

# Accademie formative una proposta per gli enti di FP

DARIO EUGENIO NICOLI<sup>1</sup>

## La quarta rivoluzione industriale ha bisogno dell'uomo

Il carattere fondamentale dell'attuale domanda formativa è costituito dal mix di competenze tecnologiche e capacità umane; ciò smentisce l'idea del rapporto a somma zero tra il lavoro svolto dall'uomo e quello realizzato tramite apparati tecnici; infatti la realtà storica, ed anche l'attuale contesto, indicano che ad ogni rivoluzione segue, dopo una fase di disoccupazione tecnologica, un'espansione del campo del lavoro umano in territori spesso inediti, e con problematiche peculiari. Le tre rivoluzioni tecnologiche che hanno preceduto quella in corso mostrano un contrasto tra la visione di senso comune e la realtà effettiva. Eccone un quadro comparativo.

Rivoluzione tecnologica	Sostituzione ed espansione del lavoro umano	Problematiche emergenti
<b>Prima</b> (fine '700) Le scoperte del telaio meccanico e della macchina a vapore consentono il superamento dei cicli naturali del lavoro manuale dell'energia.	<i>Sostituzione:</i> fatica fisica <i>Espansione:</i> nuovi mondi di lavoro (es.: estrazione e lavorazione dei metalli, trasporti, agricoltura ed agroindustriale); produzione, assistenza, manutenzione di macchine.	Condizione miserrima del sottoproletariato urbano Sfruttamento e mancanza di diritti Lavoro minorile Inquinamento
<b>Seconda</b> (fine '800) L'introduzione massiccia dell'elettricità, dei prodotti chimici e del petrolio rendono possibile un enorme salto produttivo.	<i>Sostituzione:</i> processi lavorativi artigianali e semiartigianali <i>Espansione:</i> nuovi mondi di lavoro connessi al reperimento di risorse necessarie ai prodotti elettrici e chimici; produzione, assistenza e manutenzione dei sistemi tecnici.	Guerra moderna Mancanza di tutele e diritti Alienazione Urbanizzazione Inquinamento

→

<sup>1</sup> Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia.

<p><b>Terza (dal 1950)</b> La rivoluzione digitale porta al passaggio dalla meccanica, dalle tecnologie elettriche e da quelle analogiche alla tecnologia digitale.</p>	<p><i>Sostituzione:</i> tutti i processi di lavoro con carattere di routine <i>Espansione:</i> terziario nelle sue diverse forme, specie i consumi, i lavori di cura ed assistenza, moda, costume, corpo, natura, ambiti di vita non lavorativi, comunicazione, trasporti...</p>	<p>Disoccupazione tecnologica e giovanile Nuovo sottoproletariato Crisi dei sistemi educativi Urbanizzazione Inquinamento</p>
---	--	---

La *quarta rivoluzione industriale* è caratterizzata da un salto di qualità, tramite realtà virtuale, intelligenza aumentata ed in generale l'intelligenza artificiale, ma anche logistica, personalizzazione di prodotti e servizi, sistemi urbani e naturali nella prospettiva della sostenibilità.

Essa porta con sé una fase di disoccupazione tecnologica frizionale, ma in generale incrementa l'occupazione a livello globale e locale (si veda il caso della fabbrica 4.0 in Germania, ed in generale l'Asia).

Anche il sentiero che sta percorrendo l'Intelligenza artificiale conferma quanto detto: ciò che si sta realizzando non è l'emulazione della mente umana, ma sistemi ed algoritmi (Big Data) capaci di analizzare dati per classificarli, riconoscere tratti ricorrenti, identificare correlazioni, simulare e predire lo sviluppo di un tipo complesso di società. Ciò a supporto delle nostre capacità decisionali e non tanto per creare una copia di noi stessi.

Siamo di fronte ad una "Razionalità artificiale" più che intelligenza, cioè a strumenti e modelli che ci aiutano a razionalizzare e valorizzare la conoscenza che accumuliamo nel tempo<sup>2</sup>.

## Crescente rilevanza nel lavoro dei "fattori sensibili"

Quanto esposto mostra come le nuove tecnologie convivano con mondi a razionalità affettiva, sociale, tradizionale, pratica, intuitiva, orientata ai valori; esse, mentre incorporano processi routinari, creano continuamente problemi e necessità di intervento umano, soprattutto là dove emergono schemi inusuali e si pongono dilemmi di natura etica, che non si possono risolvere con algoritmi.

<sup>2</sup> DE MICHELIS G., *Macchine intelligenti o tecnologie della conoscenza?*, in «Sistemi Intelligenti», a. XXIX, n. 3, 2017 pp. 559-577.

In effetti, gli ambiti in cui si sviluppa la nuova espansione del lavoro sono quelli connessi ai «fattori sensibili» del lavoro<sup>3</sup>:

- innanzitutto ogni ruolo professionale risulta di fatto investito da una crescente quantità di micro e macroproblemi (malfunzionamenti, lamentele, grane...) che occupano quote sempre più ampie di tempo di ogni figura, e che sembrano ampliarsi, piuttosto che diminuire, con l'incremento delle tecnologie, poiché i sistemi sociotecnici risolvono problemi ma ne creano molti altri. Quest'area di compiti impropri e difficilmente classificabili richiede necessariamente l'intervento umano.
- Inoltre si espande nei contesti di lavoro il mondo delle relazioni interpersonali, sia quelle che riguardano la vita quotidiana ed i momenti ordinari del lavoro sia quelle proprie dei contesti in cui si sviluppano dinamiche cooperative, specie quelle tra persone che appartengono a differenti ambiti disciplinari e professionali e che, dunque, richiedono un sovrappiù di capacità di ascolto, comprensione ed interazione. Costituisce fattore di grande rilevanza la capacità di coesione dei valori e di condivisione della mission del team di lavoro, poiché contribuisce a suscitare le energie indispensabili ad un'opera umana che apporti significati e scopi sostantivi alla società complessa.
- Vi è poi il campo delle attività che richiedono ideazione e cultura progettuale; queste, svolgendosi entro contesti difficilmente riducibili ad algoritmi, essendo segnati dalla intensità dei fattori imprevisi, necessita di capacità di visione ed immaginazione, adattamento e negoziazione, revisione e cambio di prospettiva.
- È molto rilevante anche il tema etico che concerne la sicurezza e la salute, la tutela della privacy e dei dati riservati, la sostenibilità, la deontologia professionale e l'etica economica, la valorizzazione delle risorse umane e il legame con il territorio. In particolare, le nuove tecnologie aprono importanti questioni etiche in molti contesti: il rapporto tra fiducia e controllo nel rapporto tra uomo e tecnologia, il cambiamento dei profili di responsabilità e la 'sostituzione' dell'attività umana con contesti virtuali, il rischio di erodere l'autodeterminazione umana e la sua possibilità di scelte libere, il rischio di svalutazione delle competenze e delle capacità umane, il rischio di replicare non solo le qualità ma anche errori e difetti dell'agire umano.

<sup>3</sup> SPEARMAN C., *General intelligence, objectively determined and measured*, American Journal of Psychology, 15, 1904 pp. 201–293. Si tratta di quelle capacità definite anche con l'espressione "intelligenza fluida" (Gf), che consentono di affrontare logicamente problemi in situazioni nuove, imprevisite, indipendentemente dalle conoscenze acquisite. Sono indispensabili sia di fronte a problemi complessi, sia in tutte quelle situazioni in cui occorre identificare gli schemi e le relazioni sottostanti ad una situazione problematica per trovare una soluzione tramite il ragionamento logico.

Questo cambiamento è confermato dalla grande emergenza delle **soft skill** che segnala sia una problematica circa gli scopi dell'agire sia l'irruzione della personalità tra i fattori produttivi.

Esiste infatti su questo punto un'ampia manualistica relativa al rapporto tra tratti della personalità e tipologia di lavoro intrapreso; valga come esempio il test OPPro che fornisce un quadro completo della personalità, esplorando le dinamiche dei comportamenti in un'ampia gamma di situazioni lavorative a partire dal profilo dei Big Five, da cui l'acronimo O.C.E.A.N. riferito all'originale francese Ouverture, Conscience, Extraversion, Amabilité, Névrosisme<sup>4</sup>.

È rilevante anche la letteratura che si occupa delle **skill del futuro**.

Secondo "The Future of Jobs", il nuovo report del World Economic Forum, queste skill sono<sup>5</sup>: capacità di problem solving in contesti complessi, pensiero critico, creatività, gestione delle risorse, collaborazione, intelligenza emotiva, capacità di giudizio e di prendere decisioni, service orientation, negoziazione, flessibilità cognitiva.

Va ricordato anche il tema della leadership e delle competenze imprenditoriali, ed all'opposto quello degli unemployables, che correla l'accesso ai livelli alti della struttura del lavoro, e la sua esclusione, a specifici tratti della personalità.

Il **leader** è sempre più un soggetto dotato della capacità di motivare e responsabilizzare le persone e, quindi, assicurarsi la fiducia dei propri collaboratori. Rispetto alla mutevolezza dei contesti ed al rilievo dei fattori imprevisi, taluni autori si spingono anche al punto di sostenere che la leadership è un'arte di improvvisazione<sup>6</sup>.

Jack Zender, aggiunge che «il vero leader deve porre l'enfasi sugli obiettivi che un'organizzazione si aspetta e deve aiutare le persone all'interno della stessa a raggiungere risultati migliori. Inoltre egli rende le prestazioni dei propri followers più efficaci di quanto non sarebbero state se non ci fosse stata una guida. Tutto ciò accade quando il leader vede un grande potenziale di crescita e non costringe nessuno a raggiungerlo»<sup>7</sup>.

Di contro, gli **unemployables** sono caratterizzati da tratti della personalità che confliggono con tutto quanto sopra indicato, e che in diversi casi possono configurare vere e proprie patologie della relazione, del compito e financo del legame con la realtà<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> [https://www.psyjob.it/profilo\\_psicologico\\_personalita\\_lavorativa.htm](https://www.psyjob.it/profilo_psicologico_personalita_lavorativa.htm)

<sup>5</sup> [https://www.randstad.it/knowledge360/archives/skill-del-futuro-quali-competenze-saranno-richieste-ai-lavoratori-nel-2020\\_981/](https://www.randstad.it/knowledge360/archives/skill-del-futuro-quali-competenze-saranno-richieste-ai-lavoratori-nel-2020_981/)

<sup>6</sup> HEIFETZ R.A. – LINTZKY M., *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leadin*, 2001.

<sup>7</sup> ZENDER J., *The New Leadership Development*, "Training & Development", marzo 2000.

<sup>8</sup> ABRAMS D. – SWIFT H. – DRURY L., *Old and unemployable? How age-based stereotypes affect willingness to hire job candidates*, Journal of Social Issues, 72, 2016, pp. 105-121.

## La domanda delle imprese

Tutti i fattori sensibili indicati, concorrono a delineare una prospettiva neo-umanistica che confligge con la narrazione meramente tecnica e funzionalista del rapporto tra individuo e lavoro sintetizzabile nella *antropologia dell'adattamento*<sup>9</sup>, la concezione che assimila gli esseri umani alle altre specie viventi nel processo di cambiamento evolutivo in cui l'organismo si crea una sempre migliore «[...] soluzione al problema che ha di fronte il cui risultato – alla fine – è rappresentato dall'essere adattato»<sup>10</sup>. Questa tesi sostiene che, secondo modalità certamente più complesse che tengono conto dei diversi fattori in gioco, il comportamento dell'individuo è sempre segnato da un movimento verso l'equilibrio con le richieste che provengono dall'esterno e che lo sollecitano come "risorsa" di un organismo sociale che lo supera e lo sovrasta.

Al contrario, quella che emerge dagli studi sul rapporto tra individuo e lavoro e dalle ricerche relative alle dinamiche che vi si svolgono, rappresenta un'*antropologia dell'incontro-alleanza e dell'azione* intesa come manifestazione di significati sia della vita individuale sia di quella collettiva rappresentata dall'impresa.

Ciò che accade a questi due mondi non è assimilabile ad un mero contratto, ma può essere rappresentato più correttamente come una incontro-alleanza fondato su una comune condivisione di prospettive dotate di valore, entro un contesto d'azione che vede implicati i diversi soggetti coinvolti. Nel passato questa dinamica è stata vista come sistema in cui agiscono forze impersonali che tendono a conservare in vita il sistema stesso, muovendo gli individui ed i gruppi come risorse autopoietiche dello stesso<sup>11</sup>. Più recentemente, si è posta in luce soprattutto la valenza di dono, fondando il legame sociale sul principio di reciprocità, che porta con sé tre obblighi fondamentali: il dare, il ricevere e il ricambiare<sup>12</sup>. In questa prospettiva, emerge nell'azione l'apertura dell'individuo verso l'altro, intendendo questo movimento come un riconoscimento fondante l'interazione umana che dà origine al comportamento morale che qualifica la comunità<sup>13</sup>.

<sup>9</sup> CAFFERATA R. (2014), *L'impresa nel darwinismo contemporaneo*, «ImpresaProgetto», 2, 2014. [https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ipejm\\_2-2014\\_contr\\_cafferata\\_0.pdf](https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ipejm_2-2014_contr_cafferata_0.pdf)

<sup>10</sup> LEVONTIN R.C., *Adaptation*, «Scientific American», December, 1989, pp. 157-169.

<sup>11</sup> MATURANA H.R. – F.I. VARELA, *Autopoiesi e cognizione – La realizzazione del vivente*, Venezia, Marsilio, 2001.

<sup>12</sup> SAHLINS M.D., *La sociologia dello scambio primitivo*, in *L'antropologia economica*, Torino, Einaudi, 1972.

<sup>13</sup> MANGONE E. – G. MASULLO, *L'Altro da Sé. Ri-comporre le differenze*, Milano, FrancoAngeli, 2015.

Se l'intreccio tra competenze tecnologiche e qualità umane rappresenta il focus della nuova domanda di professionalità emergente, due sono gli ulteriori fattori che corredano le esigenze formative delle imprese:

1. in primo luogo la flessibilità e varietà degli interventi riferiti sia alle tipologie di soggetti sia alla scala economica delle stesse imprese.
  - La tematica dei *soggetti* è sempre più rilevante vista la varietà del personale impiegato, o candidato, in base a età, cultura, appartenenza etnica, condizioni di vita. Ma è resa ancora più acuta in forza della progressione dei processi di individualizzazione che porta con sé stili di vita molto centrati sull'io che spiegano la diffusa condizione di solitudine delle persone, esigenze diversificate e rese rigide dal principio di autoreferenzialità, ma anche comportamenti stereotipati come la dipendenza dai device e una tendenza a identificarsi in clan basati su opinioni.
  - La tematica relativa alla *scala economica* delle stesse imprese propone una differenziazione dei modi in cui si definiscono le intese tra Enti-CFP e imprese ed il disegno dei contesti in cui i due soggetti interagiscono. Esistono infatti tre scale differenti da considerare: quella territoriale si riferisce ai mercati locali, spesso caratterizzati da imprese medio-piccole e piccolissime, dove agiscono CFP con forti legami comunitari, ma scarse presenze nei livelli medio alti dei mercati; la scala nazionale presenta invece un'area di imprese, di fattori produttivi e culturali più impegnativa nella quale operano preferenzialmente CFP che appartengono a reti coordinate di Enti in grado di garantire una qualità formativa elevata; infine troviamo la scala globale, spesso rappresentata da progetti comunitari di ricerca ed elaborazione di prototipi formativi, ma anche da accordi con gruppi internazionali, nella quale agiscono soprattutto le équipes specializzate degli Enti di maggiore dimensione.
2. In secondo luogo le imprese manifestano una pressante esigenza di *tempi celeri* di risposta alle necessità di figure professionali richieste. Ciò è dovuto alla forte mutevolezza dei mercati dove spesso emergono domande di prodotti e servizi che richiedono tempi brevi di risposta da parte delle imprese, che queste ultime spesso non riescono a soddisfare pienamente a causa della crescente carenza di personale qualificato. Di fronte a queste difficoltà, non risulta sempre adeguato il ricorso all'assunzione a chiamata, annunciata dalle agenzie e cooperative come una soluzione poco costosa, solerte ed efficace, ma che spesso porta con sé problemi di varia natura (organizzativi, di competenze, giuridici...) che influiscono negativamente sulla qualità dei prodotti e servizi.

I tre fattori indicati, la definizione di un nesso tra competenze tecnologiche e qualità umane, la considerazione della variabilità di soggetti e di mercati

nell'organizzare l'offerta formativa, la soddisfazione delle esigenze delle imprese riguardo ai tempi di risposta alle proprie domande formative, sollecitano il superamento di alcune criticità relative all'organizzazione usuale dei CFP ed inoltre alle modalità in cui si definiscono i rapporti tra questi e le istituzioni finanziatrici e regolatrici del sistema di IeFP, ovvero le Regioni e le Province Autonome, sia singolarmente sia entro la Conferenza Stato-Regioni.

Da qui la necessità di delineare in modo puntuale l'Accademia formativa, in quanto proposta con cui il mondo degli Enti di Istruzione e Formazione Professionale possono rispondere alle esigenze indicate, perseguendo un salto di qualità circa il proprio impianto metodologico ed organizzativo, le dinamiche di rete infra-Enti, le relazioni con il sistema economico e la governance del sistema di IeFP.

## **L'Accademia formativa ed il lavoro di rete degli Enti di formazione**

Per soddisfare la domanda formativa emergente dalle imprese occorre che il mondo degli Enti di IeFP – come in certa parte già sta provvedendo – si impegni entro un piano comune che si muova verso tre direzioni: un rinnovamento metodologico ed organizzativo, un'organizzazione di rete degli enti stessi, infine un nuovo modello di intervento di Regioni e Province Autonome più snello ed essenziale.

Affrontando i due primi punti risulteranno più chiari gli indirizzi del terzo.

### *Il rinnovamento metodologico ed organizzativo*

Tale rinnovamento procede su tre piste di lavoro:

1. Il Piano:
  - passare dalla doppia programmazione (discipline degli assi culturali ed area di indirizzo) ad un vero e proprio curriculum organico, che offra una rappresentazione unitaria del percorso formativo e dei “guadagni” degli allievi;
  - centrare il progetto sullo stretto legame tra i compiti di realtà significativi indicati dall'area di indirizzo ed i contributi degli altri assi culturali;
  - avvicinare la progettazione all'attività didattica intesa in senso consonante ai processi naturali di apprendimento e di crescita delle persone e dei gruppi, superando l'astrattezza e la burocraticità in cui sono cadute una parte delle pratiche che si ispirano alla didattica delle competenze.

3. Il dispositivo giuridico, pedagogico ed organizzativo:
  - passare da incarichi basati sulle discipline a quelli per assi culturali nella forma degli “argomenti”, ovvero moduli formativi per temi unitari corrispondenti ai nuclei portanti del sapere e proposti nella forma del “guadagno” a favore degli allievi (es.: la statistica, produrre video, parlare in pubblico, problemi di scelta, la meteorologia...);
  - adottare un metodo di lavoro basato sulla ricerca, la riflessione e la presentazione-argomentazione, in modo da sollecitare le facoltà cognitive e socio-emotive che consentono agli allievi di padroneggiare i ruoli e le sfide della società complessa;
  - fornire agli allievi strumenti stimolanti tramite l’utilizzo di tecnologie, video, ma anche testi, materiali, glossari “vivaci”, proposte di visite e di testimonianze significative.
3. Canone formativo: è la proposta culturale fornita agli allievi, nella forma non della teoria bensì – similmente ai filosofi antichi – della pratica etico-esistenziale, come arte e maniera di vivere all’altezza della dignità umana. Tre sono i caratteri del canone: il principio di verità, la rilevanza del reale e il principio di personalizzazione che attribuisce valore al soggetto-persona posto entro le relazioni che lo costituiscono. In particolare, vivendo entro un contesto in cui – come abbiamo visto – imperversano clan di opinioni, occorre formare gli allievi ad ascoltare ed a guardare la realtà con attenzione cogliendo i significati dei messaggi e degli avvenimenti, ad esplicitare le domande, insegnando loro il metodo della ricerca, la riflessione, l’arte del dialogo e l’argomentazione.

## L’organizzazione di rete degli Enti IeFP

Si tratta di un passaggio strategico se davvero si desidera mettere in campo, nell’attuale scenario, l’intero potenziale pedagogico e sociale degli enti di IeFP, costituito dal patrimonio di valori, esperienze e proposte che nel corso del tempo questi hanno saputo realizzare. Nell’insieme, si tratta di una componente del sistema educativo e formativo che sa combinare in modo armonico il valore della persona, la metodologia di apprendimento e di crescita, la cooperazione con il mondo economico ed il legame con il territorio.

Trattandosi di un mondo variegato e quindi pluralistico, è forte tra gli Enti il sentimento dell’iniziativa autonoma; nelle stagioni che hanno preceduto quella attuale spesso il confronto reciproco e la cooperazione sono stati indotti dalle Regioni e Province Autonome, spinte alla necessità di dare unitarietà ad un mondo che sin dalla sua origine ha espresso una decisa caratterizzazione verso l’indipendenza delle singole opere. Anche la recente stagione del “lavoro di rete” ha assunto una caratterizzazione prevalentemente di Ente e non di

area. Se si vuole davvero cogliere la sfida della nuova domanda formativa e superare il senso di minorità che ancora connota il mondo degli enti formativi del privato-sociale, occorre incrementare la dinamica di rete e la cooperazione tra gli Enti stessi, in modo da poter sostenere una proposta unitaria che presenti connotati comuni, nella valorizzazione degli specifici talenti, così da poter perseguire passi successivi di rinnovamento facendo leva sulla messa in comune delle idee, delle soluzioni metodologiche ed organizzative, delle capacità di relazione e di comunicazione con i vari contesti in cui si esprime la domanda formativa, delle doti di interlocuzione con le istituzioni pubbliche ai vari livelli.

Il privato-sociale, specificatamente nell'ambito dell'orientamento, della formazione, del lavoro e dello sviluppo, possiede infatti una notevole potenzialità di iniziativa di cui il Paese ha bisogno per fronteggiare al meglio le sfide di una società che non può permettersi di rispondere in ordine sparso, ovvero particolaristico ed "esemplare" alle sfide emergenti, ma richiede anche un quadro di sistema, essenziale ed efficace.

Tre sono i livelli in cui la rete inter-Enti potrebbe fornire stimoli di rinnovamento condiviso verso l'interno ed anche l'esterno:

- il confronto e lo scambio di idee, di esperienze dotate di valore e di occasioni di stimolo culturale e di riflessione;
- la formazione del personale, specie quella svolta nella modalità del master, in stretta collaborazione con le Università ed i centri di ricerca;
- la progettualità derivante dalla risposta comune alle sfide più rilevanti che via via vengono espresse dalla società, com'è accaduto nel caso del sistema duale e come si sta delineando in tema di rinnovamento metodologico ed organizzativo, di impresa formativa oltre che di Accademia.

L'*Accademia formativa* è il nome che viene attribuito ad un'intesa stabile, di rilievo nazionale, fondata su principi e valori condivisi, regolata da una modalità di lavoro condivisa. Essa richiede un lavoro di rete inedito, così come è nuovo lo scenario in cui si colloca. L'Accademia formativa infatti, per sua natura, rappresenta un dispositivo di sistema basato sulla cooperazione tra i diversi soggetti che ne costituiscono l'ambito di riferimento, specialmente i portatori delle domande di professionalità e di formazione e gli organismi formativi e dei servizi connessi; non è quindi un nome che si possa attribuire ad un'entità particolare, limitata ad un solo ente, ad un territorio troppo circoscritto o ad un solo interlocutore di impresa, ma un modo di lavoro comune.

Questo si esplica in cinque livelli di intervento:

- individuare i fabbisogni formativi del settore, tendenzialmente in riferimento all'intero territorio nazionale, mettendo in luce i fattori di qualità e di innovazione degli interventi ed un minimo di monitoraggio;

- definire un piano di offerta formativa che valorizzi l’apporto di tutti gli Enti –CFP presenti e se necessario ampliando la copertura territoriale, perseguendo soluzioni finanziarie plurime: pubblico, pubblico-privato e privato;
- stabilire una triangolazione “di peso” con le istituzioni regionali – delle Province Autonome, statali e con i livelli europei delle politiche formative, del lavoro e dello sviluppo, potendo contare sull’apporto degli stessi stakeholder che avvalorano ulteriormente l’offerta formativa degli Enti;
- realizzare eventi e workshop di alto livello rivolti sia al personale ed ai dirigenti delle imprese, sia agli interlocutori istituzionali, economici e culturali;
- realizzare studi e ricerche sui temi posti nel campo d’azione dell’Accademia e interloquire con altri soggetti similari con cui è possibile sviluppare una proficua collaborazione ai vari livelli.

## Una proposta alla Conferenza Stato-Regioni

La modalità di intervento formativo tramite la soluzione dell’Accademia rinnova fortemente i rapporti che si instaurano tra i diversi soggetti del campo formativo, introducendo una dinamica triangolare nella relazione tradizionalmente univoca tra istituzioni ed enti erogatori. Ciò accresce la validazione delle proposte di intervento formativo che vengono sottoposte alle prime, poiché vengono avvalorate dagli stessi stakeholder che ne diventano i principali beneficiari organizzativi, oltre che garantire la qualità formativa presso gli utenti beneficiari singoli.

Questa dinamica consente anche di:

- utilizzare in modo ottimale i fondi pubblici ed incrementarli con il contributo privato e del privato-sociale;
- programmare gli interventi in modo più corrispondente ai tempi, ai luoghi ed alle modalità proprie della “doppia personalizzazione”, sia quella riferita agli utenti sia quella che riguarda le organizzazioni interessate alla loro assunzione dopo che hanno completato il proprio percorso formativo.

L’intero quadro delle iniziative previste dalla strategia qui tratteggiata punta pertanto alla creazione di condizioni di maggiore flessibilità ed efficacia nell’intero sistema di IeFP, operando come spinta di rinnovamento sui diversi livelli indicati:

### Analisi dei fabbisogni e piano dell’offerta formativa

La presenza di un’alleanza tra stakeholder ed organismi formativi consente di delineare un quadro più attendibile e quindi più attuale dei reali fabbisogni di professionalità e di formazione ai vari livelli delle organizzazioni di lavoro. Si ricorda che, a fronte di mercati del lavoro dinamici ed in continua trasformazione, la modalità dell’analisi per sondaggi riferiti a figure professionali standard riesce solo in

parte ad evidenziare le reali necessità; molto più efficace risulta essere la raccolta dei segnali diretti connessi ai vari fattori del business e della “catena del valore” che si crea nei diversi contesti e nei differenti territori. Il ruolo degli stakeholder non si limita ad individuare tali fattori, ma esprime anche un interesse diretto e verificabile al “prodotto” formativo che si esprime in assunzioni secondo le diverse formule contrattuali.

Di conseguenza, il piano dell’offerta formativa risulta essere maggiormente focalizzato alle aree di maggiore potenzialità occupazionale, in quanto esprimono aree di business sostenute da domande di mercato direttamente riscontrabili.

## Aspetti finanziari

L’insieme dell’offerta formativa può essere articolato in modo più efficiente tenendo conto delle diverse possibili formule finanziarie che considerano anche l’intervento parziale o totale dei privati. Questa varietà di modelli di finanziamento può consentire scelte più consone alle diverse aree di fabbisogno ed ai differenti contesti, portando ad un sistema formativo più ampio e partecipato, dove ogni passo del processo di regolazione e gestione diventa occasione di una cooperazione ed un controllo da parte di ogni attore interessato.

## Aspetti giuridici, amministrativi e metodologici

Il rinnovamento del metodo, dell’organizzazione e dei dispositivi progettuali riguarda direttamente Regioni e Province Autonome che sono chiamate a facilitare una maggiore personalizzazione degli interventi formativi, aumentando gli spazi di discrezionalità degli organismi formativi e perfezionando la valutazione centrata sulle evidenze e sugli esiti piuttosto che sui formati. Occorre ricordare che, mentre il sistema tecnico progettuale vigente enfatizza gli aspetti documentali e metodologici, la qualità dell’Istruzione e Formazione Professionale si posiziona maggiormente sui compiti e sulle dimensioni tecnologiche ed umane della professionalità. Inoltre vi è la questione delle domande formative delle “aree interne” che spesso non riescono a costituire classi omogenee di 20-25 allievi, ma si esprimono per gruppi più contenuti di figure professionali. L’introduzione della modularità degli interventi e di un finanziamento per singole figure formate, così come accade in altri Paesi, permetterebbe un’ottimizzazione delle soluzioni in base al duplice principio dell’ottimizzazione delle risorse e dell’efficacia delle azioni.

Inoltre, occorrerebbe un calendario aperto degli interventi, specie di quelli di durata limitata, riferiti a Neet, giovani e giovani adulti alla ricerca del primo lavoro, disoccupati, titolari di diplomi e lauree con scarsa valenza occupazionale.

In generale, è giunto il momento di un’opera di deburocratizzazione del sistema IeFP specie là dove si sono infittiti i “formati” progettuali che spesso

finiscono per procedere secondo proprie logiche, differenti da quelle dell'azione formativa reale, di cui costituiscono un doppio scarsamente predittivo di quanto verrà effettivamente realizzato.

Va anche descolasticizzato il processo di presentazione delle proposte, togliendo le discipline da sostituire con gli assi culturali, lavorando sul curricolo reale che consente una rappresentazione unitaria e sintetica del percorso formativo.

## Rinnovamento tecnologico

È divenuto strategico un piano di rinnovamento tecnologico specie nei comparti dell'ambito Fabbrica 4.0 in cui queste risorse sono più costose e che, a fronte di un dispositivo finanziario standard, finiscono per essere poco rappresentati nell'offerta formativa che vede prevalere corsi collocati nell'area dei servizi dove minore è l'incidenza di queste voci di investimento. Ciò accanto ad una strategia di creazione di FabLab territoriali di eccellenza a cui possano accedere utenti di differenti strutture formative, secondo un principio di ottimizzazione e di cooperazione.

Come si può vedere da quanto evidenziato, quello attuale è un tempo in cui occorre realizzare un salto di qualità complessivo del sistema IeFP, che vada oltre le singole iniziative emblematiche, per garantire a tutti i soggetti coinvolti un'offerta di qualità. L'Accademia formativa è la chiave di questo salto di qualità e la cooperazione tra i diversi soggetti rappresenta la linfa che la può rendere vincente.