

Le risorse umane della formazione professionale: il caso dei formatori della Regione Lazio

GIULIA GOVERNATORI - FRANCESCO GAUDIO²

Parole chiave:
Formazione
formatori,
Regione Lazio,
Accreditamento

Un'adeguata conoscenza della condizione professionale delle risorse umane del sistema di formazione professionale costituisce un presupposto essenziale per la pianificazione, l'implementazione e la verifica delle *policy* tese alla regolamentazione e allo sviluppo del settore. Ciò soprattutto in considerazione della centralità assunta dal "fattore umano" in questo specifico segmento di servizi alle persone, elemento critico ma fondamentale per la messa a punto di dispositivi in grado di assicurare effettivi avanzamenti alla qualità del sistema formativo.

Le informazioni disponibili relativamente alla figura del formatore risultano a tutt'oggi inadeguate in quantità e profondità per guardare con sufficiente consapevolezza a questo gruppo professionale. I limiti più vistosi riguardano da un lato l'effettiva consistenza della popolazione di riferimento, che viene spesso desunta da stime più o meno plausibili o da banche dati aventi altre finalità (il che pone importanti limiti di ordine metodologico); dall'altro lato essi chiamano in causa i processi e le dinamiche evolutive della professione di formatore, ossia tutti quei fenomeni di ordine socio-

¹ Sono autori del testo: Giulia Governatori (ricercatrice ISFOL - Area Risorse Strutturali e Umane dei Sistemi Formativi) da: l'introduzione a "Il profilo socio-anagrafico"; Francesco Gaudio (consulente ISFOL e docente Università della Calabria) da "L'attività professionale" a "Il quadro motivazionale: soddisfazione e aspirazioni professionali".

anagrafico e professionale – connessi ai saperi, alle competenze e alle motivazioni – su cui si basa il concreto agire professionale.

A tali limiti si sta cercando di far fronte con una maggiore sistematicità dell'azione conoscitiva, benché molto vi sia ancora da fare soprattutto per ciò che concerne un maggiore dettaglio sul piano territoriale e di filiera². Il presente contributo è un esempio eloquente in questa direzione: esso, infatti, si propone di presentare un approfondimento specifico sui formatori che operano nel sistema di formazione professionale della Regione Lazio. Lo studio si basa essenzialmente sulla riorganizzazione di dati e informazioni mutuati dalle indagini empiriche condotte dall'ISFOL negli anni 2002-04³, aventi come oggetto specifico di interesse la condizione professionale dei formatori della FP nelle Regioni italiane, cui sono state integrate una serie di informazioni desunte da banche dati della Regione Lazio. Tali indagini hanno consentito di produrre significativi avanzamenti nei livelli di conoscenza della professione in esame attraverso la messa a punto di una ampia e articolata banca dati nazionale su alcune migliaia di formatori della FP, di cui 193 afferenti al contesto regionale laziale. Pur nella limitatezza quantitativa del campione, le riflessioni qui proposte consentono di delineare in termini tendenziali una serie di aspetti connotativi delle caratteristiche socio-anagrafiche e professionali dei formatori che operano nel contesto laziale inquadrandoli in una prospettiva comparativa più ampia, di livello nazionale.

Si sottolinea, inoltre, che le informazioni riguardano unicamente i formatori che all'epoca della rilevazione operavano nell'ambito dei "servizi formativi" dei rispettivi enti di appartenenza, e non risultano – se non in alcuni casi indirettamente – estendibili ai servizi direttivi, amministrativi o logistici. La scelta di concentrare l'attenzione sul segmento "produttivo" del sistema risponde a due esigenze di ordine generale:

- 1) la qualità e l'efficacia delle azioni formative – analogamente a molte altre categorie di servizi alle persone – derivano prevalentemente dal tipo di azioni e relazioni che si instaurano fra fornitore e destinatario; e,

² L'ISFOL ha potenziato da alcuni anni l'azione di monitoraggio sullo stato delle risorse umane del sistema formativo italiano. Il presente contributo si inserisce in questo più ampio filone di studi, con l'intento di approfondire la condizione professionale dei formatori della Regione Lazio. Esso fa capo, così, ad una serie di indagini periodiche sul tema oggetto d'interesse realizzate nell'ambito delle attività finanziate dal FSE 2000-2006 connesse al miglioramento della qualità del sistema formativo e all'accreditamento delle sedi formative (DM 166/01). L'approfondimento è stata realizzato nel 2006-2007 dall'Area Risorse Strutturali e Umane dei Sistemi Formativi coordinata da Claudia Montedoro: esso aveva come obiettivo principale quello di fornire un contributo ai *policy maker* locali in vista della revisione del dispositivo regionale di accreditamento delle sedi formative della Regione Lazio, soprattutto per quanto riguarda la componente relativa alle competenze degli operatori. Lo staff di ricerca era così composto: Giulia Governatori (coordinamento attività di ricerca), Francesco Gaudio (coordinamento tecnico-scientifico), Alessandro Faramondi (consulenza statistica).

³ Cfr. ISFOL (a cura di F. GAUDIO, C. MONTEORO), *I formatori della formazione professionale. Come (e perché) cambia una professione*, I Libri del FSE, 2005.

dunque, risulta particolarmente opportuno ricostruire la condizione degli attori posti a presidio di tale funzione organizzativa;

- 2) i ruoli preposti all'erogazione del servizio formativo appaiono in questa fase storica particolarmente sollecitati da politiche e processi di differenziazione funzionale e di specializzazione delle competenze, e ciò ne fa un oggetto elettivo di attenzione in chiave di valutazione e riprogrammazione strategica.

Sul piano generale, i formatori intervistati nella Regione Lazio afferiscono prevalentemente ad enti di formazione della componente storica e consolidata del sistema di FP⁴. Circa due terzi del campione (65,3%), infatti, risulta inserito negli enti ex legge 40, e 1 caso su 4 (26,4%) nelle sedi formative pubbliche regionali o sub-regionali. Solo una quota minoritaria è inserita in realtà emergenti nel comparto, del terzo settore (3,6%) o di altro tipo (4,7%), ossia realtà nuove ed emergenti. Inoltre, circa 9 casi su 10 (89%) operano in contesti organizzativi con una storia ultra-ventennale di attività nel campo della FP, e il 41,8% addirittura superiore ai 40 anni. Di converso, solo il 4,4% è inserito in organizzazioni molto giovani, con meno di 10 anni di attività. Le riflessioni proposte, pertanto, sono in grado di fornire uno spaccato soprattutto sul segmento "storico" dei servizi di FP della Regione Lazio. Questo, tra le altre cose continua ad essere anche quello più significativo in relazione all'offerta complessiva di FP, malgrado la fase attuale sia caratterizzata da una rapida pluralizzazione del sistema attraverso una crescente partecipazione di soggetti che non sempre hanno nella FP la *mission* prioritaria dell'organizzazione.

1. Il profilo socio-anagrafico

Le recenti rilevazioni ISFOL condotte a livello nazionale negli anni 2002-2004 segnalano un significativo mutamento delle risorse umane del sistema di FP, evidenziando come quella di formatore sia una professione fortemente interessata da processi di mutamento. A partire dalla seconda metà degli anni Novanta, infatti, si verifica un'espansione quantitativa senza precedenti del numero dei formatori⁵, cui si associa una progressiva ridefinizione della tradizionale figura del formatore con un cambiamento profondo nel profilo socio-anagrafico e professionale. L'incremento quantitativo della popolazione dei formatori della FP sembra, infatti, aver favorito:

⁴ Le sedi formative afferenti al contesto laziale su cui sono state raccolte informazioni sono complessivamente 44. Nonostante il numero non sia particolarmente elevato è comunque sufficiente per effettuare una serie di considerazioni di ordine generale su alcuni tratti salienti dei servizi.

⁵ ISFOL, (F. GAUDIO, C. MONTEDORO), *I formatori della formazione professionale. Come (e perché) cambia una professione*, op. cit., p. 144.

- 1) un progressivo aumento della connotazione femminile della professione che caratterizza soprattutto le nuove leve entrate nel sistema. Fenomeno, quest'ultimo, presente soprattutto negli enti di formazione accreditati dalle Regioni o Province autonome (DM 166/01);
- 2) una tendenza all'invecchiamento, particolarmente evidente nelle Regioni meridionali e nelle componenti meno sviluppate del sistema;
- 3) un avanzamento visibile e generalizzato dei livelli di qualificazione di base, ascrivibile soprattutto al crescente aumento di laureati fra gli operatori reclutati nel periodo più recente.

Pur con alcune specificità, questi elementi sembrano caratterizzare anche il contesto della Regione Lazio, anzitutto per ciò che concerne la composizione di genere. Tuttavia, nel nostro campione di formatori – pur emergendo un'attenuazione della connotazione maschile della professione – sembrerebbe evidenziarsi un tasso di femminilizzazione relativamente più contenuto rispetto alla media nazionale. Benché in futuri approfondimenti occorrerà verificare se tale sottodimensionamento sia riconducibile alla limitatezza dei dati disponibili o rappresenti una peculiarità del sistema regionale laziale, in questa sede è già possibile rilevare come il dato sia relativamente coerente alla situazione delle Regioni del Centro Italia, dove complessivamente il tasso di femminilizzazione (Tab. 1) si attesta su valori visibilmente inferiori alla media nazionale, mentre negli enti accreditati (EE.AA.) la forbice tende a restringersi.

Tab. 1 - *Dati sulla composizione di genere degli operatori (%)*

	Lazio		Centro Italia		Italia	
	Operatori servizi formativi		Operatori servizi formativi		Operatori servizi formativi	
	EE. AA.	Tot. Enti	EE. AA.	Tot. Enti	EE. AA.	Tot. Enti
M	53,1	63,2	53,4	58,6	53,0	52,2
F	46,9	36,8	46,6	41,4	47,0	46,8

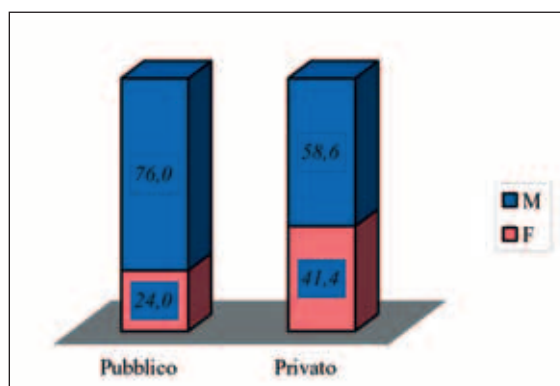
Fonte: ISFOL

In sostanziale analogia con quanto si rileva sia a livello nazionale sia circoscrizionale, dunque, anche nella Regione Lazio il tasso di femminilizzazione risulta visibilmente più elevato nella componente degli enti di formazione accreditati e nella componente del privato convenzionato (Fig. 1) che solitamente appare più avanzata e dinamica. In certa misura, dunque, il livello di presenza delle formatrici sembrerebbe configurarsi come una sorta di predittore del grado di sviluppo del sistema mentre il processo di accreditamento pare rappresentare lo strumento per un reclutamento meno iniquo e discriminatorio giacché fra le giovani leve del sistema la partecipazione femminile sembra aumentare progressivamente.

L'età media del campione di formatori intervistati che operano nella Regione Lazio sembra attestarsi intorno ai 46 anni (Fig. 2). Un dato, quest'ultimo, lievemente superiore alla media nazionale (43,5 anni) riconducibile

soprattutto alla maggiore incidenza della componente maschile in questa professione, la quale risulta mediamente più “anziana” (47,4 anni) rispetto a quella femminile (43,7 anni).

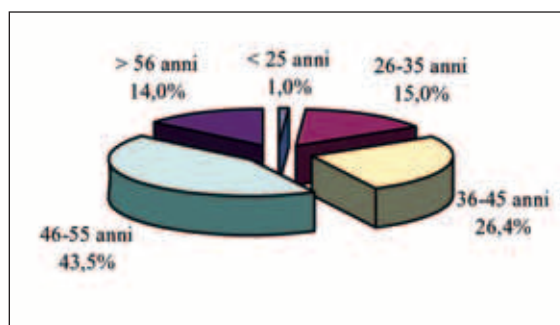
Fig. 1 - *Distribuzione per natura giuridica e genere. Valori %*



Fonte: ISFOL

La classe d'età modale è costituita dai 46-55enni (43,5% contro 35,3% a livello nazionale), cui segue per consistenza relativa quella immediatamente inferiore (26,4% nel Lazio contro 31,7% dell'Italia). Risulta marginalmente rappresentata la componente dei formatori con meno di 25 anni (2,3% media nazionale), mentre il 15% dei casi si colloca nella fascia superiore compresa tra i 26-35 anni (9% di media nazionale). La struttura anagrafica dei formatori della Regione Lazio risulta, dunque, complessivamente più matura rispetto al quadro nazionale con una marcata incidenza delle classi più anziane e una consistenza ridotta delle giovani leve.

Fig. 2 - *Distribuzione per fasce d'età. Valori %*



Fonte: ISFOL

Se si considerano poi i titoli di studio dei formatori intervistati si segnala un livello d'istruzione medio-elevato caratterizzato da una prevalenza della componente dei diplomati (61,7%), con titoli solitamente tecnico-industriale o di istruzione professionale. I laureati sono oltre un quarto dei casi (25,4%) e, fra questi, si delinea una preponderanza delle formatrici rispetto ai colleghi maschi (F 30% e M 23,3%). Al contrario, tra coloro che hanno assolto l'obbligo o hanno conseguito una qualifica professionale (5,7%) si evidenzia una presenza maggiore dei formatori maschi (M 7,5%; F 2,9%).

Per quanto riguarda l'inquadramento contrattuale che lega i formatori della FP alle organizzazioni di appartenenza emerge come, negli ultimi anni, sia considerevolmente aumentato il tasso di flessibilizzazione della professione, di cui è un eloquente indicatore l'incremento continuo e sostenuto dell'incidenza dei contratti atipici, al punto che il personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato costituirebbe ormai una componente minoritaria della popolazione di riferimento. Infatti, a livello nazionale, nel 2001 il 63,3% del totale degli operatori del settore risulta inquadrato con una qualche forma di contratto atipico, con un'incidenza quasi doppia rispetto a fasi antecedenti di sviluppo del sistema (ad esempio, il 38,5% a metà degli anni Ottanta)⁶.

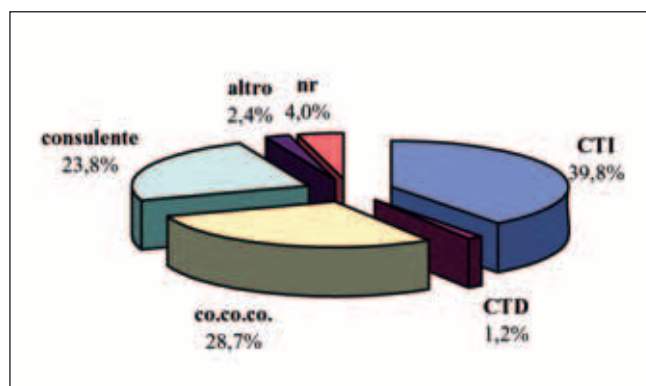
Anche nel caso del Lazio il funzionamento dei servizi formativi, dunque, sembra basarsi prevalentemente sull'apporto di ruoli esterni e non stabilizzati quali collaboratori e consulenti. Infatti, i dati disponibili per ciò che concerne i soli enti accreditati – pur presentando un prevedibile sovra-dimensionamento proprio dei ruoli atipici⁷ – sembrerebbero confermare ampiamente tale linea di tendenza (Fig. 3). In particolare, per ciò che concerne la composizione per tipologia di inquadramento contrattuale, si può prendere atto di un'incidenza minoritaria del personale stabile a vantaggio soprattutto dei collaboratori stabili e delle figure di consulente. Nel caso specifico, la quota degli operatori di ruolo tenderebbe ad attestarsi su valori molto prossimi alla media nazionale rilevata nell'ambito dei più recenti studi ISFOL (36,7% nel 2001)⁸.

⁶ “La recente espansione numerica dei formatori [...] appare imputabile essenzialmente ad un aumento progressivo del tasso di flessibilizzazione della professione. Anzi, i dati disponibili evidenziano come tale aumento sia rappresentato – pressoché esclusivamente – da soggetti con contratto atipico”. Cfr. ISFOL (a cura di F. GAUDIO, C. MONTEODORO), *I formatori della formazione professionale. Come (e perché) cambia una professione*, op. cit., pp. 120-122.

⁷ I dati cui si fa riferimento sono di fonte regionale (si tratta di una banca dati sulle sedi formative che hanno completato l'iter di accreditamento al 31 dicembre 2005) e presentano un sovradimensionamento proprio di figure che prestano la propria attività professionale in forma non esclusiva presso un solo ente formativo, e che – in quanto tali – risultano conteggiati più volte nel totale complessivo proprio a partire da collaborazioni prestate presso più di un ente formativo o che presidiano funzioni diverse nell'ambito di una medesima organizzazione. Pur non potendo allo stato depurare il dato da una siffatta distorsione, ai fini specifici dell'analisi esso è utile per una considerazione di ordine tendenziale sulla crescente incidenza di figure con rapporto di lavoro atipico sull'universo di riferimento.

⁸ Tra le due componenti di tipici e atipici, a livello nazionale, sembrerebbero emergere differenze significative: i formatori con contratto atipico appaiono più giovani della norma sia sul piano anagrafico (39 anni contro i 48 circa dei tipici), sia su quello professionale (in media 13

Fig. 3 - Operatori degli enti accreditati per tipo di rapporto di lavoro (n. %)



Fonte: elaborazione ISFOL su dati forniti dalla Regione Lazio

2. L'attività professionale

Per ciò che concerne la carriera professionale, si segnala che una parte molto rilevante dell'offerta di FP nella Regione Lazio è attualmente espletata da personale entrato nel sistema parecchi anni fa: ben il 42,1% prima del 1981 (di cui circa il 10% prima del 1970), il 22,6% nel corso degli anni Ottanta, il restante 40,2% dopo il 1991 (di cui il 14,6% dopo il 1995). I dati disponibili ci restituiscono l'immagine di un gruppo professionale piuttosto anziano professionalmente (mediamente 22 anni di lavoro nel settore, contro i 17 in Italia), che ha avviato la propria attività professionale nella formazione in periodi profondamente eterogenei, sia sul piano delle modalità di interpretare la professione sia in relazione ai bisogni e alle domande sociali e istituzionali di formazione. Tra i formatori intervistati in questa Regione si rileva, dunque, che le quote più consistenti di operatori avrebbero fatto il proprio ingresso nel sistema soprattutto negli anni Settanta (39,9%) e Novanta (40%). Ciò potrebbe implicare rispettivamente rischi di obsolescenza delle competenze nel nocciolo "duro e stabile" ed esigenze di rafforzamento di competenze specialistiche fra le giovani leve, oltre a problemi più generali di integrazione generazionale e ad alcune carenze riscontrabili sul piano della differenziazione funzionale.

Inoltre, le informazioni disponibili sembrano confermare come anche nel caso del Lazio l'attività professionale svolta nel settore della FP possa costituire sovente il punto di arrivo di una carriera lavorativa piuttosto articolata, contrassegnata da contatti anche prolungati con altri settori e attività profes-

anni di lavoro nel settore, contro i 24 dei rimanenti). Essi, inoltre, operano in larga prevalenza nella componente privata del sistema (97% del totale) e presentano livelli d'istruzione nettamente superiori alla media (1 caso su 2 risulta laureato, a fronte del 19% circa dei formatori con contratto a tempo indeterminato). Cfr. ISFOL, (a cura di F. GAUDIO, C. MONTEDORO), *I formatori della formazione professionale. Come (e perché) cambia una professione*, op. cit.

sionali. Fra i formatori di questa Regione, in analogia con quanto si rileva a livello nazionale, quella di formatore sembrerebbe coincidere solo per un terzo circa dei casi con la prima occupazione svolta, mentre fra quest'ultima e l'avvio del mestiere di formatore intercorrono mediamente oltre cinque anni (Tab. 2). Infine, fra coloro che hanno avviato questa attività prima degli anni Novanta, quella di formatore risulta la prima attività lavorativa per una quota tre volte superiore alle leve più giovani del sistema regionale; al contempo, fra i soggetti più anziani gli anni mediamente intercorsi fra ingresso nel mondo del lavoro e nel sistema della FP sono ridotti della metà rispetto alle nuove leve. Un processo analogo si rileva esaminando i dati in relazione al tipo di inquadramento contrattuale, e ciò è naturale se si considera che fra le nuove leve del sistema il tasso di flessibilizzazione risulta particolarmente elevato. Questi dati sembrano attestare un mutamento radicale nel dispiegarsi della carriera lavorativa e professionale delle risorse umane della FP del Lazio, che evidenzia un dualismo in ragione dell'inquadramento contrattuale degli intervistati: fra i formatori con contratto di lavoro stabile, l'avvio della carriera lavorativa risale di norma alla metà degli anni Settanta, con una stabilizzazione praticamente quasi immediata; i formatori con contratti di lavori atipici risultano mediamente più giovani rispetto agli altri ed entrano nel mondo del lavoro e della FP in periodi più avanzati. La loro condizione di lavoro permane flessibile per periodi così lunghi da evidenziare rischi evidenti di precarizzazione (Tab. 2); ciò interessa soprattutto le formatrici e chi opera nella componente del sistema privato- convenzionata.

Tab. 2 - *Dati sull'avvio del lavoro di formatore della FP, per alcune variabili significative*

	Periodo di ingresso nella FP		Inquadramento contrattuale		Totale
	< 1990	> 1990	Tipici	Atipici	
Primo lavoro significativo (%)	41,3	13,4	35,6	12,8	30,8
Anni intercorsi fra primo lavoro e professione attuale (media)	4	8,5	4,8	9,8	5,7

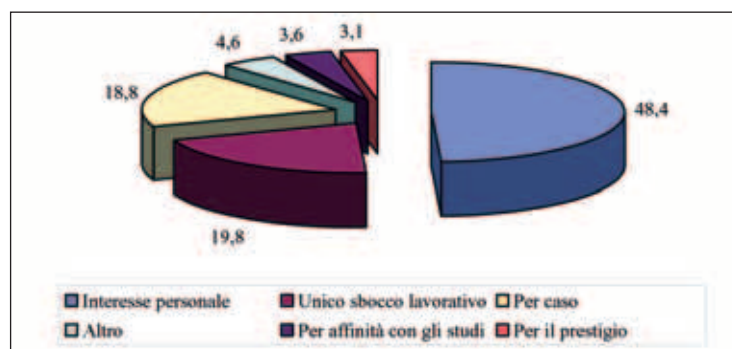
Fonte: ISFOL

In merito ai canali specifici di reclutamento, questi sembrano ricalcare piuttosto fedelmente quanto rilevato sul piano nazionale⁹, con una prevalenza di canali sostanzialmente interni al sistema e generalmente di natura informale. Anche nel Lazio si entra nel settore della FP soprattutto in risposta ad un'offerta di impiego formulata da un ente di FP (31,8%), o grazie all'aiuto di amici o parenti (27,1%). Procedure più formali – quali la risposta ad una ricerca di personale (13%), la mediazione dell'ex Ufficio di collocamento (3,1%), o il concorso pubblico (2,6%) – risultano pratiche visibilmente meno incidenti e diffuse.

⁹ Ibidem, p. 153.

Tra le motivazioni sottostanti la scelta della professione sembrano prevalere largamente quelle di natura espressiva (Fig. 4), ossia un interesse personale specifico verso questa attività. Per il resto, assumono una certa consistenza esigenze più legate a bisogni occupazionali e la casualità in senso stretto.

Fig. 4 - Motivazioni per la scelta della professione (%)



Fonte: ISFOL

Occorre inoltre sottolineare che i formatori intervistati svolgono la propria attività professionale soprattutto nella formazione iniziale e più marginalmente in altri ambiti. I destinatari finali della loro attività risultano, infatti, soprattutto giovani a rischio di *drop out* scolastico (37,2%) o in uscita dalla scuola dell'obbligo (27,1%), giovani diplomati e/o laureati (10,1%). Una certa quota opera anche nel campo dello svantaggio (7,4%) o nella qualificazione del personale del settore pubblico (5,9%) (Tab. 3). Se si considera poi l'inquadramento contrattuale prevalente dei formatori in rapporto alle filiere, emerge con una certa evidenza come coloro che possiedono un contratto stabile operino soprattutto nella formazione iniziale, mentre l'impegno con altre tipologie di *target* sembra sistematicamente ridotto. Di converso, i formatori con contratto atipico tendono a presidiare maggiormente la formazione superiore, quella continua e – sebbene in forma meno netta – l'area dello svantaggio.

Un ultimo elemento relativo all'attività professionale dei formatori del Lazio riguarda la funzione esercitata nell'ambito dell'organizzazione di appartenenza (Tab. 4). I dati ISFOL (per ciò che concerne il segmento specifico dei servizi formativi) – pur presentando in questo specifico caso un valore informativo particolarmente incerto¹⁰ – consentono di delineare un quadro per grandi linee già noto, riproponendo al contempo alcune criticità tipiche della fase attuale di sviluppo del sistema.

¹⁰ Bisogna precisare che, su questo specifico quanto rilevante elemento, il numero delle mancate risposte – piuttosto consistente (50 casi su 193, ossia il 25,9%) – rende ancora più problematica ogni inferenza sul caso in esame. I dati presentati, dunque, vanno considerati in termini fortemente indicativi di tendenze generali.

Tab. 3 - *I principali destinatari delle prestazioni professionali, per inquadramento contrattuale (%)*

Destinatari	Inquadramento contrattuale		Totale
	Tipici	Atipici	
Giovani in att. di innalzamento dell'obbligo	44,3	10,3	37,2
Giovani in uscita dall'obbligo	30,2	15,4	27,1
Giovani diplomati e/o laureati	6,0	25,6	10,1
Soggetti svantaggiati (tossicodipendenti, detenuti, disabili)	6,7	10,3	7,4
Dipendenti settore pubblico	3,4	15,4	5,9
Disoccupati di lunga durata	3,4	5,1	3,7
Dipendenti settore privato	2,0	7,7	3,2
Lavoratori autonomi	2,7	5,1	3,2
Apprendisti	0,7	2,6	1,1
Altro	0,7	2,6	1,1

Fonte: ISFOL

Tab. 4 - *Articolazione delle funzioni, effettivamente svolte e da inquadramento contrattuale (%)*

Funzione	Effettivamente svolta	Inquadramento contrattuale
Direttore	-	2,8
Analista, progettista	-	2,1
Docente	75,5	55,6
Tutor	11,2	28,2
Coordinatore	9,1	7,0
Orientatore	1,4	0,7
Valutatore	-	0,7
Addetto reti informatiche	2,8	-
Amministrativo	-	2,8
Base: 142		

Fonte: ISFOL

Tuttavia, va sottolineata la preponderante incidenza della funzione docente, che gli intervistati dichiarano di esercitare effettivamente in circa 3 casi su 4; l'entità di questa quota si pone perfettamente in linea con la media nazionale. La seconda funzione maggiormente svolta risulta essere quella del tutor. Ciò implica che le sole funzioni d'aula impegnano complessivamente una quota prossima alla totalità del personale dei servizi formativi, benché una certa rilevanza sembra assumere, nel Lazio, il ruolo di coordinatore. L'estrema concentrazione funzionale che emerge dai dati esaminati, pur riproponendo una tendenza del tutto nota, va considerata come un tratto indubbiamente problematico dell'attuale fase di sviluppo del sistema. Nella fattispecie, risulterebbero trascurate alcune funzioni cruciali – e riconosciute tali anche dal dispositivo di accreditamento delle sedi formative e

orientative (DM 166/01) – per la qualità dei servizi formativi. Da questo punto di vista, nei ruoli che i formatori intervistati dichiarano di esercitare risalta soprattutto l'assenza dell'analista-progettista e del valutatore, confermando soprattutto per quest'ultima funzione un *deficit* già ampiamente rilevato anche su scala nazionale.

Inoltre, è interessante osservare come tali funzioni riacquistino una certa consistenza se si considera l'inquadramento contrattuale degli intervistati. Si tratta, in questo caso, di una difformità molto significativa, che sembra suggerire come fra le mansioni effettivamente svolte e quanto formalmente dichiarato possano sussistere alcune importanti incongruenze. Queste ultime, dal punto di vista dell'inquadramento contrattuale, sembrano essere riconducibili ad un'incidenza visibilmente ridotta della quota di docenti a vantaggio di una maggiore articolazione dei profili funzionali rispetto alla pratica professionale dichiarata.

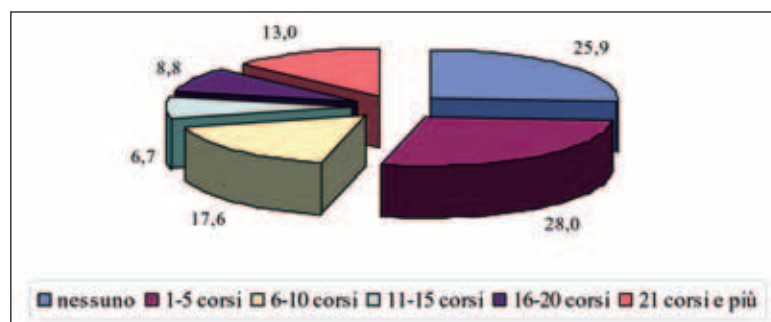
Nel concreto agire organizzativo sembrerebbe, dunque, perpetuarsi un'estrema concentrazione funzionale sui "ruoli di produzione" a scapito del presidio di *step* essenziali del processo. Da una valorizzazione effettiva di questi ruoli dipende in larga misura l'auspicato e non più derogabile avanzamento qualitativo del sistema di FP. Ciò è possibile unicamente se alla differenziazione dei profili funzionali corrisponde un'azione mirata di qualificazione e sviluppo del personale attraverso interventi adeguati di formazione in servizio.

3. La formazione in servizio: fruizione, domande, aspettative

Le nuove e crescenti sfide poste dalla complessità della domanda sociale e istituzionale di formazione, richiedono – in una logica di affermazione del *lifelong learning* – che alle competenze di base debbano integrarsi adeguati percorsi di formazione in servizio. Allo sviluppo delle competenze professionali dei formatori vengono destinati, infatti, programmi e risorse specifiche nell'ambito dei Piani Operativi Nazionali e Regionali, come riconoscimento della stretta relazione esistente fra innovazione e sviluppo del sistema e qualità del fattore umano.

A tal proposito, i dati a disposizione consentono di effettuare alcune considerazioni di ordine generale proprio in merito allo sviluppo continuo delle competenze dei formatori partendo dal grado di partecipazione ad iniziative *ad hoc*. In particolare, si rileva che nel Lazio (Fig. 5) esse risultano piuttosto diffuse, giacché 3 intervistati su 4 (74,1%) dichiarano di averne fruito, con una media di circa 15,3 corsi per ciascun caso esaminato. Anzi, il livello di copertura delle attività di formazione in servizio in questa Regione risulterebbe anche superiore rispetto alla media nazionale (66,7%); una situazione più virtuosa – naturalmente da verificare – che sarebbe confermata anche da una frequenza maggiore dei corsi di formazione formatori (12,1 corsi in Italia).

Fig. 5 - Numero di corsi di formazione fruiti, per classi (%)



Fonte: ISFOL

Il quadro complessivo della partecipazione ai corsi di formazione, pertanto, evidenzia come un quarto degli intervistati sia del tutto scevro di tali esperienze, una quota tendenzialmente analoga abbia fruito da 1 a 5 corsi e la restante componente – pari a circa la metà del campione – di oltre 6 esperienze. Si segnala anche che un 13% ha fruito di oltre 20 iniziative di formazione dei formatori. Esaminato in termini assoluti, dunque, il quadro si presenta fortemente frastagliato. È del tutto evidente, però, che per avere un'idea più precisa sull'impatto del fenomeno esaminato rispetto alla carriera professionale bisogna porre il dato in relazione alla sua estensione temporale. Fermo restando che il 25% circa non segnala alcuna opportunità in proposito¹¹, nella quota rimanente si rileva una partecipazione media di circa 2 corsi ogni 3 anni di lavoro nel settore (0,67 corsi/anno di servizio), con un valore modale di 0,5 che attesta come la situazione più frequente sia di 1 corso ogni 2 anni di servizio.

Il tasso di partecipazione all'offerta di formazione dei formatori nel Lazio (Tab. 5) risulta leggermente inferiore fra le formatrici, ma ciò dipende soprattutto dalla minore anzianità anagrafica e professionale di tale componente, poiché quest'ultimo fattore incide progressivamente sulla partecipazione (compresa la frequenza) alle attività di formazione. In sostanza, in base a tutti i parametri considerati le giovani leve – generalmente inquadrare con contratti di lavoro flessibile – segnalano opportunità di formazione significativamente più ridotte.

Ciò che va sottolineato è che sia il progressivo e radicale mutamento della funzione sociale attribuita alla formazione, sia i fisiologici processi di *turn-over* di ordine anagrafico richiederebbero probabilmente una diversa impostazione delle politiche di qualificazione del personale. Contrariamente a quanto sembra emergere dai dati disponibili sulla partecipazione ai corsi di

¹¹ Il 62% di tale componente è costituito dalle nuove leve del sistema (che vi operano dopo il 1990), ma 1 caso su 5 è rappresentato da soggetti inseriti nel settore fin dagli anni Settanta. Si noti anche come in 7 casi su 10 si tratta di figure che svolgono il ruolo di docenti.

formazione dei formatori, le politiche di qualificazione e aggiornamento dovrebbero riconsiderare i *target*, privilegiando le giovani leve del sistema a prescindere dal contratto di lavoro che le lega alle organizzazioni di appartenenza. Sul piano dei contenuti, inoltre, è evidente che gli interventi di formazione dei formatori dovrebbero accompagnare le logiche di sviluppo del sistema, e puntare, anche nel contesto specifico, alla sedimentazione di competenze specialistiche relative a funzioni ancora troppo deboli e marginali.

Tab. 5 - *Partecipazione a FF per periodo di ingresso nella FP e inquadramento contrattuale*

Formazione in servizio	Ingresso nella FP			Inquadramento contrattuale		Totale
	anni Settanta	anni Ottanta	anni Novanta	Tipici	Atipici	
Ne Hanno fruito (%)	87,8	82,5	65,8	85,9	46,2	77,7
N. corsi (media)	24,3	9,7	6,8	16,6	5,3	15,3
Corsi per anno di servizio (media)	0,78	0,49	0,64	0,70	0,46	0,67

Fonte: ISFOL

In termini del tutto analoghi al dato medio nazionale, la fruizione di attività di formazione in servizio si colloca quasi esclusivamente sul piano dell'aggiornamento e riqualificazione delle competenze (81,1%). Visibilmente meno frequenti risultano le iniziative orientate alla specializzazione professionale (11,5%) e alla creazione di nuovi profili funzionali (3,4%), mentre le azioni di riconversione appaiono del tutto residuali (0,7%). Se poi si fa riferimento ai contenuti su cui vertono le attività di formazione fruita dai formatori della Regione Lazio, si segnala come la didattica in aula costituisca l'ambito tematico più frequente (Tab. 6). Contestualmente, sembrano assumere un certo rilievo anche l'analisi dei fabbisogni, la progettazione formativa, l'orientamento e l'utilizzo delle ICT nella formazione. Di converso, alcune competenze indispensabili per il presidio di un servizio formativo complesso e di qualità – quali soprattutto il coordinamento didattico, il monitoraggio e la valutazione – risulterebbero ancora scarsamente trattate se non del tutto residuali.

Un discorso analogo sembra poter valere per le metodologie didattiche utilizzate nei corsi di formazione dei formatori, in cui risultano largamente prevalenti le tradizionali lezioni d'aula (88,6%), mentre per il resto assumono una certa consistenza unicamente alcune specifiche tipologie di didattica attiva quali *work-shop*, laboratori e altro (5,4%).

Le informazioni disponibili consentono, inoltre, di mettere in trasparenza alcune considerazioni interessanti per ciò che concerne la domanda di formazione dei formatori in questa Regione. A tal proposito, va sottolineato come alla richiesta di valutare le proprie competenze e il livello di professionalità raggiunto, circa otto formatori intervistati su dieci hanno fornito una valutazione del tutto positiva, che solo in alcuni casi (5%) ha assunto contorni più problematici. Tale situazione, tuttavia, presenta varia-

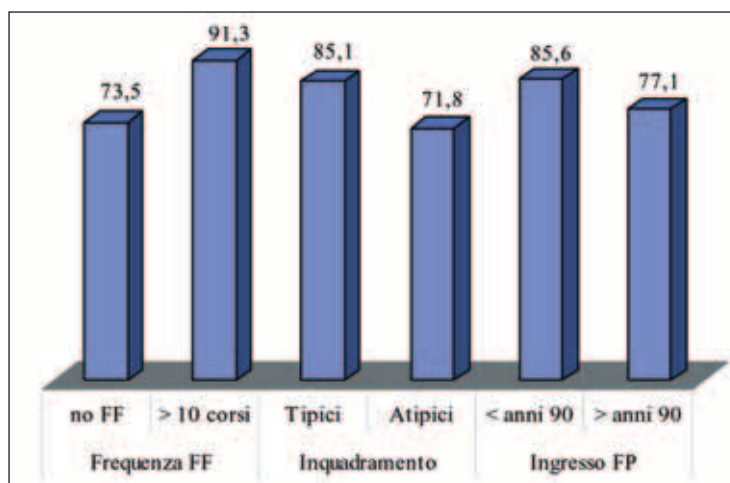
Tab. 6 - *I temi principali della formazione formatori fruita, e raffronto con la media nazionale (%)*

Temi prevalenti	Lazio	Italia
Didattica in aula	36,1	27,6
Analisi dei fabbisogni formativi	14,6	8,9
Progettazione formativa	9,7	10,5
Orientamento professionale	7,6	7,8
Nuove tecnologie nella formazione	7,6	11,0
Tutoraggio, conduzione di gruppi	4,2	7,0
Ricerca e sviluppo	3,5	3,9
Management	2,1	2,9
Coordinamento e programmazione formativa	2,1	6,1
Accreditamento, certificazione, qualità	1,4	4,0
Monitoraggio e valutazione	0,7	1,1
Promozione e marketing	0,7	0,6
Pari opportunità	0,7	8,6
Altro	9,0	27,6

Base: Lazio 142; Italia 2298

Fonte: ISFOL

zioni interessanti in corrispondenza di alcuni fattori quali le opportunità di partecipazione ad attività di formazione in servizio, il tipo di inquadramento contrattuale e gli anni di esperienza nel settore. In definitiva, sembra rilevarsi una relazione diretta fra percezione di adeguatezza professionale e frequenza della formazione in servizio, da cui deriva un quadro più critico fra le giovani leve del sistema, le quali – come già detto – risultano prevalentemente inquadrate con contratti di lavoro flessibile (Fig. 6).

Fig. 6 - *Quota di intervistati che fornisce un'auto-valutazione positiva delle proprie competenze professionali, per alcune variabili significative*

Fonte: ISFOL

Per ciò che concerne, invece, i temi su cui si registra una domanda specifica di formazione in servizio, la didattica in aula risulta essere – come per l’offerta di formazione – l’ambito privilegiato (27,9%). Ciò, tuttavia, è spiegabile in relazione all’ampia prevalenza nel campione delle funzioni d’aula (docenti, tutor). Non a caso, essa si concentra proprio fra docenti e tutor, contrariamente a quanto accade rispetto al tema dell’analisi dei fabbisogni formativi, il quale coinvolge circa 1 intervistato su 5 (19,5%) e risulta tendenzialmente trasversale ai diversi profili funzionali. Un discorso analogo vale per i temi delle ICT (15,3%), della ricerca e sviluppo (14,2%), della progettazione formativa (9,5%). Queste ultime dimensioni, in definitiva, sembrano qualificarsi come le direttrici intorno alle quali si esprime una domanda più intensa e trasversale di formazione in servizio; costituiscono così le coordinate elettive, espresse dagli operatori della formazione, da privilegiare in un’ottica di potenziamento delle politiche di formazione dei formatori della Regione Lazio.

4. Il quadro motivazionale: soddisfazione e aspirazioni professionali

Le rilevazioni condotte dall’ISFOL consentono, infine, di mettere in evidenza alcuni aspetti di ordine motivazionale che costituiscono fattori altrettanto rilevanti per la definizione di *policy* di gestione e sviluppo delle risorse umane del settore.

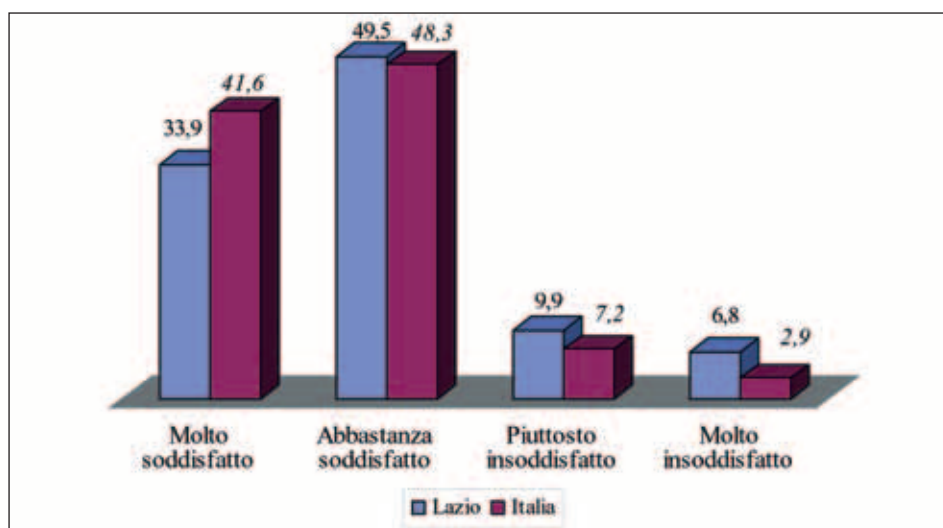
Tra i formatori intervistati nel Lazio si rileva un atteggiamento di generale gratificazione rispetto all’attività professionale esercitata: circa 8 casi su 10, infatti, si dichiarano del tutto o almeno moderatamente soddisfatti (Fig. 7). Il dato si pone in linea con le tendenze rilevate sul piano nazionale, anche se nel caso specifico l’area della soddisfazione piena risulti meno ampia a fronte di una maggiore incidenza di atteggiamenti di segno opposto molto problematici.

I formatori con una maggiore anzianità professionale – e in particolare la coorte degli anni Settanta – segnalano livelli di insoddisfazione 3 volte superiori al resto del campione (27% di insoddisfatti, contro il 10% circa). Ciò implica che il grado di soddisfazione non dovrebbe risentire particolarmente dell’inquadramento contrattuale, giacché – come sappiamo – sono soprattutto le nuove leve del sistema a presentare condizioni più frequenti di instabilità lavorativa: difatti, risulta insoddisfatto il 19% circa dei formatori con contratti a tempo indeterminato contro il 10,3% degli atipici. Inoltre, il grado di soddisfazione professionale risulta positivamente correlato con la formazione in servizio: fra chi si dichiara pienamente soddisfatto, infatti, si registra una frequenza di tali opportunità nettamente superiore al resto degli intervistati. Ciò conferma come la valorizzazione di tali pratiche possa produrre benefici anche di natura psicologico-motivazionale e non semplicemente sull’avanzamento dei saperi e delle competenze tecniche.

Se si considerano, infine, le aspirazioni dei formatori connesse al lavoro

svolto si evidenzia che – in analogia con i dati nazionali – esse si concentrano prioritariamente su fattori di ordine materiale, relativi anzitutto alla retribuzione (29,7 %), ma anche agli orari (14,6%) e ai carichi di lavoro (6,3%). Questo genere di aspirazioni sono presenti soprattutto nei formatori più anziani professionalmente, ossia nel gruppo caratterizzato da una più diffusa insoddisfazione. Ciò porta a ritenere che per questa componente siano soprattutto le condizioni di ordine materiale a fare la differenza rispetto al benessere connesso alla sfera lavorativa. Anche la crescita delle competenze professionali (20,8%) si qualifica come un ambito su cui si concentrano diffusamente le aspirazioni, giacché questo aspetto coinvolge circa 1 intervistato su 5. Com'era prevedibile – diversamente dalle questioni di ordine retributivo – ciò sta a cuore soprattutto alle nuove leve del sistema, ossia a chi presenta di norma esperienze più deboli di formazione in servizio.

Fig. 7 - Il grado di soddisfazione professionale, e raffronto col quadro nazionale (%)



Fonte: ISFOL

Infine, motivazioni legate alla caduta sociale della professione – quali il rapporto con i destinatari dell'attività (5,2%) o, più in generale, l'utilità sociale della professione (5,7%) – si collocano a una posizione intermedia nel quadro complessivo delle aspirazioni professionali, e fanno registrare una distribuzione tendenzialmente simile alla media nazionale. Così come accade per questioni di status e relative ai rapporti sul luogo di lavoro, che appaiono meno rilevanti presumibilmente perché già vissuti in termini sufficientemente gratificanti.