

La ristrutturazione degli enti di formazione: opportunità, modalità, chiavi di lettura e di accesso

di Giovanna Beccalli *

Ambito di attenzione o di intervento, priorità nell'agenda dello Stato e dei governi locali o comunitari, aspetto determinante per l'accrescimento delle competenze del Paese, grande sconosciuta o incompiuta, comunque la si voglia leggere, la Ristrutturazione degli enti di formazione è una necessità e una realtà da non sottovalutare, in termini di opportunità come pure di qualità dell'offerta formativa complessiva.

Il tema torna in auge in questo periodo poiché, alcune regioni (tra le quali la Sicilia) hanno bandito avvisi, adottato provvedimenti, in obbedienza al Decreto ministeriale 30 maggio 2001, n. 173, che assegna alle Regioni le risorse economiche stanziare dalla Legge n. 388/2000 a titolo di concorso al finanziamento di progetti di ristrutturazione degli enti di formazione, determinando termini, modalità e possibili contenuti dei progetti medesimi, in linea con quanto disposto dalla decisione della Commissione europea C (2005) del 2 marzo 2005 e in attuazione di quanto previsto dalla Legge n. 448/2001 e dal correlato ministeriale del 4 maggio 2006.

Da questa mole di norme 'multilivello', si desume la grande attenzione, sia a livello nazionale che comunitario, per un settore e un aspetto importantissimo della formazione: la capacità degli enti di formazione di rispondere alle attese del mercato. Si è inteso così intervenire stabilmente a sostegno di essi, con un meccanismo di riqualificazione che si pone tra gli obiettivi fondamentali quello di **adeguarsi al vincolo legislativo imposto dalle disposizioni nazionali e comunitarie**, ma soprattutto di salvaguardare i parametri di qualità a tutela degli utenti attraverso la definizione di una serie di requisiti minimi, nella certezza che essendo la formazione un prerequisito indispensabile all'esercizio

* Vice presidente di AIF Sicilia, formatrice, da circa 20 anni opera nel settore della Comunicazione istituzionale ed è progettista di sviluppo territoriale, risorse umane ed eGov, per enti pubblici e privati. Dal 2001 coordina l'area Comunicazione della Rete Civica del Comune di Messina. gbeccalli@hotmail.it

del diritto di cittadinanza, sia necessario garantire la **qualità** dell'offerta rispetto ad una domanda complessa, diversificata e crescente, garantendo contributi finalizzati alla ristrutturazione degli enti formativi 'accreditati' dalle Regioni.

Sin qui, dunque, il presupposto su cui si fonda l'esigenza rituale ma anche l'opportunità offerta dal sistema pubblico di intervenire a suffragio della formazione e degli enti 'accreditati', sostenendo progetti veri e propri di ingegneria dei processi e della qualificazione/riqualificazione dei settori cruciali. Ciò nonostante, però, non sempre gli Enti rispondono e non tutti accedono con adeguate progettualità al meccanismo incentivato. In alcuni casi per difetto di informazione, in altri casi per la difficoltà di individuare nuove direzioni da intraprendere 'rinnovando' gli ambiti di intervento tipici delle stesse organizzazioni.

Ma Perché gli enti di formazione accreditati - e gli enti tout court - dovrebbero 'ristrutturarsi'? Perché dovrebbero accedere a queste forme di sostegno? Su Cosa dovrebbero intervenire? Su quali risorse interne puntare e quali ambiti potenziare? Come strutturare gli interventi?

Questi gli interrogativi di partenza ai quali possono darsi risposte diverse e calibrate in funzione delle singole specificità organizzative e di mercato degli enti di formazione, tenendo conto che il sistema formativo 'professionale' ovvero riconosciuto dalle regioni mediante accredito degli enti, non è l'unico ambito né il prioritario della Formazione, come non è l'unico genere di offerta che gli stessi Enti 'accreditati' offrono al mercato più generale della Formazione e dell'aggiornamento. Un mercato, peraltro, che – sempre più e di continuo – muta negli scenari, al mutare dei soggetti o delle specificità che esprimono: sia dal lato della domanda di formazione che dell'offerta.

Posto ciò, ci si rende conto di come la filiera della conoscenza e dell'apprendimento sia un'area vasta in cui si muovono e convivono soggetti e priorità diverse ma tutte protese verso il raggiungimento di livelli soddisfacenti e adeguati di formazione che renda idonee le organizzazioni e i singoli individui alle sfide di una società e di un tessuto economico in continua evoluzione e competitivo. Da qui, forse, si può – o si deve - partire per la 'ristrutturazione' degli Enti che, di professione, fanno formazione, ovvero: la immaginano, la creano, la determinano, la attuano e la gestiscono, la valutano e la 'ripensano'.

Alcuni punti si rivelano nodali ai fini della costruzione di nuove visioni o degli interventi da approntare per mantenere le missioni, attraverso azioni coerenti con esse e strategiche per l'organizzazione, che implicano

interventi sulle risorse utili al cambiamento in funzione degli obiettivi nuovi.

Ristrutturazione attraverso la Formazione: perché e per chi?

Le criticità interne e quelle esterne.

Tra gli spunti di riflessione, la domanda principale: Perché ristrutturare gli enti e da quali dati partire? Una delle nuove frontiere nella gestione delle Risorse Umane in generale, e nella Formazione in particolare, è l'idea di agire mirando all'acquisizione o al potenziamento di competenze funzionali ad una collocazione del singolo soggetto in contesti più ampi e caratterizzati da profondi cambiamenti nei modelli di gestione dello sviluppo dell'ambiente di vita collettiva e personale.

Più specificamente, se sino allo scorso decennio gli Enti di Formazione concentravano la loro attenzione sulla creazione di pacchetti formativi disegnati intorno ad esigenze standard derivanti dalle dinamiche aziendali private o pubbliche o su esigenze formative individuali piuttosto omogenee dei lavoratori reali o potenziali, con la particolare elasticità dell'imprenditoria, la mobilità del mercato dell'occupazione e l'ingresso massiccio della Programmazione Operativa nazionale e regionale o dei Progetti Integrati territoriali nello sviluppo dell'Agenda di riqualificazione dei contesti individuali, sociali ed economici, oggi il modo di 'pensare' la Formazione e di proporla ai diversi interlocutori-attori dello sviluppo si presenta, a sua volta, mutato in funzione di nuovi bisogni di conoscenza, competenza o abilità.

D'un tratto, si sono rivelate esigenze formative sotto un duplice profilo: da un lato, legate al **bisogno formativo in capo agli attori** (pubblici e privati) **della progettazione dello Sviluppo dei contesti e dei territori**, all'**esigenza di avvalersi di competenze proprie**, ovvero del proprio personale, nella predisposizione dei programmi di intervento o nella gestione di nuovi ruoli richiesti dalla Programmazione multilivello; dall'altro lato, si sono rivelati con evidenza **i bisogni di competenza** richiesti per la **fruizione delle misure predisposte, preparando i soggetti beneficiari di tali programmi** (individui o aziende/enti) con **risposte formative adeguate e allineate agli obiettivi programmatici** degli attori locali.

Per questo, una delle difficoltà che, soprattutto all'esterno, gli Enti hanno incontrato è stata l'impossibilità di rispondere adeguatamente alle richieste dei committenti, a loro volta in forte difficoltà soprattutto

nell'attuazione della programmazione multilivello. Da qui l'esigenza di dotare gli Enti al loro interno di competenze e modalità di cooperazione specialistica, tenendo conto – ad esempio - delle priorità trasversali già indicate del Fondo Sociale Europeo nelle quali le criticità si riscontrano maggiormente: **sviluppo locale, pari opportunità, società dell'informazione**. Non a caso, peraltro, tali ambiti da 'potenziare' nelle organizzazioni che 'producono' Formazione, sono le stesse assunte dalla Programmazione Operativa Regionale già in attuazione di quanto previsto dall'articolo 2 del Regolamento (CE) 1784/99 e sono quelli che richiedono uno sforzo immediato degli Enti in direzione del potenziamento dell'offerta qualificata alle esigenze del mercato della Formazione e dello sviluppo delle Risorse umane locali, sia pubblico che privato, tanto per favorire l'occupabilità delle risorse umane in ambiti potenzialmente vincenti, quanto per accrescere la loro adattabilità, la competitività dei contesti socioeconomici, agendo sul potenziale umano esistente nelle organizzazioni pubbliche e private presenti e sulla carente Capacity building.

Le considerazioni di partenza nella scelta degli interventi da operare guardando ai contesti territoriali di inferenza dell'Ente - che costituiscono il bacino di emersione della domanda di formazione e di conseguente sviluppo delle azioni per il relativo soddisfacimento - sono dunque distinguibili nei tre ambiti prioritari già accennati, sui quali i progetti di ristrutturazione dovrebbero fondarsi, analizzando al contempo le Criticità riscontrabili specificamente e articolando le Azioni in modo adeguato. Tali Criticità, in sintesi, dipendono dall'evoluzione dei sistemi territoriali, in chiave programmatoria e socioeconomica, che richiede nuove competenze, conoscenze, abilità e ruoli, per il governo efficace ed efficiente dei processi di sviluppo, sia da Attori che da Destinatari... in entrambi i casi Protagonisti del cambiamento possibile. Ciò, tanto in ambito di organizzazioni pubbliche che di soggetti privati, imprenditori e istituzioni.

Gli ambiti di intervento e le criticità interne

Il cambiamento di prospettiva e di azione necessita di Risorse umane preparate e competenti anche all'interno. In tale contesto si profila il gap di potenzialità esprimibili in atto dagli Enti, soprattutto in termini di risposte formative all'individuazione e gestione di processi e strategie di sviluppo socioeconomico locale, di rafforzamento della Capacity building, sempre più richiesti dal 'mercato' della formazione in cui essi operano.

Da qui l'esigenza di una nuova vision degli Enti di formazione, più flessibile e aderente alle mutazioni strategiche e di azione che si profilano, e una nuova Struttura organizzativa sulla base della presa di coscienza degli Ambiti funzionali 'critici' sui quali intervenire con Azioni mirate e innovative.

Alla luce delle Criticità nei riguardi dell'Esterno, sia in termini generali di 'contesto' come pure guardando all'organizzazione dell'Ente, si profilano genericamente 4 Aree di possibile intervento, ritenute essenziali e complementari per l'azione formativa complessiva finalizzata al superamento delle criticità rilevate e alla nuova vision ipotizzata per l'ente: **Area dei Formatori e dei docenti, Progettazione, Gestione e Rendicontazione dei Progetti finanziati con risorse regionali, statali e comunitarie, Amministrazione.**

Per brevità, ci soffermeremo su 3 delle 4 Aree diverse dalla Formazione/Docenza in stretto senso, convinti che sia più facile immaginare su cosa, perché e come i Docenti degli Enti di Formazione dovrebbero potenziare le rispettive competenze, fortemente connesse alla tipologia dell'Ente, al contesto in cui opera, alle caratteristiche della propria committenza.

La logica di intervento progettuale, infatti, deve tener conto di variabili diverse ma tra loro coerenti rispetto alla vision e dovrebbe basarsi sull'esigenza di orientare e potenziare l'azione dell'Ente di Formazione nel contesto socioeconomico di riferimento, che necessita in modo specifico di supporti formativi specialistici e interventi proattivi, specialmente in questa fase di sviluppo, in funzione della progettazione legata all'utilizzo dei fondi strutturali e agli interventi pubblici previsti dalle programmazioni operative multilivello a beneficio degli attori (pubblici e privati) dello sviluppo locale: imprese, associazioni, enti locali, istituzioni, cittadini singoli e associati, fasce 'deboli', etc.

Per questo, oltre che nell'ambito del 'corpo' docente, occorrerebbe orientare l'azione formativa interna negli ambiti della **Progettazione**, intendendo per essa la funzione di predisposizione strategica degli assets procedurali e di processo nella costruzione e creazione progettuale, in linea con gli OSC e le Programmazioni strategiche multilivello; della **Gestione e Rendicontazione** dei progetti finanziati e/o cofinanziati con risorse pubbliche, intendendo per essa la funzione gestionale di tipo tecnico amministrativo da accompagnare alle progettualità governate da normative e regolamentazioni specifiche, in materia di Programmazione comunitaria, nazionale e regionale; dell'**Amministrazione** che, tout court, rappresenta il collante funzionale

dei passaggi interni all'Ente e l'interfaccia anche con l'esterno, in fase operativa.

Agire all'interno dell'Organizzazione per essere competitivi ed efficienti all'esterno

Ristrutturare un Ente di formazione significa ipotizzare, identificare, progettare con un'azione di formazione complessiva che punti sui settori 'chiave' del cambiamento organizzativo dell'Ente di Formazione, consapevoli di muoversi per 'creare la Squadra' dei soggetti che dovranno guidare e orientare l'Ente verso la predisposizione di Corsi e opportunità formative flessibili e mirate da proporre/servire agli Attori pubblici e privati dello sviluppo locale, cogliendone i bisogni, sapendoli interpretare, codificandoli e ponendoli a base di offerte formative specifiche, potenzialmente efficaci, attraverso un lavoro interno all'Ente che risponda alla logica di azione 'per processi/prodotti' (identificati con i Progetti formativi) e alla specializzazione delle Aree/Funzioni, in ottica di complementarietà dell'agire.

Tale esigenza di fondo, dunque, riferita al **contesto esterno** di operatività dell'Ente, si traduce nella possibilità di **collocarsi anche in ambiti di mercato nuovi**, ad esempio, quello relativo allo sviluppo di percorsi formativi derivanti dalle iniziative di sviluppo proposte da Enti Pubblici e Privati, che richiedono formazione specifica, sia di tipo tecnico che metodologico o quelli relativi all'utilizzo delle nuove tecnologie in ambito diffuso e interconnesso.

Relativamente all'**ambito interno** all'Ente di Formazione, l'esigenza di agire sugli Ambiti funzionali richiama due ordini di **risultati verso cui si protende**:

- il '**potenziamento**' delle aree di intervento attraverso il 'lavoro' individuale su ciascuna risorsa umana coinvolta dal percorso di ristrutturazione dell'Ente
- l'**interazione degli Ambiti di intervento**, attraverso percorsi di Comunicazione Integrata/Organizzativa, scambio/collazione documentale, cooperazione strategica.

Per questo, gli obiettivi della ristrutturazione attraverso percorsi mirati di formazione dovrebbero enfatizzare l'importanza di lavorare non solo sulla struttura o sui contenuti dei corsi, ma soprattutto sulla capacità dei progettisti della formazione, di coloro che la gestiscono o dei formatori

veri e propri, di farsi interpreti dei bisogni e creatori di risposte efficaci ad esse nei riguardi dei diversi e sempre nuovi committenti e/o partners locali. Per questo le Azioni, soprattutto quelle ‘trasversali’ dovrebbero tendere a riconoscere e analizzare i **processi** caratterizzanti e determinanti nella formazione e nella creazione di percorsi efficaci di sostegno all’utenza/committenza; ad aumentare la **protensione all'utilizzo di strategie e metodologie** didattiche e di progettazione **nuove e più efficaci**; ad acquisire la dimensione dell’Organizzazione, riconoscendone i vari **modelli di leadership** e individuandone, di conseguenza, gli stili di conduzione efficace ed efficiente dell’Ente; a comprendere la centralità, nel processo formativo, della **componente relazionale** e delle **dinamiche interne al gruppo di lavoro e di contesto**, ovvero, in relazione agli interlocutori/committenti che operano sul territorio/ambito soprattutto in caso di progettazione integrata multilivello e/o territoriale; ad acquisire una **visione della formazione** come processo dinamico, discontinuo e non lineare, il cui divenire è in costante dialettica con la realtà circostante e con gli attori che la popolano; a **saper riconoscere e autovalutare le proprie skills e i gap** di conoscenza, competenza e abilità, in rapporto con i contesti e le tipologie di servizi richiesti o di domanda di formazione esistenti; a **saper scegliere i contenuti della Formazione** di cui fruire (e/o da fornire nei contesti in cui si opera) e renderli elementi caratterizzanti della Progettazione efficace; a **padroneggiare gli strumenti specialistici** di propria pertinenza, consapevoli dell’**appartenenza ad un sistema organizzato** in cui governano il concetto di **Complementarietà** dei ruoli e delle funzioni e il principio di **Affidamento** del terzo nell’azione specialistica di ognuno dei componenti del Gruppo di Lavoro.

Modalità e Modelli innovativi per la qualità della Formazione

Alla luce delle esigenze che si profilano in genere in funzione delle Criticità da superare, si rivela fondamentale agire almeno sui due piani, interno ed esterno all’Ente, secondo dinamiche che tendano a: **potenziare la capacità di costruzione dell’offerta** efficace di formazione e di **collocarsi in modo competente e competitivo nei contesti territoriali di riferimento**, ampliando l’offerta formativa per lo sviluppo di risorse umane chiamate a nuovi ruoli e sfide delle organizzazioni che caratterizzano la nuova attorialità (pubblica e privata), in ambito di servizio e di progettualità negli aspetti dello sviluppo locale, della riqualificazione socioeconomica, della cooperazione regionale, etc.

che sono punti saldi delle agende di intervento ai diversi livelli di governo.

Per questo, occorre muoversi con un'**azione formativa complessiva** articolata in momenti 'comuni' e 'specialistici' per il personale interno degli enti di formazione, il cui elemento sostanziale su cui puntare sia il coinvolgimento dei partecipanti e della struttura nell'erogazione della formazione, anche mediante l'utilizzo di metodologie esperienziali di Formazione blended, ovvero, in parte fruita in Aula e in parte svolta attraverso l'utilizzo di FAD, di ambienti di apprendimento e laboratorio, con esercitazioni tratte dall'attività corrente e dall'esperienza anche critica, osservazione in contesti di assessment e simulazione di gruppo, esame di materiale documentale reale, esercitazioni individuali e di gruppo, discussione di casi, role-playing, Case-History, attività in basket, etc.. anche attraverso lo strumento telematico, di più facile fruibilità data la dislocazione spesso in più sedi dei destinatari delle azioni formative o l'esigenza di 'dilatare' nel tempo, ovvero di 'maturare' i contenuti e le esperienze formative proposti.

Tali metodologie, peraltro, fruita e sviluppate all'interno delle azioni di ristrutturazione interna degli enti di formazione possono ugualmente adattarsi anche agli interventi richiesti dal 'mercato' esterno, caratterizzato anch'esso dall'azione di soggetti organizzati in funzione di obiettivi e caratterizzati dal lavoro di persone con compiti e ruoli diversi e patrimoni (individuali e collettivi) di conoscenze ed esperienze diverse e in continuo mutamento.

I modelli innovativi di approccio formativo, infatti, si rivelano spesso i più adatti a contesti come quelli implicati dalla società dell'informazione e della conoscenza e dall'economia, che cambiano o devono cambiare. Per questo, una delle più nuove e adeguate frontiere potrà rivelarsi la formazione in **Work Learning Place** (WLP), ovvero nell'Ambiente di lavoro che diviene luogo di apprendimento in quanto occasione di emersione di criticità, fluidità di conoscenze informali e di nuovi contenuti cognitivi e metodologici da potenziare e sviluppare attraverso Azioni/Moduli formativi ad hoc in cui l'analisi e l'azione si richiamano necessariamente e si trasformano in risultati, soluzioni operative, utili, appropriate.

Il WLP peraltro richiama anche l'approccio Self directed learning (SDL) che poggia sull'Autoanalisi e il Bilancio delle competenze e dei fabbisogni formativi riconosciuti da ciascun partecipante che saranno fondamentali anche sul monitoraggio e nella valutazione interna di efficacia del Progetto.

Le metodologie di intervento formativo da preferire, in tali circostanze, potrebbero essere scandite in almeno 3 fasi:

- 1) **analitica** (ciascun partecipante viene chiamato a fare il bilancio delle proprie competenze e l'autodiagnosi delle esigenze formative/consulenziali);
- 2) **formativa in senso stretto** (con attività formative d'aula) ma in modalità innovativa, ovvero, attraverso l'attivazione di aule di apprendimento cooperativo e fruizione e produzione di contenuti in FAD;
- 3) **laboratoriale** (ciascun Gruppo di allievi, per Ambito di Intervento, sviluppa una sorta di vademecum con gli elementi essenziali dell'esperienza vissuta da tutti i partecipanti, per chiavi di sviluppo comuni, sulla base delle Criticità risolte, da condividere con gli altri partecipanti al percorso formativo e da lasciare, patrimonializzata in FAD, 'in eredità' anche agli altri colleghi)

Oltre agli approfondimenti teorici, dunque, dovrebbero essere illustrati e utilizzati alcuni strumenti utili a sviluppare e migliorare la propria pratica con la funzione ricoperta o con la gestione documentale delle progettualità. Il coordinamento didattico ed il tutoring, pre e post intervento, invece, restano i sistemi più indicati per facilitare e rendere l'apprendimento interattivo e duraturo nel tempo, così come pure la 'cristallizzazione' dei contenuti all'interno di ambienti dedicati (come l'area riservata del Sito dell'Ente, oltre che in FAD) pronti ad una diffusione di competenze e risultati formativi, aperta agli altri colleghi.

La vera formazione performante è infatti quella che consente al formante di crescere anche nel far crescere... O no?