

La Formazione Professionale dopo l’Emergenza

Sistemi di resilienza comune: da ENTE di formazione ad AGENTE per la persona e il lavoro

Il presente documento costituisce un punto di riflessione e partenza su alcuni temi emersi da incontri e confronti che hanno caratterizzato l’attuale periodo di emergenza. In molti dei temi e delle sollecitazioni che vengono proposti non emerge una azione specifica e definita, ma si intravedono interessanti spazi di sviluppo per il futuro della formazione professionale. Ogni tema necessiterà di una contestualizzazione ed un approfondimento che potrà portare ad ulteriori proposte. Il presente documento vuole provare a dare una prima risposta in bozza alla domanda: quale modello di formazione professionale nascerà dalle esperienze acquisite negli ultimi anni e dall’emergenza degli ultimi mesi?

Keywords: Imprese per la formazione; Officine di costruzione delle competenze; *Upskilling & Reskilling*; Convergenza Formazione e Lavoro; Sistema Duale esteso; Combinazione tra enti e filiere; Sistema di Resilienza collettiva; Contesto di apprendimento aumentato; Saper Diventare

Impresa formativa e Company Academy

La formazione professionale – quasi per definizione – deve garantire che il processo di apprendimento avvenga in un contesto lavorativo: senza un luogo dove gli allievi possano realmente “mettersi al lavoro”, la formazione professionale viene privata del cuore del suo agire. Gli utenti della formazione professionale “apprendono facendo” ed i centri di formazione sono il “mezzo di trasporto” costantemente a disposizione, attraverso il quale sviluppare le competenze e muoversi tra contesti lavorativi differenti. Non bastano laboratori ben attrezzati dove far pratica, serve un vero e proprio contesto che metta alla prova i ragazzi attraverso commesse e clienti reali.

Soddisfare quest’esigenza laddove il tessuto economico locale è carente di imprese abbastanza strutturate da poter accogliere giovani tirocinanti o apprendisti, o dopo una crisi economica come quella che si prepara dopo la pandemia, richiede l’attivazione di un modello dove formazione e impresa si sovrappongono in un contesto lavorativo creato *ad hoc*. I modelli che meglio rispondono all’esigenza di far fare esperienza ai ragazzi, in una struttura snella e a basso costo, sono l’**impresa formativa** e la **company academy**.

In questa prospettiva, il centro di formazione professionale diventa anche luogo di lavoro e di produzione ed è per questo che deve esser capace, innanzitutto, di svincolarsi dagli orari standard di lezione e rimanere aperto per accogliere le esigenze di tutti, in primis delle imprese. Le attività di formazione a distanza hanno rapidamente attivato le nostre capacità di rispondere alle esigenze dei tempi, ma hanno anche dimostrato che la formazione può essere svincolata dal luogo fisico e dai tempi nei quali si svolge. Il centro di formazione, la classe o il laboratorio non sono più l’unico riferimento della formazione e anche l’orario e



Figura 1: Focus sulla formazione professionale. Un giovane apprendista viene ripreso in laboratorio per una intervista della televisione nazionale.

il tempo non sono più un vincolo: sia in senso stretto e nel breve periodo, in cui l'orario diurno e settimanale non sono più necessariamente il riferimento; sia in un arco temporale più ampio, nel quale non c'è più distinzione tra un periodo della vita nel quale si studia ed un periodo nella vita nel quale si lavora.

Ampliare il modello del sistema duale: le officine di costruzione delle competenze

Il rapido succedersi di periodi di crisi e di miglioramento del mercato del lavoro (osservabili anche nell'incremento della frequenza di oscillazione del PIL in Italia) richiede una sempre maggiore **flessibilità della "domanda di lavoro"** a fronte di una offerta sempre più polarizzata (con richieste di competenze tecnico professionali molto alte o molto basse) e con una evoluzione media che, anche in periodi di crescita, non riporta ai livelli dei periodi migliori precedenti. L'alternanza continua e rapida di periodi di "crisi" e di periodi di "espansione" non permette più una distinzione netta tra le due fasi ed è in questo contesto che l'azione della formazione professionale può supportare la flessibilità di competenze richieste dal mercato del lavoro affinché questa stessa flessibilità non si trasformi in precarietà.



Figura 2: Formatori che gestiscono attività di formazione a distanza. L'aula è vuota, basta un laptop ed una connessione wifi.

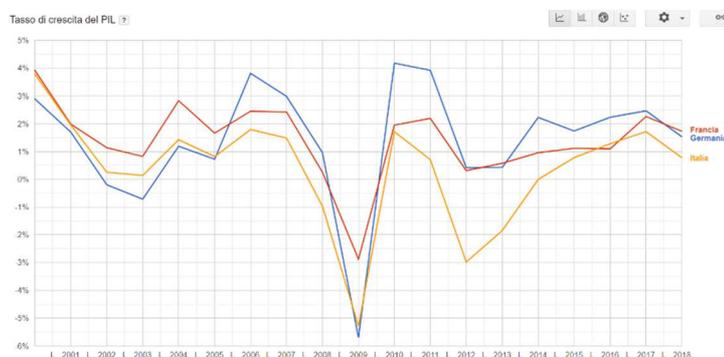


Figura 3: Andamento del PIL in Italia, Germania e Francia a partire dall'anno 2000. Dall'immagine è possibile notare le rapide e continue oscillazioni degli ultimi anni. Dalla visione complessiva risulta comunque un andamento della curva mediana in continua e lenta diminuzione.

La flessibilità deve pervadere la formazione professionale anche sotto altri aspetti, senza mai diventare sinonimo di precarietà: le capacità di presidiare filiere diverse e di inserirsi in modo efficiente anche nei meccanismi sempre più indispensabili di **economia circolare**, per esempio, saranno la chiave di volta per affrontare le crisi, da considerarsi ormai come elemento strutturale della società.

In questo scenario, la sovrapposizione di formazione professionale, servizi al lavoro e impresa possono generare piccoli **distretti di produzione di servizi** con una prevalente vocazione formativa, superando il concetto di "centro di formazione" per approdare ad **"Officine di costruzione delle competenze"**. Gli attuali luoghi di formazione costituiscono gli attivatori di **"Sistemi di resilienza"** che in un unico contesto, potranno generare terreno fertile non solo per i giovani alla ricerca del loro primo lavoro ma anche per coloro che, rimasti senza lavoro per la crisi post-pandemia (i cosiddetti "disoccupati tecnici"), avranno bisogno di costruire, ricostruire, elevare (**upskilling & reskilling**) le competenze. Formazione e lavoro, in questo modello, non dovranno più essere realtà in "alternanza" ma coesistere in "convergenza" (**Convergenza Formazione e Lavoro**), con la consapevolezza che l'esperienza formativa per il giovane (o per l'adulto inoccupato) è al tempo stesso un'opportunità per l'impresa.

Gli enti di formazione sono chiamati a trasformarsi in “agenti per la persona e per il lavoro”, diventando organizzazioni ibride, in grado di fare della flessibilità il proprio punto di forza. Organizzazioni che sanno muoversi sul mercato organizzando le proprie attività non solo come percettori di finanziamenti pubblici, ma anche come provider di servizi specialistici di elevata qualità sociale. In questa nuova ottica i percorsi vengono progettati pensando al servizio successivo, in modo da coprire fabbisogni diversi per diverse fasi di vita.

In questa prospettiva, il sistema duale potrà essere inteso come un approccio alla formazione continua che non può più essere rivolta ai soli giovani, ma anche agli adulti: un **sistema duale ampliato** dai 15 ai 60 anni.

Percorsi formativi “Tailor Made”



Figura 4: le attività formative producono oggetti in vendita. Tknika, Paesi Baschi

Convergenza verso lo stesso orizzonte valoriale, gli enti di formazione devono recuperare la dimensione della cooperazione ed un atteggiamento di fiducia reciproca capace di allontanare ogni forma di concorrenza tra essi e di attivare una intelligenza collettiva a servizio degli utenti e delle imprese. La concorrenza ha portato alla strutturazione attuale dei nostri enti, ma da oggi è sempre più indispensabile superarla per agire in una **connessione di sistema che permetta la combinazione tra gli enti e tra le filiere**. Nella logica dell’economia circolare sopracitata, la possibilità di mettere in collegamento enti e filiere differenti porterà a nuove opportunità sia per l’accrescimento delle competenze, sia per la rapida risposta ai cambiamenti già indicati. È chiaro che in un sistema flessibile come quello descritto non si può più pensare che la risposta formativa sia il “Catalogo Corsi”, ma è a partire dal catalogo che si possono estrapolare i “mattoncini” di base con i quali costruire **percorsi formativi personalizzati** e tagliati su misura sulla base delle competenze presenti e di quelle auspiccate.

La cooperazione e il coordinamento devono, ovviamente, coinvolgere anche gli attori che gravitano attorno alla formazione: istituzioni, imprese, ma anche fondazioni bancarie, che insieme agli enti di formazione professionale devono essere parte attiva di un “eco-sistema” nel quale interagire con il tessuto sociale del territorio e le reti di servizi.

Durante questa emergenza, la formazione professionale ha dimostrato capacità di adattamento a nuovi imprevedibili scenari lasciando intuire l’abilità a generare attorno a sé un sistema di resilienza collettiva che trova forza nelle risorse che ogni soggetto è in grado di mettere a disposizione.

A conferma di questo sistema di resilienza collettiva, la *governance* degli enti formativi deve trasformarsi verso un orizzonte ibrido nel quale dare valore alle relazioni reciproche di cura e attenzione tra i vari soggetti coinvolti: solo così la formazione professionale può diventare attore



Figura 5: Sistemi di resilienza collettiva. Il modello LEGO Serious Play realizzato da un formatore ENGIM rappresenta la capacità di adattarsi rapidamente al cambiamento mantenendo una forma di “disordine

della ripresa economica dopo questa e dopo le prossime prevedibili “emergenze”. Con questa visione è possibile immaginare una evoluzione da ENTE di Formazione Professionale ad “AGENTE per la persona e per il lavoro”.

Certificazione del processo

Un supporto importante al sistema della formazione professionale può arrivare dallo snellimento dei rapporti con il servizio pubblico: l'utilizzo di **modalità di certificazione “smart”**, basata su principi di qualità e sui risultati finali, o l'auto-certificazione, sarebbero utili a **spostare risorse ed energie sul “risultato finale” (OutCome) e non sul singolo prodotto quotidiano (OutPut)**.

Contesti di apprendimento aumentati

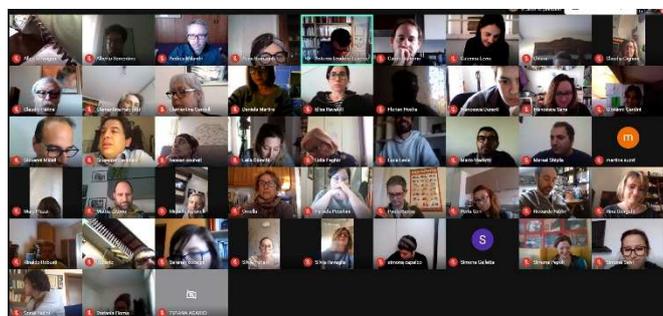


Figura 6: Scambio di informazioni e condivisione di esperienze in contesto “aumentato”

È importante fare un breve approfondimento anche sugli strumenti digitali che in questo periodo hanno avuto una accelerazione dettata dalle esigenze di “distanziamento sociale”. La prospettiva che si sta evidenziando non va però vista nella sola ottica di un miglioramento ed una estensione della formazione a distanza, ma nella definizione di un **“Contesto di apprendimento aumentato”** nel quale la digitalizzazione è il vettore attraverso il quale migliorare l'apprendimento.

È fondamentale avere un'adeguata piattaforma per la formazione a distanza, ma la formazione ha bisogno di generare esperienza in presenza.

Il digitale può venire in aiuto con elementi aggiuntivi, non sostitutivi: per esempio, la realtà virtuale può essere utilizzata per mostrare in anteprima agli studenti l'ambiente lavorativo dove andranno in tirocinio o apprendistato; oppure può essere utile per svolgere un'attività laboratoriale anche lontani dai laboratori. La formazione professionale non può prescindere dall'apprendimento in contesto lavorativo, che richiede ovviamente la presenza fisica nel luogo di lavoro o nel laboratorio, ma è possibile utilizzare gli strumenti digitali affinché l'esperienza pratica possa essere adeguatamente preparata, migliorata e “aumentata” con informazioni ed approfondimenti aggiuntivi. I luoghi di lavoro connessi all'Industria 4.0 stanno diventando luoghi di apprendimento nei quali le informazioni di contesto vengono anch'esse “aumentate” grazie agli strumenti digitali. (Il contesto di rapida evoluzione richiede comunque un approfondimento sulle competenze connesse alle Tecnologie Abilitanti, Internet of Things, Cybersecurity e Big Data).

La piattaforma di apprendimento dovrà dare una risposta dinamica alle esigenze della formazione, per esempio permettendo di condividere moduli formativi tra docenti che potranno poi comporre nuove e diverse lezioni. Tutto tenendo conto dell'infrastruttura digitale a disposizione del docente, dell'allievo e della loro connettività. È chiaro che in questa narrazione occorre affrontare in modo nuovo l'osservazione e la validazione delle competenze perché la guida non è più il “corso di formazione e le sue materie”, ma



Figura 7: Apprendimento in contesto lavorativo "aumentato". Un tablet inquadra un motore elettrico ed evidenzia le varie parti permettendo una sorta di "smontaggio" e "rimontaggio" virtuale.

saranno "i percorsi e i saperi" che non potranno più essere osservati solo per il *sapere, saper fare e saper essere*, ma anche dal punto di vista del *saper diventare*.

Marco MUZZARELLI
Direttore Operativo Nazionale ENGIM

(15 maggio 2020)