino più costante, come c'è nella fase di lancio del progetto, riusciremmo ad essere anche più efficaci in questa fase. Questa criticità io la riscontro sia in Italia, sia anche sugli altri Paesi [...] (Int/22).

Si tratta da una parte di predisporre contesti accoglienti, disponibili ad investire sulla formazione dei giovani, dall'altra di garantire forme opportune di accompagnamento dei giovani inseriti in modo tale che la loro esperienza possa diventare davvero formativa.

Dal loro canto, anche le scuole e i CFP hanno un compito articolato:

Che cosa fanno i Salesiani? I Salesiani prima di tutto ci aiutano nell'identificazione della *location*; la *conditio sine qua non* è che, quando abbiamo identificato la *location*, ci sia effettivamente una struttura salesiana; a questo punto ci aiutino nel fare la *job description*, perché loro sono molto bravi in questo. Poi ci aiutano a identificare i formatori, che sono le persone che saranno costantemente e quotidianamente in contatto con i ragazzi. Quando poi c'è la fase di iscrizione al corso, sono loro che promuovono il corso e lo portano avanti (Int/10).

Una volta individuata la *location*, le scuole e i CFP collaborano alla *Job description*, cioè alla costruzione del percorso con l'individuazione delle competenze coerenti con i profili e in linea con le normative dei rispettivi Paesi in cui le scuole sono presenti. Questo della cooperazione tra scuola e azienda nella definizione del percorso è un aspetto qualificante del progetto. I formatori coinvolti nel lavoro con gli allievi sono quelli dei CFP; i formatori messi a disposizione dall'azienda si occupano della formazione di questi formatori. Poi è l'istituzione formativa salesiana che si occupa dell'educazione dei ragazzi e del monitoraggio dei processi educativi e amministrativi nelle varie fasi del progetto (dall'iscrizione alla certificazione degli esiti formativi).

Un aspetto caratterizzante e trasversale, che la dott.ssa Ropolo ha sottolineato a più riprese, è l'atteggiamento di fondo dei formatori che operano in contesti salesiani, fatto di tenacia e di passione educativa ed è rinvenibile nei vari contesti:

in Etiopia, (le cose stanno funzionando) probabilmente per la forza di don A., che devo dire non molla; questa è una caratteristica di tutti (i salesiani): c'è indubbiamente la forza, la grinta, e anche un certo stare con il fiato sul collo; fa parte del loro (modo di fare); capisci che tutte le richieste che vengono fatte sono motivate, sono giustificate per dare una mano a questi ragazzi, (ma non sempre si riesce a rispondere pienamente); [...] la loro intraprendenza è finalizzata al bene, però c'è anche un po' di insistenza (Int/42).





Un altro aspetto che è stato rilevato è il fatto che, laddove si ha che a che fare con contesti più poveri, all'interno dei quali spesso si trova anche un'utenza svantaggiata, l'orientamento è quello di allestire questi ambienti formativi in modo tale da poter dare il meglio a chi ha di meno. Non basta avere a disposizione grandi risorse per offrire una formazione di qualità: senza un'adeguata attenzione educativa, senza, per così dire, un certo "spirito", che è ciò che caratterizza le scuole salesiane, non c'è incidenza a livello formativo:

una cosa che ho constatato sempre è che comunque può essere povero il posto, possono esserci baracche, ma, quando arrivi nella struttura salesiana, la trovi sempre ordinata, pulita, ridente – lussureggiante forse è dire troppo – però comunque, vedi gente che fa, che lavora; questo è assolutamente positivo, è una potenzialità; quando entri in una struttura del genere, nonostante le difficoltà, dici a te stessa: "Bene, so che comunque, nonostante le difficoltà, si troverà la strada giusta per risolvere" (Int/40).

L'operosità delle strutture salesiane consente di imparare anche dall'aria che si respira e di offrire a tutti spazi dignitosi in cui vivere l'esperienza formativa.

## Una formazione al passo con le esigenze del mondo produttivo e delle persone

Una cooperazione tra scuola/CFP e azienda deve tenere conto di quelle che sono le insorgenti esigenze del mercato, in continuo cambiamento ed evoluzione. L'efficacia dei percorsi dipende dalla misura in cui la scuola/CFP risponde ad una domanda reale ed effettiva del mondo del lavoro e offre attento ascolto alle richieste delle imprese. Gli allievi vengono formati all'interno di percorsi che possono maggiormente garantire loro una possibilità effettiva di occupazione:

ci stiamo muovendo (anche per il percorso sui veicoli agricoli); abbiamo già identificato una *location*, che sarà il Gerini di Roma, dove esiste già il *TechPro2 IVECO* veicoli commerciali; ci sarà il *TechPro2 New Holland* veicoli agricoli. Con il nostro responsabile del *technical training*, stiamo definendo con i Salesiani la *job description*. Io sto cercando di trovare dei macchinari in giro. Insomma, è tutto da fare, però sono sicura che diventerà una buona cosa, anche perché ad oggi sono relativamente poche le persone specializzate nella riparazione dei veicoli *New Holland*. Ma perché questo? Perché la vita di un veicolo agricolo *New Holland* è lunghissima; la vita di un'auto è relativamente breve, la vita di un veicolo commerciale è un pochino più lunga, ma la vita di un veicolo agricolo è lunghissima. Fino ad adesso non c'era stata l'esigenza di avere dei tecnici per riparare i nostri veicoli. Adesso, visto che gli anni di vita di questi veicoli stanno aumentando e che comprare un veicolo agricolo è un investimento grandissimo – le trebbiatrici, ad esempio, sono macchine grosse, che costano tre, quattrocentomila euro l'una – è chiaro che, se uno può riparare, è meglio. Quindi proprio adesso, dato che si sta allungando il ciclo di vita di questi prodotti, inizia ad esserci l'esigenza di tecnici in grado di ripararli (Int/16);

[...] al posto di andare a prendere qualcuno che è digiuno, andiamo a prendere qualcuno che è stato formato. È chiaro che le persone che collaborano insieme a me a questo progetto sono le





persone che un domani, all'interno dell'azienda, potranno avere bisogno di figure professionali di un certo tipo; loro poi sono a contatto con gli istituti, sanno dell'esistenza del corso e dei ragazzi; il cerchio poi si dovrebbe chiudere (Int/26).

Il dialogo permanente tra azienda e scuola/CFP e il contatto diretto con le sfide e le sollecitazioni che provengono dal lavoro possono prevenire il rischio di una formazione che eroghi percorsi obsoleti o solo astratti, una formazione chiusa alle esigenze di ciò che le sta intorno, che non si rinnova, mal adattandosi alle trasformazioni continue del mondo aziendale attuale. Questo dialogo però, come vedremo meglio più avanti, rende la formazione anche più capace di far crescere le persone in quanto tali, nei concreti contesti in cui vivono e operano.

### L'esigenza di coniugare sostenibilità sociale e sostenibilità economica

La cooperazione formativa tra azienda ed Ente di formazione sembra facilitata dalla possibilità di coniugare efficacemente la valenza sociale dell'intervento formativo e il business. Non si può prescindere dalla consapevolezza che le aziende hanno anche uno scopo di lucro e non possono perciò fare a meno di pensare ad un ritorno economico, almeno in quanto organizzazioni produttive. Il fattore profitto però, come si evince da quanto affermato dalla nostra testimone, non impedisce di dare alla formazione una sua dignità in termini produttivi o di risparmio nei costi: investire nella formazione dei giovani oggi significa risparmiare denaro, tempo ed energie nella formazione dei dipendenti di domani e favorire un loro inserimento nei processi produttivi:

[...] siamo un'azienda con uno scopo di lucro, quindi un'azienda che deve generare fatturato. Noi non siamo la "Fate bene, fratelli", non siamo una Onlus. Tutto ciò che noi facciamo – mi rendo conto che è brutto da dire – deve avere un ritorno; qui sta la difficoltà nel mio lavoro. Perché io devo sempre trovare un collegamento col business per giustificare l'esborso di soldi. Ad esempio, mi servono (investo) centomila euro, ma questi centomila euro che ritorno mi daranno a livello di business? Questa è la domanda classica<sup>7</sup>. Quindi [...], devo dire che il progetto *TechPro2* [...] è un progetto che coniuga bene le due valenze: sociale e di business. È questo il fondamentale motivo per il quale noi siamo fieri e orgogliosi, tant'è vero che lo stesso John Elkann parla molto di questo progetto, perché, da una parte è un vantaggio per il business, perché i Salesiani sono il partner ideale per formare i ragazzi che un domani potranno venire a lavorare da noi, quindi è un investimento, dall'altra (è qualcosa di socialmente importante). [...] Attraverso questo percorso preparo dei ragazzi, li preparo molto bene, li preparo sui mezzi delle nostre aziende; un domani, non dico tutti, ma molti di quei ragazzi entreranno nel nostro organico, saranno persone

<sup>7</sup> Che fra l'altro è la stessa domanda che viene posta anche alla nostra rispondente o comunque la stessa questione di cui le viene chiesto di dare conto.





già formate, competenti e qualificate. Questo come si traduce per me? Si traduce in una riduzione del costo di formazione che comunque avrei dovuto sostenere; non solo, ma ho la sicurezza che questi ragazzi siano davvero ben preparati. Questo è il vantaggio. L'aspetto sociale è che molto spesso i centri salesiani, per loro natura, per definizione, si trovano in situazioni abbastanza disagiate da un punto di vista sociale e, in questo modo, diamo un'opportunità a dei ragazzi, che magari sarebbero stati in situazioni di devianza, di crearsi un mestiere, un lavoro all'interno del loro Paese. Una delle cose fondamentali della sostenibilità è che, come si dice semplicemente, io devo insegnare alle persone a pescare, non gli devo regalare il pesce. Quindi, se io prendessi questi ragazzi e li portassi via dal loro Paese, non farei probabilmente il loro bene: i brasiliani, gli etiopi, i sudafricani, i polacchi possono così lavorare, vivere e mantenersi nel loro Paese, all'interno della loro realtà; grazie a questo progetto, riusciamo a farlo. Quindi questo progetto è un progetto *win-win*: mi dà dei vantaggi di business e mi dà dei vantaggi sociali (Int/14);

è chiaro però che quello che chiedo ai salesiani è di capire anche la mia posizione: io non sono nelle condizioni di dire sempre di sì. Purtroppo non sono un'opera pia. Ritengo di andare davvero molto incontro alle loro esigenze, alle loro richieste, però loro devono anche capire le mie difficoltà. Con il tempo ho capito che fa parte del DNA del salesiano: loro devono comunque raggiungere i loro obiettivi... (Int/42).

Si potrebbe pensare che la sinergia tra CFP e azienda possa assumere una valenza socio-politica e contribuire allo sviluppo di un respiro ancora più ampio, che risponde ad esigenze che vanno ben al di là di quelle formative o di mercato: si tratta di diffondere nel contesto sociale una logica diversa, quella per la quale non ci sono vincitori e vinti, ma tutti possono avere qualcosa da guadagnare. Una particolare insistenza sembra posta, da parte dei salesiani, a che a vincere sia in particolare chi ha più bisogno:

difficoltà ce ne sono sempre; sebbene *TechPro2* sia un progetto unico e ben preciso, in ogni Paese la situazione è diversa. Anche i tipi di difficoltà cambiano. Faccio degli esempi concreti, pratici. Parliamo del Sudafrica, che è un progetto nuovo, lanciato un mese fa: qui la difficoltà più grande sembra strana, ma è stata rappresentata dai Salesiani; i Salesiani di laggiù [...], forse perché timorosi di non essere in grado di portare avanti un progetto così grande o timorosi di essere abbandonati, ho avuto davvero difficoltà a convincerli a saltare a bordo; mi sono dovuta far aiutare da Roma, dalla Pisana, perché mi dessero una mano a far capire là. L'altra difficoltà è stata rappresentata, sempre in Sudafrica, dalla ricerca del formatore. La realtà sudafricana è molto particolare e quando le persone, soprattutto le persone di colore, riescono a trovare un lavoro, molto difficilmente abbandonano il vecchio lavoro per buttarsi in un'esperienza nuova; quindi la difficoltà era trovare l'insegnante, la persona che avesse un minimo di nozioni, e farla collaborare con noi, per poi essere il maestro, l'insegnante dei ragazzi. In Cina avevamo effettivamente la persona in loco, con la quale ho collaborato, una persona veramente di spessore, [...], però in Cina un grosso ostacolo è venuto da parte nostra, per come siamo strutturati. Anche il relazionarsi con loro per il materiale ha comportato notevoli difficoltà; poi c'è la caratteristica della Cina, dove tutto è davvero molto complicato e tenuto sotto controllo dal governo. In Etiopia, parliamo sempre di Africa, la difficoltà è stata proprio gestire la collaborazione contrattuale da parte dei Salesiani. In Etiopia c'è un livello di corruzione altissimo; non è possibile fare delle liberalità, quindi la difficoltà è stata di un altro tipo: la gestione contrattuale. [...] Difficoltà





ce ne sono sempre, diverse a seconda del Paese; magari trovassi un *TechPro2* dove va tutto bene, tutto è facile! Non l'ho ancora trovato, ma neanche qui in Italia [...]. Insomma, però va anche bene così, nel senso che il progetto deve essere valorizzato, costruito ad hoc per le persone che vivono in quel posto; se così non fosse non sarebbe il *TechPro2* (Int/18).

La collaborazione tra realtà formative e impresa pone sfide di vario genere, tanto varie quanto variegati sono i contesti. Affrontare tali sfide fa bene ad entrambi i poli della relazione: rende le realtà formative più audaci nell'osare progetti ambiziosi e le realtà produttive più capaci di percepirsi come risorse per lo sviluppo delle comunità locali.

### Su quale formazione puntare?

Tra le buone pratiche di cooperazione merita un'attenta riflessione l'attenzione a quello che potrebbe essere definito il senso di tutta la cooperazione tra le realtà salesiane e l'azienda, la formazione umana degli allievi. Già nel contributo precedente (Mejia Gomez, 2015) abbiamo visto che altri testimoni avevano rilevato le competenze trasversali come decisive nel processo formativo: serietà, affidabilità, puntualità, dinamicità, proattività, integrazione delle conoscenze, gestione della complessità, capacità d'inserimento in un ambiente di lavoro, lavoro in équipe, capacità di affrontare i problemi senza lasciarsi alle spalle o schivarli, disponibilità a mettersi in gioco e a misurarsi con le sfide. Ecco questa stessa sensibilità viene espressa anche dalla nostra testimone:

(si tratta di) puntare sulla formazione tecnica – e questo viene fatto – ma anche di creare l'“uomo -tecnico”, cioè la persona. Ma questo si sposa un po' con la scelta dei Salesiani; sempre più mi rendo conto [...] che nulla è per caso. [...] Sembrano un po' dei discorsi da mamma, da vecchia zia, però effettivamente, mi creda, è così: più le persone sono persone di un certo tipo, serie, che si sanno comportare, che non fanno le schizzinose, più sono persone che ce la faranno. Quello che secondo me manca oggi è il sacrificarsi un po', il voler già essere arrivati ancora prima di iniziare, il voler correre senza essere capaci di camminare. Secondo me una formazione con un'impronta salesiana, oltre ad essere molto valida da un punto di vista tecnico, ha anche quest'aspetto in più, la cura della dimensione umana, della serietà, dello sviluppo della persona a tutto tondo, con dei valori, con il rispetto; sono cose che forse, in alcune realtà, oggi mancano. Quindi [...] vorrei che ci fosse sempre l'attenzione a curare la persona e non solo il tecnico, ecco; è la persona che fa il tecnico e non il tecnico che fa la persona (Int/36).

La caratterizzazione che viene riconosciuta, ancora una volta ai CFP salesiani è la capacità di coniugare insieme Formazione Professionale e formazione personale, umana e valoriale. Il tutto della formazione umana e valoriale potrebbe essere dunque sintetizzato nell'attenzione alla persona: persone prima che lavoratori, buone persone prima che buoni professionisti, uomini prima che tecnici: “la persona fa il tecnico e non il contrario”. Non si tratta di dimensioni slegate tra





loro, che corrono parallele, ma di dimensioni profondamente intrecciate. Si tratta di formare la persona formando il tecnico e viceversa.

In questo contesto va riconosciuta la difficoltà e la delicatezza del compito dei formatori, proprio perché alle prese con soggetti che si trovano in un momento della vita in cui tutto lascia impresso un particolare segno:

il compito del formatore è un compito molto difficile e importante, soprattutto nella fascia d'età in cui molto spesso questi ragazzi [...] frequentano un corso di formazione, nel momento in cui tu veramente ti formi come persona. Quindi la persona che hai davanti, gli stimoli, le parole che ti vengono dette, l'attenzione davvero molto spesso lasciano un segno e possono lasciare un segno in una direzione o in un'altra. Io sono convinta – perché lo vedo – che di tutte le persone che incontro, più o meno giovani, in realtà e contesti diversi, alla fine, quelle che vanno avanti, che hanno delle soddisfazioni, che sono capaci, anche lavorativamente parlando, sono quelle persone che comunque hanno ricevuto un'impronta di un certo tipo: hanno dei valori, il che non vuol dire necessariamente essere cristiani cattolici; ognuno può seguire la religione che meglio crede; la questione è di essere davvero persone di un certo tipo. Sembra un discorso da vecchia zia, ma è davvero così (Int38).

La qualità che il contesto produttivo richiede può essere realizzata solo da persone competenti e consistenti dal punto di vista personale. Sono importanti le competenze tecnologiche, ma ciò che fa davvero la differenza sono le competenze personali (relazionali, culturali, etiche, valoriali ecc.).

Non mancano, nel dibattito pubblico, i pregiudizi secondo cui dalle imprese non ci sarebbe molto di buono da aspettarsi per la formazione. Il caso presentato ci racconta tutta un'altra storia: che tra realtà produttive e realtà formative può instaurarsi un'alleanza feconda che, senza far perdere a nessuno la propria identità e specificità, può arricchire entrambi i contesti, contribuire a costruire sempre migliori opportunità formative ed occupazionali per i giovani e costruire le condizioni per lo sviluppo di una comunità sociale e umana più solidale.

## Bibliografia

- MEJIA GOMEZ G. (2015), *Imprese e CFP: una cooperazione possibile*, in Rassegna CNOS, n. 1, pp. 71-87.
- TACCONI G. (2011), *La didattica al lavoro. Analisi delle pratiche educative nell'Istruzione e Formazione Professionale*, FrancoAngeli, Milano.
- TACCONI G., MEJIA GOMEZ G. (2013), *Success Stories. La Formazione Professionale Iniziale vista con gli occhi degli ex-allievi*, CNOS-FAP, Roma.

