

La formazione finanziata: Formazione tradizionale e formazione-intervento

Mauro Frongia

La crescente complessità a cui tutti noi siamo esposti ha determinato, soprattutto in questi ultimi anni, una forte attenzione anche da parte del legislatore sulla necessità di restituire efficienza alle strutture, pubbliche e non, che devono erogare servizi di crescente qualità per il cittadino. L'obiettivo primario appare quindi quello di ridare certezza al rapporto tra Pubbliche Amministrazioni e Cittadini, tra Imprese e Cittadini, tra Pubbliche Amministrazioni ed Imprese. Ma il "salto" da fare è prima di tutto culturale, agevolando tutti i soggetti impegnati in questo momento di cambiamento e facendo in modo che esso rappresenti una opportunità da cogliere e non un'occasione persa per tutti gli attori in gioco.

Si affacciano pertanto nuove modalità di gestione strategica del cambiamento, attraverso l'utilizzo di sofisticati strumenti quale ad esempio la formazione e la comunicazione, non bastando più le modalità tradizionali per costituire le pre-condizioni per effettuare il "salto". Non è più pensabile, infatti, migliorare solo un settore dell'azienda, ma è sempre più necessario far funzionare questa in maniera più coerente, integrata, in armonia con il contesto di riferimento. Nessuna organizzazione potrà permettersi, in futuro, di voler raggiungere un obiettivo senza tutta la propria struttura, senza le persone che la compongono. Il contesto è una variabile sempre più allargata, sempre meno racchiudibile in un'aula formativa "classica", sempre più indipendente dagli sforzi delle singole persone delle organizzazioni che con esso hanno a che fare.

In questa complessità, la formazione rappresenta ancora uno degli strumenti principe per favorire lo sviluppo ed il cambiamento. Si parla sempre di più di nuove modalità formative che agevolino la formazione degli adulti durante tutto l'arco della vita, formazione in alternanza scuola-lavoro, formazione per il cambiamento.

La formazione-intervento rappresenta, a mio avviso, l'unico strumento in grado di permettere un reale cambiamento dei singoli e delle loro organizzazioni. I finanziamenti europei, nazionali, regionali e locali hanno favorito lo sviluppo locale in termini di professionalità ed hanno segnato un'epoca, ma nel complesso le attività innovative rappresentano ancora una quota minima del finanziato.

Uno dei maggiori vincoli alla diffusione della formazione-intervento è certamente rappresentato dalle attività di valutazione e di controllo esercitata dagli Enti preposti. Il vincolo legislativo è certamente utile e necessario, tuttavia di fronte a nuove modalità esso presenta più vincoli che opportunità.

Il sistema di predisposizione del rendiconto finanziario, la struttura e le modalità di verifica ispettiva, il processo di erogazione dei fondi, la struttura didattica riconosciuta, le condizioni logistiche di erogazione, i contenuti dei programmi e l'informativa sulla loro attuazione sono condizioni che dovrebbero cambiare in funzione delle caratteristiche della formazione-intervento.

Infatti, oggi il sistema dei finanziamenti dei progetti formativi è caratterizzato principalmente dai seguenti aspetti:

1. Le aule ed i percorsi formativi ammettono più facilmente partecipanti che hanno la possibilità di allontanarsi dal lavoro per un tempo abbastanza lungo;
2. il numero medio dei partecipanti è abbastanza standardizzato, variando da 12 a circa 20, essendo il numero in funzione di un processo formativo basato essenzialmente sull'apprendimento in aula;
3. i contenuti formativi da erogare possono (e preferibilmente devono) essere stabiliti a monte, a grande distanza di tempo rispetto all'erogazione effettiva, spesso anche ad una anno di distanza;
4. il luogo dell'erogazione è solitamente fisso, anche in funzione del fatto che deve essere controllabile dagli Enti preposti;
5. la struttura didattica è costituita essenzialmente dall'organizzazione e dal docente che trasferisce soprattutto conoscenze; i tutor ed i consulenti costituiscono il personale ausiliario di supporto il cui prezzo è solitamente abbastanza contenuto;
6. i beneficiari dell'attività, o destinatari finali, sono sostanzialmente i partecipanti presenti in aula;

7. il risultato dell'efficacia "in itinere" viene misurato rispetto all'erogazione e non rispetto all'uso effettivo, "in situazione", delle conoscenze e delle abilità acquisite;
8. la credibilità dell'ente attuatore si valuta rispetto alla dimensione della sua struttura e ai titoli dei docenti impegnati nell'attività formativa;
9. il sistema di erogazione delle tranche di finanziamento è concepito ed attuato secondo una logica protettiva da parte dell'Amministrazione Pubblica, quando i soggetti attuatori sono strutture private, con richieste di fidejussione e con continue attività di controllo il cui costo non è riconosciuto e pagato;
10. le assenze dei partecipanti portano l'Ente attuatore ad effettuare preferibilmente un taglio dei costi organizzativi, poiché il recupero delle assenze, cioè un forte impegno sul fronte della motivazione, richiederebbe uno sforzo e un costo organizzativo maggiore;
11. gli amministratori delle imprese di formazione privata non possono fare docenza, mentre è proprio in loro che si concentra il massimo del Know-how, essendo solitamente esperti di settore;
12. la voce di costo riconosciuta, in relazione alle spese di tipo organizzativo, è quella per acquisire le aule ed i docenti, mentre sarebbe più importante il coordinamento tra la Committenza e i partecipanti perché essi sono quelli che progettano i cambiamenti che devono essere condivisi .

Questi sono alcuni aspetti che a mio avviso caratterizzano l'attuale strutturazione del sistema dei finanziamenti per quanto riguarda i progetti formativi. Nella tabella che segue si sintetizzano le considerazioni poco prima esposte, mettendole in relazione con le specifiche caratteristiche della Formazione-Intervento:

Gli approcci	Tradizionale	Formazione-intervento
1.	Tempo tendenzialmente lungo	Tempo breve
2.	Numero standard di persone in funzione dell'aula	Poche persone e molte persone in funzione dell'obiettivo progettuale
3.	Pianificato a monte	Gestito "in itinere" in relazione agli eventi
4.	Luogo fisso fuori dal lavoro	Aula mobile e luogo di lavoro
5.	Docente	Project manager
6.	Partecipanti discenti	Progettisti e committenti diretti e indiretti
7.	L'apprendimento dell'individuo	L'apprendimento del ruolo e dell'organizzazione
8.	Dimensione della struttura proponente e titoli dei docenti/consulenti	Know-how e capacità di gestione di progetti organizzativi
9.	Controllo sui costi	Controllo sul cambiamento realizzato
10.	Penalizzazione sulle assenze	Riconoscimento dello sforzo di coinvolgimento
11.	Gli amministratori non possono fare docenza	E' auspicabile che gli amministratori siano coinvolti nel processo didattico
12.	L'organizzazione per assicurare la presenza della docenza	L'organizzazione per il coinvolgimento della committenza

Pertanto, se la Formazione-Intervento rappresenta, e sempre di più rappresenterà, una metodologia specifica per agevolare lo sviluppo e l'attuazione di progetti non solo formativi, appare necessario ed opportuno che l'Amministrazione Pubblica apporti le necessarie modifiche alle normative esistenti. Certamente il sistema dei vincoli normativi deve essere studiato per tutelare l'utente finale e per garantire che non vi siano pratiche illegali da parte dei soggetti attuatori, ma non può e non dovrebbe rappresentare un ostacolo che impedisce l'erogazione di un servizio innovativo per il territorio. I vincoli e le regole, in sostanza, devono esistere in funzione del miglioramento del servizio che l'utente deve ricevere, mai per ridurre l'efficacia.

Conseguentemente le proposte per le modifiche da apportare al sistema di valutazione e controllo dei progetti, nel caso che si tratti di Formazione-Intervento, sono le seguenti:

1. I finanziamenti dovrebbero essere erogati in funzione dei ruoli coinvolti, magari attraverso l'utilizzo di moltiplicatori studiati ad hoc;
2. i finanziamenti dovrebbero inoltre essere erogati in funzione della complessità del programma, e non solo in funzione di parametri "costo/ora/allievo" e del volume delle ore d'aula;
3. piuttosto che valutare l'erogazione da parte dei docenti, è necessario allestire un sistema per la valutazione dei progetti realizzati dai partecipanti;
4. è opportuno valorizzare i ruoli di gestione del processo, quali ad esempio il coordinatore di progetto, il tutor e soprattutto il consulente nei project work, vero e proprio consulente di processo ai gruppi di lavoro;
5. bisognerà prevedere ed accettare la possibilità di sedi itineranti, ammettendo i costi di predisposizione delle attività svolte in sedi diverse (anche a cavallo di territori regionali diversi, poiché la logica di sviluppo dei territori è sempre di meno "geografica/formale" ma sempre di più "per progetto");
6. la progettazione di dettaglio dei progetti "tradizionali" dovrebbe essere sostituita con l'esplicitazione della metodologia di processo;
7. l'attività di monitoraggio dovrebbe qualificare i progetti che dimostrano l'assunzione di ruolo da parte dei partecipanti e non l'assunzione solo di conoscenze;
8. il punteggio di qualificazione dell'ente attuatore, attualmente calcolato in funzione dei progetti formativi realizzati o dei titoli posseduti dai docenti, dovrebbe

valorizzare il numero di casi risolti e l'esperienza dimostrabile da parte dei consulenti, dai tutor e dal coordinatore;

9. le spese sostenute per la difesa dell'erogazione e per la gestione dei controlli dovrebbero essere riconosciute come giornate/uomo di impegno con gli ispettori;
10. l'erogazione delle tranche di finanziamento dovrebbe essere assicurata entro trenta giorni dal momento in cui le spese sono state sostenute;
11. l'organizzazione per il coinvolgimento della Committenza, quale ad esempio la fase di definizione delle strategie, dovrebbe essere interamente rendicontabile poiché in funzione del progetto da realizzare.