



MIUR
Ufficio Scolastico Regionale



Assessorato al Lavoro,
Formazione Professionale e Istruzione



Giornata di seminario-studio
Busto Arsizio, Museo del Tessile, 27 gennaio 2006

La scuola per il tessile: sinergie utili per lo sviluppo

Scuola e industria: competenze e prestazioni

Piero Sandroni

Fra domanda di professionalità ed offerta formativa esiste da tempo (non solo nel settore tessile) un gap eccessivo che, negli ultimi anni, risulta crescente. Le condizioni operative delle imprese risultano infatti sempre più “stressate” dai mercati asiatici a basso costo e, nel tentativo di porre rimedio alla concorrenza, è in atto una spinta verso prodotti sempre più sofisticati, per la cui realizzazione si sta verificando una considerevole evoluzione nella domanda di professionalità. Anche l’offerta formativa evolve, ma con velocità minore, perciò il gap fra domanda e offerta s’incrementa, salvo interventi opportuni che sono lo scopo dell’odierno seminario.

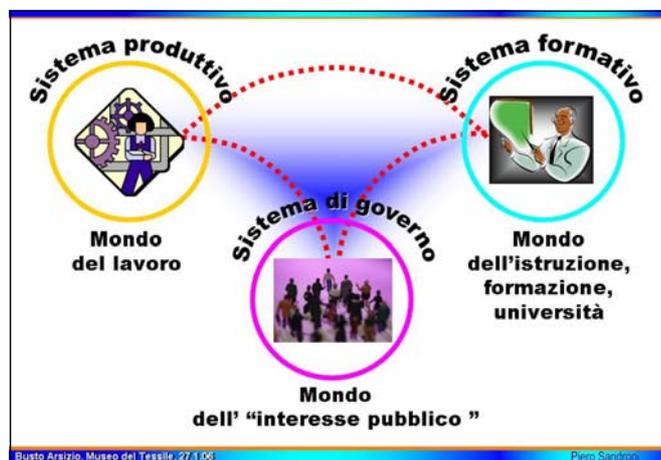
Per limitare questo gap, il problema fondamentale verte sull’individuazione di quali figure formare nel medio termine e nello stabilire quali siano le competenze con cui “costruire” queste figure, considerando che ogni scelta deve rispettare il duplice obiettivo di sostenere la competitività delle imprese e di garantire l’impiegabilità della persona formata.

E’ chiaro che siamo in presenza di un problema rilevante, complesso, vitale per il futuro dell’economia e della società italiana, la cui stabile soluzione non può essere escogitata né per felici intuizioni, né avvalendosi di un ristretto numero di persone per quanto illuminate. Serve, invece, mettere in campo un processo su

un arco temporale opportuno, che possa essere condito largamente, attuando il quale vi sia ragionevole certezza che la questione sia affrontabile e risolvibile in modo sistematico.

Prima di ogni ulteriore considerazione è necessario individuare le parti in causa, nelle quali devono riconoscersi univocamente gli attori coinvolti sullo scenario della formazione. Le parti sono riconducibili alle tre seguenti:

- *Sistema formativo*
- *Sistema produttivo*
- *Sistema di governo*



Il primo è costituito dal mondo dell'istruzione, della formazione professionale, dell'università.

Il *sistema produttivo* è costituito dal mondo delle imprese e della produzione e comprende imprenditori e lavoratori. Questi soggetti, le parti sociali, sono organizzati nei rispettivi sistemi di rappresentanza: associazioni imprenditoriali e organizzazioni sindacali.

Il *sistema di governo*, infine, è costituito dal mondo dell'interesse pubblico, rappresenta la collettività. Si tratta del sistema che esercita il ruolo "politico" (nel senso lato del termine), che ha massimamente a cuore la prosperità della collettività, lo sviluppo del sistema economico ed industriale: a tale fine "utilizza" il sistema formativo come leva per il rilancio. Il sistema di governo ha il diritto/dovere di presiedere all'efficienza e all'efficacia dei processi che concorrono ad orientare il sistema formativo verso una determinata offerta.



Parte prima: principi condivisi

Per affrontare il problema con probabilità di successo, occorre che fra i tre sistemi possa stabilirsi un dialogo efficace, basato su almeno tre principi condivisi:

1. *Il sistema della formazione deve essere orientato sulla domanda*
2. *I fabbisogni formativi vanno espressi in chiave di anticipazione*
3. *Occorre comprendere la complessità nei sistemi professionali senza tentazioni di semplificazione*

(1) Orientamento sulla domanda.

I tre sistemi dovrebbero condividere il principio secondo cui è la domanda (correttamente espressa) che deve trainare – e quindi determinare – l'offerta, non viceversa. La direzione verso la quale conviene che il sistema formativo investa deve essere determinata ascoltando attentamente e senza intermediari i rappresentanti dei sistemi produttivi che accoglieranno la persona una volta formata. Considero personalmente un errore impostare l'istruzione tecnica concentrando l'attenzione sulla diversificazione dell'offerta, trascurando la domanda.

(2) *I fabbisogni formativi vanno espressi in chiave di anticipazione.*

Le risorse umane non si formano dall'oggi al domani. La scuola, e con essa la formazione, non dà risposte di tipo congiunturale, ma soluzioni di tipo strutturale, quindi differite nel tempo. Per questo non basta porre in input la domanda di professionalità: occorre che questa domanda sia espressa secondo modalità opportune e precisamente in chiave di "anticipazione dei fabbisogni". In concreto questo significa che i fabbisogni professionali vanno rilevati inducendo i rappresentanti del sistema produttivo a "guardare avanti" e non solo all'immediato. La formazione deve anticipare (e non inseguire) le necessità del mercato del lavoro.

Questo principio implica due conseguenze dirette:

(i) la domanda non può essere semplicemente "letta" dal sistema produttivo, ma deve essere "elaborata", in relazione agli scenari di medio termine più probabili, più auspicabili e più ricchi dal punto di vista professionale;

(ii) non appare corretto desumere i fabbisogni professionali dal mercato del lavoro o da ricerche quantitative (p.e.: *Excelsior*, eccellente rapporto dell'esistente, ma non utile per l'anticipazione dei fabbisogni professionali). Adottando queste prassi, relegheremo la formazione all'inseguimento delle mille mutevoli esigenze delle imprese, confinandola in posizione perennemente perdente e rinunciando ad assegnarle la dimensione corretta di un investimento.

(3) *Occorre comprendere la complessità nei sistemi professionali senza tentazioni di semplificazione.*

Il problema della rilevazione dei fabbisogni in chiave di anticipazione – nel rispetto quindi dei principi esposti nei punti precedenti – non è semplice, perché affronta la realtà dei sistemi produttivi, oggi estremamente complessa. La tentazione è di semplificare l'esistente, invece di capire, alterando così i termini del problema. La complessità dei sistemi produttivi, all'origine delle difficoltà che incontriamo nell'analisi dei fabbisogni professionali, trae un'origine non secondaria dai nostri comportamenti di consumatori in presenza



za di un'offerta di prodotti ricca ed articolata come è quella attuale, a sua volta conseguenza di fenomeni in atto come la libera circolazione delle merci e i processi di globalizzazione. Se noi tutti comprassimo sempre gli stessi beni (o ci accontentassimo di scegliere in una gamma ristretta) indurremmo maggiore costanza nelle produzioni delle imprese. Ma così non è. Per sopravvivere le imprese devono essere più competitive, e per raggiungere questo obiettivo devono necessariamente attuare grandi cambiamenti nel modo di produrre: servono strutture adattabili, capaci di riorganizzarsi per tempo e nel tempo. Non esistono regole fisse: ogni azienda sta interpretando a modo suo i cambiamenti e la conseguenza è una pluralità di modi di operare che si ripercuote sui sistemi professionali, con grandi variazioni nelle competenze e nelle flessibilità richieste alle persone.

I sistemi professionali non sono più stabili, il mercato del lavoro non è più lineare come accadeva in passato. I metodi tradizionali per la predizione dei fabbisogni professionali – per esempio: il cosiddetto “rimpiazzo del *turn-over*” – oggi non funzionano più.

Per affrontare situazioni complesse come quelle in atto è necessario evitare semplificazioni e cercare invece di capire a fondo le ragioni che stanno alla base del funzionamento e dello sviluppo dei sistemi produttivi e manifatturieri che permangono sul mercato.

Parte seconda: rispetto di ruoli e prerogative

Per stabilire un dialogo efficace non basta condividere dei principi. Occorre che fra sistema formativo, produttivo e di governo il dialogo risponda ad almeno tre requisiti essenziali:

- a) *Rispetto dei ruoli*
- b) *Rispetto delle prerogative*
- c) *Stabilità nel tempo*

(a) *Rispetto dei ruoli*. Ciascuno dei tre sistemi dovrebbe fornire quanto gli altri non hanno competenza per dare.

Per perseguire l'obiettivo di assicurare il funzionamento e lo sviluppo del sistema produttivo esistente in coerenza con i principi precedenti, le competenze per elaborare ed esprimere la domanda sono in capo alle parti sociali che operano all'interno dei sistemi produttivi: imprenditori e lavoratori esperti. E non in capo alle *rappresentanze* delle parti sociali, che invece dovrebbero avere il ruolo essenziale di *consentire* il processo, gestirlo, verificare i risultati su scala più ampia, per esempio rilevando i trend dei fabbisogni delle figure professionali individuate.

Al *sistema formativo* compete il ruolo di formulare in autonomia l'offerta coerente con la domanda e rinnovata in termini di gamma (quali figure formare) e di contenuti (con quali competenze). Il sistema formativo

non deve essere surrogato dagli altri sistemi, in particolare nella progettazione dei percorsi.

Il *sistema di governo*, infine, ha il ruolo di “regia”, di coordinamento e verifica dello stato d'avanzamento dei lavori. L'esperienza insegna che i processi previsti a carico dei sistemi produttivi e formativi, sebbene siano soprattutto nei rispettivi interessi, di fatto non avvengono, né progrediscono, spontaneamente. Sono processi che devono essere sollecitati e monitorati. Il sistema di governo esercitando questi ruoli svolge di fatto una positiva azione di politica industriale, in quanto favorisce e presiede processi per il corretto orientamento della formazione che servirà allo sviluppo. Tale attività dovrebbe consentire una riduzione degli sforzi che dovranno essere sostenuti per l'incrocio domanda/offerta nei centri per l'impiego e minori interventi nelle successive politiche del lavoro per la riqualificazione del personale.

(b) *Rispetto delle prerogative*. Il sistema produttivo deve innanzitutto utilizzare modalità di rilevazione che possa gestire in autonomia, senza sentirsi inadeguato rispetto al mondo e al linguaggio del sistema formativo. Imprenditori e lavoratori, nella descrizione delle figure professionali, devono utilizzare strumenti che consentano loro di esplicitare le prestazioni ideali attese: non la formazione richiesta. Le prestazioni di una figura sono caratteristiche di senso compiuto per chi è abituato a stare in azienda: il significato di prestazione è palese nella mente di qualunque imprenditore, manager e lavoratore esperto. Ciò non è altrettanto vero per i fabbisogni formativi: un conto infatti è definire le prestazioni attese, altro è definire il percorso formativo occorrente per realizzare le prestazioni attese e per dare alla persona formata un corredo che il sistema della formazione ritiene utile (o indispensabile) per affrontare il mondo e i cambiamenti.

Un progettista di formazione, d'altra parte, sa eseguire molto bene l'analisi dei fabbisogni formativi a partire dai fabbisogni professionali: si trova a proprio agio nella traduzione delle prestazioni attese in conoscenze



e abilità, che prevede di impartire e/o potenziare mediante il percorso formativo che progetta.

Per queste ragioni ritengo che il sistema produttivo – come ho già detto – non dovrebbe essere coinvolto nella definizione dei percorsi formativi: attività, questa, che deve rimanere una prerogativa del mondo della formazione.

(c) *Stabilità nel tempo.* Quando si parla di formazione, i risultati non si possono misurare con i tempi dell'orologio, semmai con quelli del calendario e un anno non basta. Le sedi di confronto fra i sistemi devono essere durature, avere caratteristica di stabilità nel tempo. L'avvicendamento di riforme, di differenti colori politici, di modalità di relazioni industriali e rappresentanze non dovrebbe compromettere strategie e "tecnicità" che siano state condivise e avviate dai sistemi. Ciascun sistema può subire evoluzioni al proprio interno e alcune "correzioni di rotta" devono poter essere apportate, ma nel rispetto degli obiettivi e dei principi inizialmente condivisi. Stravolgere, o peggio, interrompere un processo delicato e vitale come la rilevazione dei fabbisogni per l'orientamento della formazione non dovrebbe essere consentito, salvo che i sistemi formativo e produttivo non fossero in grado di dimostrare al sistema di governo (in modo convincente) con quale nuovo criterio intendano perseguire risultati affidabili.

(NdA = Primo quesito posto ai componenti della tavola rotonda: "I rappresentanti dei sistemi produttivo, di governo e formativo sono disponibili a stabilire fra loro un dialogo efficace basato su principi condivisi?")

Parte terza: il ruolo delle parti sociali

L'esperienza ha dimostrato sino ad oggi come, rispetto allo sviluppo di una nuova formazione, i problemi non siano tanto sul fronte dell'offerta (adeguamento del sistema formativo), quanto su quello della domanda (rilevazione ed esplicitazione dei fabbisogni). Questa situazione non può essere giustificata dal fatto che i sistemi produttivi sono chiamati a svolgere un ruolo



troppo oneroso o inusuale. E' certamente vero che, per generare elementi qualitativi di orientamento del sistema formativo, occorre cimentarsi su un terreno insolito come i processi di rilevazione ed anticipazione della domanda. Ma la questione centrale non è l'onere dell'impegno che imprenditori, manager e lavoratori esperti dovrebbero accollarsi, bensì stabilire con chiarezza "chi debba esercitare il ruolo di espressione della domanda" o, meglio ancora, "chi disponga delle conoscenze necessarie per fornire elementi utili all'orientamento della programmazione formativa".

Nel caso delle parti sociali, non è verosimile pensare che non abbiano titolo o competenza necessaria per essere artefici della corretta espressione dei fabbisogni professionali¹. Il problema semmai sembra essere quello di convincerle che quest'attività è un "gioco a somma positiva", in cui ci guadagnano tanto le imprese quanto i lavoratori. Le sperimentazioni² hanno dimostrato che le parti sociali hanno la massima conoscenza delle trasformazioni in atto nei sistemi produttivi e meglio di chiunque altro possono fornire elementi di previsione molto attendibili. Al di fuori delle parti sociali, sembra molto difficile immaginare altri soggetti che possano essere credibilmente titolari dell'espressione dei fabbisogni professionali di un settore produttivo esistente.

Quest'attività, che coinvolge direttamente imprenditori, manager e lavoratori esperti e che – si tenga presente – non è delegabile ad alcuno, chiama in prima persona le parti a compiere una valutazione di convenienza per scommettere insieme la direzione nella quale orientare l'investimento formativo³. Da un punto di vista più generale, occorre aggiungere che per uscire dalla crisi occorre uno sforzo eccezionale perché si riducano le sovrapposizioni di competenze e i vari sistemi recuperino la capacità di accordo e di stabilire un dialogo efficace partendo – come si è detto – dal rispetto dei ruoli e delle prerogative di ciascuno. Quel

¹ Confronta CCNL Tessili 2004, art. 24: Le parti sottoscrittrici (datoriali e sindacali) "...si riconoscono nella comune valutazione che le parti sociali debbano essere titolari dell'azione di esplicitazione dei fabbisogni professionali del settore."

² Confronta OBNF, *Analisi dei Fabbisogni Formativi*, Confindustria, CGIL-CISL-UIL, Ministero del Lavoro - Roma, 1997-2004, cui hanno partecipato le parti sociali di 22 settori industriali, fra i quali, per il tessile: tessitura, nobilitazione, confezione.

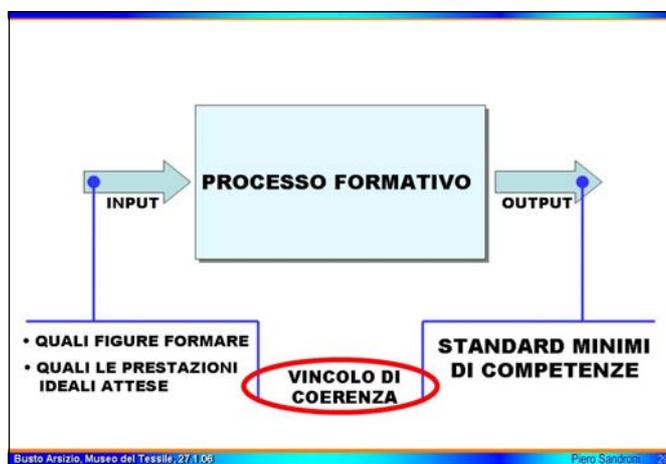
³ Nell'intervento tenuto il 27 gennaio 2006 al Museo del Tessile di Busto Arsizio ho presentato, in estrema sintesi, alcuni strumenti e dettagli di metodo volti a porre in evidenza sia la fattibilità del processo, sia i prodotti attesi dalla rilevazione della domanda. Tali elementi sono stati qui ommessi per brevità espositiva.

che serve davvero è che i sistemi mettano in comune le informazioni e le forze di cui dispongono per elaborare progetti coraggiosi e di ampio respiro fondati sulla scommessa sul futuro, sull'affidabilità e sulla fiducia reciproca. Se ciò non riesce a livello del paese intero, occorre provarci almeno sul territorio.

(NdA = Secondo quesito posto ai componenti della tavola rotonda: "Le parti sociali sono disponibili ad accollarsi un adeguato processo di rilevazione ed esplicazione della domanda?")

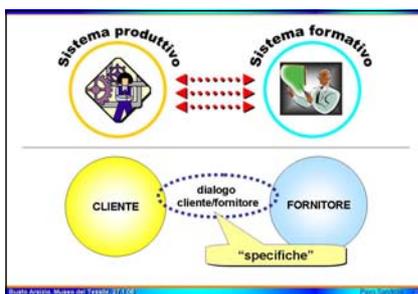
Parte quarta: standard minimi di competenze

Quanto ho sin qui proposto potrebbe essere sufficiente per assicurare al sistema formativo elementi utili per rinnovare la propria offerta e, nel medio termine, per renderla più coerente rispetto alle aspettative dei settori produttivi esistenti.



Desidero tuttavia esporre brevemente e per sommi capi quella che ritengo essere la sfida più interessante, più promettente e più ambiziosa per il sistema della formazione e probabilmente per il Paese. Si tratta dell'introduzione di standard minimi di competenze (SMC) in esito ai percorsi formativi.

Gli SMC rappresentano l'insieme minimo di capacità che la persona deve dimostrare di possedere al termine di un percorso formativo per averne titolo. Gli standard minimi rappresentano il punto di coerenza fra la domanda di figure professionali espressa dalle parti sociali e la risposta espressa del sistema formativo.



Nel mondo del lavoro sappiamo che, affinché il prodotto finale sia conforme ai requisiti prestabiliti, deve superare dei test distribuiti lungo il ciclo produttivo. Il livello di difficoltà dei test viene usualmente concordato fra cliente e fornitore e dà luogo alle "specifiche" (requisiti minimi).

Anche nella formazione è stato pensato qualcosa di simile, per avere la certezza che la figura professionale in corso di formazione soddisfi progressivamente tutti i requisiti richiesti (le prestazioni ideali attese). Gli SMC assolvono a questo scopo. Esistono diverse definizioni di SMC; l'accezione che preferisco recita: "l'allievo, al termine del percorso formativo, deve dimostrare di essere capace di ... con il livello di complessità seguente...". Ogni standard è quindi espresso come "la prova + il livello di difficoltà della prova". La metodologia per determinare gli SMC, sperimenta-



ta nelle ricerche che ho avuto modo di seguire, prende avvio dalla descrizione delle prestazioni ideali della figura professionale e prevede una serie molto rigorosa di passaggi⁴. Riguardo alle attività fondamentali della figura sono definiti dei nuclei di competenza omogenei ("unità di competenze") che consentono di predisporre una serie di prove e di livelli di prova che, nel loro insieme, costituiscono gli standard minimi di una figura. In questa fase, a differenza delle precedenti, è previsto uno stretto dialogo e confronto tra il sistema formativo (progettisti di formazione) e il sistema produttivo (esperti di settore, delegati dalle parti sociali). Sulla scorta dell'esperienza maturata, non ritengo si possano pensare altri metodi per determinare efficacemente gli SMC: la loro individuazione, in specie la de-

⁴ Essa deriva dai lavori di una Commissione ristretta del Ministero dell'Istruzione alla quale ho preso parte tempo addietro. In parallelo ai lavori è stata condotta una sperimentazione di riferimento proprio sulla figura del "conduttore di processi di tintura", con standard definiti grazie alla collaborazione con docenti dell'ITIS Facchinetti di Busto Arsizio e dell'ITIS Buzzi di Prato. Per informazioni: Ministero dell'Istruzione <http://www.istruzione.it/argomenti/ifts/allegati/sperimenta.rtf>

terminazione del livello delle prove, come immaginabile, è sovente oggetto di accese (ma utilissime) discussioni fra i rappresentanti del sistema produttivo e formativo. Dalle sperimentazioni condotte sino ad oggi⁵, emerge con grande evidenza l'obbligatorietà di ricorrere a rappresentanti del sistema produttivo e del sistema formativo *molto competenti* del settore in cui verrà impiegata la figura: diversamente non è possibile formulare gli standard. Questo è un fattore critico: occorre evitare che gli standard siano "confezionati" da generiche commissioni, per non comprometterne in partenza la qualità e l'efficacia.

A questo punto ci si può porre la domanda se gli standard minimi di competenze convengono o no al sistema formativo. Io appartengo al sistema produttivo (e sono quindi palesemente "di parte"), tuttavia se facessi parte del sistema formativo la mia risposta sarebbe certamente sì, per almeno tre ragioni.



La prima è che gli SMC fanno emergere, nel sistema formativo, chi lavora bene. Uno standard di riferimento sposta l'attenzione sulla qualità della formazione: non più sulla quantità di insegnamenti e sul processo, che dovrebbero rimanere a completa discrezione del formatore. Lo standard fornisce, fra l'altro, ulteriori elementi per la progettazione del percorso formativo.

La seconda ragione per la quale il sistema formativo dovrebbe sostenere gli SMC riguarda la trasparenza del mercato della formazione. Proprio nel momento in cui si va verso un mercato libero e in concorrenza, non può bastare la definizione degli input: occorre individuare e fissare attentamente gli *output* attesi, dopo di

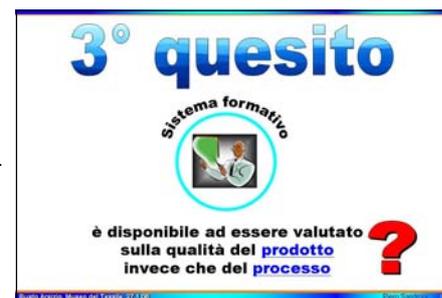
⁵ Del "modellista di confezione" sono stati presentati i primi SMC in una riunione plenaria, presso l'Unione Industriali della Provincia di Napoli, il 12 settembre 2003, presenti i referenti dell'OBNF, gli Organismi Bilaterali Regionali, i vertici di Fondimpresa. Nel corso del 2004 i referenti dell'OBNF hanno determinato gli SMC di altre figure professionali appartenenti ai 22 settori produttivi partecipanti alla ricerca, comprese alcune figure dei settori tessitura, nobilitazione e confezione.

che si può davvero liberalizzare con la certezza che il gioco non sia "al ribasso".

La terza ragione riguarda l'attesa certificazione delle competenze. E' evidente che se non si è fissato uno standard di riferimento, misurabile e valutabile, non appare possibile stabilire se un "prodotto" è conforme o meno. La certificazione deve essere rilasciata sulla scorta di un'accertata conformità che riguarda il risultato della formazione, la sua la qualità: non certo la quantità di ore o di corsi che sono stati seguiti.

(NdA = Terzo quesito posto ai componenti della tavola rotonda: "Il sistema formativo è disponibile ad essere valutato sulla qualità del prodotto, sui risultati, invece che sul processo?")

Piero Sandroni
 piero.sandroni@tin.it



I quesiti posti agli intervenuti alla Tavola Rotonda pomeridiana