



OSSERVATORIO SULLA FORMAZIONE  
PROFESSIONALE

L'OCCUPAZIONE E LE PROFESSIONALITÀ  
NEGLI ENTI CHE EROGANO FORMAZIONE  
IN PIEMONTE

Contributo di ricerca n. 216/2007

Questo Rapporto è stato realizzato da un gruppo di lavoro congiunto IRES - Regione Piemonte (Direzione Istruzione, Formazione Professionale e Lavoro).

Il coordinamento e l'impostazione del lavoro sono stati curati da Luciano Abburrà e Mauro Durando.

La preparazione e la stesura del Rapporto sono a cura di Luca Fasolis.

All'indagine hanno collaborato:

Intervistatori

- Piero Berchiolla
- Valeriano Carpino
- Roberto Grimaldi
- Felicita Monchiero
- Rita Saracco
- Piergiorgio Silvestro
- Vincenzo Tosatti

Caricamento dei dati

- Patrizia Frusso
- Rita Saracco

Predisposizione software di caricamento dati

- Roberto Grimaldi
- Piergiorgio Silvestro

Segreteria organizzativa

- Elisa Piacente

L'IRES PIEMONTE è un istituto di ricerca che svolge la sua attività d'indagine in campo socio-economico e territoriale, fornendo un supporto all'azione di programmazione della Regione Piemonte e delle altre istituzioni ed enti locali piemontesi.

Costituito nel 1958 su iniziativa della Provincia e del Comune di Torino con la partecipazione di altri enti pubblici e privati, l'IRES ha visto successivamente l'adesione di tutte le Province piemontesi; dal 1991 l'Istituto è un ente strumentale della Regione Piemonte.

L'IRES è un ente pubblico regionale dotato di autonomia funzionale disciplinato dalla legge regionale n. 43 del 3 settembre 1991.

Costituiscono oggetto dell'attività dell'Istituto:

- la relazione annuale sull'andamento socio-economico e territoriale della regione;
- l'osservazione, la documentazione e l'analisi delle principali grandezze socio-economiche e territoriali del Piemonte;
- rassegne congiunturali sull'economia regionale;
- ricerche e analisi per il piano regionale di sviluppo;
- ricerche di settore per conto della Regione Piemonte e di altri enti e inoltre la collaborazione con la Giunta Regionale alla stesura del Documento di programmazione economico finanziaria (art. 5 l.r. n. 7/2001).

#### **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

Angelo Pichierri, *Presidente*

Brunello Mantelli, *Vicepresidente*

Paolo Accusani di Retorto e Portanova, Antonio Buzzigoli, Maria Luisa Gioria, Carmelo Inì,  
Roberto Ravello, Maurizio Ravidà, Giovanni Salerno

#### **COMITATO SCIENTIFICO**

Giuseppe Berta, Giorgio Brosio, Cesare Emanuel, Adriana Luciano,  
Mario Montinaro, Nicola Negri, Giovanni Ossola

#### **COLLEGIO DEI REVISORI**

Emanuele Davide Ruffino, *Presidente*

Fabrizio Allasia e Massimo Melone, *Membri effettivi*

Liliana Maciariello e Mario Marino, *Membri supplenti*

#### **DIRETTORE**

Marcello La Rosa

#### **STAFF**

Luciano Abburrà, Stefano Aimone, Enrico Allasino, Loredana Annaloro, Maria Teresa Avato,  
Marco Bagliani, Giorgio Bertolla, Antonino Bova, Dario Paolo Buran, Laura Carovigno,  
Renato Cagno, Luciana Conforti, Alberto Crescimanno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati,  
Carlo Alberto Dondona, Fiorenzo Ferlino, Vittorio Ferrero, Filomena Gallo, Tommaso Garosci,  
Maria Inglese, Simone Landini, Antonio Larotonda, Eugenia Madonia,  
Maurizio Maggi, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Carla Nanni, Daniela Nepote,  
Sylvie Occelli, Santino Piazza, Stefano Piperno, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Lucrezia Scalzotto,  
Filomena Tallarico, Giuseppe Virelli

©2007 IRES – Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte  
via Nizza 18 - 10125 Torino - Tel. 011/6666411 - Fax 011/6696012  
[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)

*Si autorizza la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto del volume con la citazione della fonte.*

**INDICE**

1. PRESENTAZIONE DELLA RICERCA	3
1.1 Finalità	3
1.2 Metodi	4
1.3 Strumenti	5
1.4 Risultati	6
1.5 Articolazione del rapporto	8
2. IL QUADRO OCCUPAZIONALE	9
2.1 Gli addetti alla FP, un primo sguardo d'insieme	9
2.2 La distribuzione provinciale	16
2.3 Il profilo anagrafico e occupazionale	18
2.3.1 Il genere e la cittadinanza	20
2.3.2 Il titolo di studio	21
2.3.3 L'età	22
2.3.4 Le esperienze lavorative	25
2.3.5 L'anzianità di servizio	28
2.3.6 La natura del rapporto di lavoro e il tipo di contratto	32
2.4 Il profilo professionale	36
3. L'ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO FORMATIVO	49
3.1 Gli elementi organizzativi di base	49
3.2 Le pratiche organizzative nella FP	51
3.3 La gestione delle risorse umane in azienda	55
3.4 Il livello di diversificazione del servizio	57
APPENDICE – I TRATTI ESSENZIALI DELL'OFFERTA FORMATIVA 2006	61
ALLEGATO – GLI STRUMENTI DI INDAGINE	69





## 1. PRESENTAZIONE DELLA RICERCA

L'intendimento di questo primo capitolo è quello di rendere quanto più possibile fruibile il Rapporto mediante una preliminare descrizione delle finalità della ricerca, dei metodi e strumenti di lavoro impiegati, richiamando in forma sintetica i principali risultati conseguiti.

### 1.1 Finalità

La formazione professionale, tema che con frequenza sempre maggiore si impone all'attenzione delle istituzioni, delle rappresentanze di categoria e della società civile, continua a rappresentare un universo misconosciuto al di fuori di una cerchia – relativamente ristretta – di addetti ai lavori. Tale carenza informativa, testimoniata da esternazioni che giungono ad attribuire alla FP per un verso improbabili poteri taumaturgici nel processo di accrescimento delle competenze della popolazione italiana, e per l'altro responsabilità inverosimili rispetto all'indebitamento delle nostre amministrazioni territoriali, costituisce un oggettivo impedimento allo sviluppo di un serio dibattito in ordine all'auspicabile evoluzione del sistema della FP, favorendo altresì l'assunzione di decisioni a razionalità molto limitata e prive dei necessari presupposti di conoscenza.

Consapevoli che una tale situazione interessa anche – sia pure con minore intensità rispetto ad altre aree del Paese – il nostro territorio, Regione Piemonte e IRES Piemonte hanno istituito l'Osservatorio sulla formazione professionale piemontese, con il compito di ridurre quel deficit informativo cui si è fatto cenno e di contribuire, al tempo stesso, a diffondere la conoscenza della FP presso un pubblico più vasto di persone.

I fattori anzidetti sono alla base anche della ricerca qui presentata che, ponendosi a valle di una serie di elaborazioni e di studi riguardanti le principali caratteristiche dell'offerta formativa, reperibili anche via web sul sito [www.sisform.piemonte.it/formazione.html](http://www.sisform.piemonte.it/formazione.html), costituisce un primo approfondimento monografico dedicato all'occupazione nella FP piemontese.

È infatti parso utile affiancare all'ormai standardizzato quadro statistico relativo alle attività di FP promosse dal competente Assessorato regionale, un'analisi che guardasse alla consistenza e alle principali caratteristiche anagrafiche e professionali del personale che opera nel settore. La produzione normativa nazionale dell'ultimo decennio, nel confermare la funzione della formazione quale strumento di politica attiva del lavoro, da tarare in relazione alle differenziate esigenze dei principali gruppi target (giovani e adulti, uomini e donne, occupati e persone in cerca di occupazione, soggetti “svantaggiati”, ecc.), e introducendo una ulteriore impronta più prettamente educativa (la filiera per qualche anno denominata “obbligo formativo”, quindi “diritto-dovere” e, da ultimo, “obbligo di istruzione”), ha infatti di molto ampliato la sfera di intervento della FP e alimentato nuove aspettative, quando non veri e propri vincoli di legge rispetto al tema delle competenze delle risorse umane occupate all'interno di questo particolarissimo settore di attività.

Il disegno di ricerca è stato quindi predisposto avendo a mente tali finalità di fondo, cui se ne sono via via aggiunte altre, di natura complementare, per così dire, afferenti alla dimensione organizzativa del servizio formativo.

Tanto la scelta dei metodi e degli strumenti di indagine quanto, di conseguenza, la presentazione dei risultati e l'articolazione stessa del Rapporto, risultano conformi a questa struttura articolata degli obiettivi.



## 1.2 Metodi

Definite le domande cognitive alla base della ricerca, il gruppo di lavoro dell'Osservatorio sulla formazione professionale piemontese, pur senza trascurare i metodi qualitativi che – come si vedrà – sono stati impiegati per la rilevazione degli elementi organizzativi del servizio formativo, ha optato per un approccio prevalentemente quantitativo e convenuto di realizzare un'indagine statistica *ad hoc*.

L'identificazione delle unità di rilevazione è avvenuta sulla base di un solo semplice criterio di campionamento: il numero di corsi a cofinanziamento pubblico finalizzati all'inserimento lavorativo di giovani e adulti attivati nell'ultimo anno formativo precedente la definizione del disegno di ricerca. Sulla base di tale parametro, si è giunti a un universo potenziale di 43 Agenzie formative comprendente tutti gli organismi che avevano avuti finanziati almeno 5 corsi sulla base della Direttiva "Mercato del Lavoro" nell'anno formativo 2004/2005. Si sono così intercettati gli enti cui Regione Piemonte e Province hanno affidato circa il 97,5% delle attività finanziate sulla predetta Direttiva e si sono viceversa esclusi i numerosi operatori che, proprio in quanto impegnati soprattutto sul fronte della formazione continua aziendale, abbisognano di profili di competenza differenti rispetto a quelli della FP in senso stretto.

In ragione di fattori di ordine prevalentemente societario (accorpamenti, fusioni, cessazioni di attività), quattro delle Agenzie che rispettavano il criterio di campionamento non hanno potuto prendere parte all'indagine, il cui universo di riferimento effettivo risulta pertanto composto da 39 unità statistiche che, nel loro insieme, hanno sviluppato poco meno del 95% delle attività affidate nelle edizioni successive della Direttiva Mercato del Lavoro 2005/2006 e 2006/2007.

Il livello relativamente modesto del tasso di caduta è in larga misura ascrivibile alla fattiva collaborazione che le Agenzie formative, per il tramite soprattutto delle loro Associazioni, hanno garantito durante l'intero periodo di svolgimento dell'indagine. A tale risultato si è giunti attraverso un coinvolgimento che, avviatosi con un confronto circa quelle che avrebbero dovuto essere le finalità della ricerca e proseguito attraverso la condivisione degli strumenti di lavoro oltre descritti, ha riguardato le modalità di somministrazione dei questionari e, da ultimo, gli aspetti da prendere in considerazione in sede di restituzione dei risultati.

Sempre in termini di metodo, due sono gli aspetti che ancora necessitano di essere esplicitati in sede preliminare.

Il primo riguarda la duplice prospettiva con la quale si è inteso analizzare il profilo occupazionale nella FP piemontese. Accanto a un piano prettamente formale che chiama in causa le aree e i profili professionali definiti dal contratto collettivo di categoria, si sono infatti considerate le funzioni effettivamente svolte dal personale a prescindere dall'inquadramento contrattuale, così da potere disporre di informazioni in merito anche al piano sostanziale del lavoro.

Il secondo aspetto attiene invece allo stile espositivo prescelto, fortemente orientato alla presentazione dei fenomeni di volta in volta posti in luce dall'analisi dei dati, piuttosto che alla formulazione di giudizi di valore.

Il testo consta pertanto più di note di accompagnamento agli strumenti di rappresentazione dei dati (tabelle e grafici), che non di valutazioni di merito.

Si ritiene infatti che tali valutazioni rientrino nella sfera di competenza del sistema delle Agenzie formative e delle Istituzioni responsabili della regolamentazione del settore, le quali potranno avvalersi delle risultanze che la presente indagine ha permesso di mettere in luce per sviluppare un confronto di merito – nei fatti già avviato da tempo – circa gli strumenti in grado di assicurare al sistema della FP risorse umane in possesso delle competenze oggi considerate necessarie.



### 1.3 Strumenti

Al fine di contemperare le esigenze di rilevazione relative rispettivamente ai lavoratori e alle lavoratrici della FP e alle organizzazioni in cui operano, si sono messi a punto due questionari destinati uno al singolo lavoratore e l'altro alle Agenzie.<sup>1</sup>

Al primo strumento, piuttosto snello e fruibile attraverso apposito applicativo sviluppato in Access, è stato demandato il compito di acquisire – relativamente a ciascun lavoratore (sia esso un dipendente o un collaboratore contrattualizzato, al momento della somministrazione del questionario, per almeno 120 ore) – le informazioni inerenti a:

1. le caratteristiche anagrafiche
2. le funzioni professionali effettivamente esercitate
3. le eventuali esperienze professionali pregresse o concomitanti.

Il questionario Agenzie è invece stato costruito per raccogliere indicazioni circa:

1. l'occupazione, in termini di personale impiegato nelle diverse sedi provinciali, sulla base delle specifiche contrattuali
2. le attività esercitate
3. l'organizzazione del lavoro.

Così operando, è risultato possibile per un verso ridurre l'impegno richiesto ai responsabili del personale delle singole Agenzie e dall'altro acquisire le informazioni anagrafiche a livello individuale, ampliando notevolmente le potenzialità di elaborazione statistica dei dati grazie, in particolare, alla possibilità di incrociare tra loro le diverse variabili considerate.

Tale accorgimento ha altresì consentito di mantenere fede alla volontà di indagare il profilo occupazionale della FP in Piemonte con riferimento tanto al piano formale (a mezzo del questionario di Agenzia) quanto a quello sostanziale (le funzioni svolte, suddivise fra prevalente o unica e secondarie, censite attraverso il questionario individuale).

Ha permesso, infine, di dedicare il questionario di ente anche alla rilevazione di ulteriori elementi che consentono di correlare le caratteristiche del personale impiegato alle attività svolte dalle diverse Agenzie e alle pratiche organizzative utilizzate.

Lo sdoppiamento degli strumenti di rilevazione recava con sé anche alcuni rischi, per lo più legati alla possibilità che i dati raccolti attraverso le due fonti fossero tra loro incongruenti e/o al fatto che la compilazione del questionario individuale – avvenuta in forma anonima – non fosse adeguatamente presidiata.

Ambedue i fattori di rischio sono stati scongiurati, in quanto, da un lato, si osserva una sostanziale coerenza tra il peso delle diverse aree e profili professionali rilevati nel questionario Agenzie e quello delle funzioni dichiarate dai singoli operatori, mentre, per quanto riguarda il buon riscontro quantitativo e qualitativo ottenuto dai questionari individuali, il merito va ascritto ai referenti delle Agenzie formative, il cui comportamento è risultato, come detto, improntato a un forte spirito di collaborazione.

Un elemento di potenziale distorsione riguarda, inoltre, la diversa natura dei dati raccolti attraverso la prima sezione del questionario di ente: di stock (al 31/12/2006) per i lavoratori dipendenti, di flusso (anno solare 2006) per i collaboratori.<sup>2</sup> In ragione di ciò, occorrerebbe evitare di sommare i valori relativi ai due sottoinsiemi salvo che per disporre

---

<sup>1</sup> I due questionari utilizzati sono consultabili in Allegato al Rapporto.

<sup>2</sup> Assumere il medesimo criterio di rilevazione adottato per i dipendenti anche per i collaboratori, avrebbe verosimilmente determinato una pesante sottostima di questi ultimi che, in ragione anche del particolare calendario con il quale sono sviluppate le attività, tendenzialmente vengono contrattualizzati nei primi mesi di ciascun anno per un periodo che spesso si conclude prima del 31 dicembre.

Come sarà chiarito nel secondo capitolo del Rapporto, è invece verosimile che, operando secondo quanto indicato, si sia indotta una sovrastima, comunque di entità inferiore alla sottostima in cui si sarebbe incorso nell'altro caso.





di un dato puramente indicativo in merito al volume di occupazione complessivamente attivata nel corso dell'anno.

Andrebbe altresì evitato il confronto numerico tra i dati dei due strumenti di rilevazione, il questionario individuale essendo stato concepito non tanto per stimare l'occupazione nel settore (dato già desumibile dall'altro strumento) quanto piuttosto per acquisire informazioni circa le sue principali caratteristiche qualitative. D'altra parte, il confronto avverrebbe tra due grandezze tra loro non omogenee, intanto perché diversa è la data di riferimento (per l'individuale coincidente con quella della somministrazione, avvenuta nella primavera del 2007, dunque un dato di stock tanto per i dipendenti quanto per i collaboratori); in secondo luogo perché, d'intesa con i referenti delle Agenzie, tra i collaboratori il questionario individuale è stato sottoposto soltanto a chi disponeva di un contratto di almeno 120 ore.

Si sottolinea da ultimo che la fase di ricerca sul terreno, anche al fine di evitare l'introduzione di ulteriori elementi distorsivi concentrata in un arco temporale sufficientemente ristretto, è stata sviluppata attenendosi al seguente schema logico:

1. identificazione dell'interlocutore di ente, sintetica presentazione degli obiettivi dell'indagine, invio dei *file* dei questionari e definizione di un appuntamento telefonico per la raccolta degli stessi;
2. contatto telefonico alla data convenuta, chiarimenti e appuntamento per il ritiro questionari;
3. ritiro questionari individuali, lettura congiunta di quello di agenzia, confronto in merito soprattutto, ma non solo, alle sezioni relative alle attività svolte e all'organizzazione del servizio;
4. eventuali *recall* telefonico per chiarire aspetti incongruenti desunti dall'analisi dei questionari individuali.

#### 1.4 Risultati

Il primo e più importante risultato riguarda il numero di questionari restituiti compilati (39 di ente e 3.310 individuali), un tasso di risposta elevato, che garantisce della buona attendibilità del presente rapporto.

Venendo invece agli esiti dell'elaborazione statistica di tali questionari, si è stimato in poco più di 6.000 unità il **volume occupazionale** attivato nel 2006 dalle Agenzie formative piemontesi interessate dall'indagine.

Una quota prevalente di tale occupazione ha carattere duraturo, per effetto di un'incidenza del 44% del lavoro alle dipendenze cui si aggiunge un ulteriore 33% di collaboratori con incarichi superiori alle 120 ore; dispone viceversa di contratti saltuari, inferiori a tale soglia di durata, il restante 23% di lavoratori, impiegato quasi esclusivamente in attività di docenza a carattere molto specialistico.

Oltre i tre quarti di tale personale opera nell'area professionale dell'erogazione (formazione e servizi connessi), e i due terzi di questi sono inquadrati come docenti, per effetto soprattutto della preminenza che tale figura assume tra i collaboratori (incidenza prossima al 90%); piuttosto diffuse risultano, specie tra i dipendenti, anche le qualifiche afferenti all'area amministrativa e tecnica, mentre minore è il peso delle restanti figure, per lo più assunte alle dipendenze.

Lavora in provincia di Torino circa il 56% del personale degli enti indagati, in provincia di Cuneo un altro 16% e in provincia di Alessandria un ulteriore 11,5%. L'incidenza delle restanti realtà territoriali, in termini unitari non superiore al 4%, risulta minore rispetto a quella osservabile a livello di occupazione generale.



Riferendosi al **profilo anagrafico**, la ricerca evidenzia che gli occupati nella FP piemontese sono per il 56% di genere femminile, per oltre il 96% di cittadinanza italiana, per lo più in possesso di titoli di studio medio-alti (47% di diplomati e 40% di laureati), di età media di poco superiore ai quaranta anni (43 per gli uomini e 39 per le donne).

Dal punto di vista occupazionale, si sono invece riscontrate un'apprezzabile diffusione di esperienze lavorative precedenti l'ingresso nel settore della formazione professionale (due lavoratori su tre), in oltre il 50% dei casi maturate in contesti aziendali, e una significativa anzianità di servizio nella FP, elementi ambedue che testimoniano di una forza lavoro che ha potuto arricchire *on the job* le competenze iniziali acquisite nel sistema dell'istruzione.

Quanto al rapporto di lavoro, tra i dipendenti prevalgono, sia pure in misura inferiore a quanto accade a livello generale e anche all'interno del terziario, i contratti a tempo indeterminato; quello a progetto risulta invece il tipo di contratto più diffuso tra i collaboratori, tra i quali un peso notevole assumono anche le partite IVA.

L'approfondimento relativo al **profilo professionale**, oltre a confermare quanto rilevato dall'analisi di aree e qualifiche, ha consentito di mettere in luce come nella FP piemontese coesistano funzioni "tradizionali", per lo più esercitate in via esclusiva (la direzione, i servizi amministrativi ed ausiliari, ecc.) o prevalente (la docenza), e funzioni emergenti (la progettazione, l'orientamento, il tutoraggio, in parte il coordinamento stesso, l'inserimento lavorativo), attualmente svolte in via complementare rispetto alla docenza e tuttavia verosimilmente destinate ad acquisire un maggiore rilievo, quando non un'autonomia in termini di corrispondenti figure professionali.

Dall'analisi sono altresì emersi interessanti quanto prevedibili elementi di correlazione tra le funzioni esercitate e determinate caratteristiche anagrafiche e occupazionali. Così le funzioni tradizionali si associano tendenzialmente con età più mature, titoli di studio inferiori e anzianità di servizio maggiori rispetto a quelle emergenti, per lo più appannaggio di soggetti giovani, in possesso di laurea e con una minore anzianità di servizio nella FP.

Soffermandosi da ultimo sulla **componente qualitativa della ricerca**, quella esplorata attraverso la seconda e terza sezione del questionario di ente e successivamente sviluppata alla luce della risultanze degli incontri sul campo con i referenti delle Agenzie, essa ha permesso di suffragare alcune tendenze delineatesi con l'analisi delle funzioni svolte.

Prendendo in considerazione i differenti modi con cui gli enti assicurano lo svolgimento delle attività oggi ritenute necessarie per produrre corsi di formazione professionale, sono emerse pratiche organizzative differenziate, che riflettono il diverso peso che la singola Agenzia attribuisce alle varie funzioni professionali, a sua volta condizionato dalle caratteristiche, anagrafiche e occupazionali, delle risorse umane presenti in azienda. Queste ultime, d'altra parte, derivano dagli elementi di specializzazione di ciascun ente quali sono venuti sedimentandosi negli ultimi 20-30 anni di storia, alla luce anche dell'evoluzione socioeconomica e normativa.

La ricerca restituisce un'immagine in movimento dell'occupazione nella formazione professionale piemontese, le cui principali caratteristiche starebbero effettivamente mutando in relazione alle sollecitazioni provenienti dal contesto in cui operano le Agenzie. Gli insegnanti già presenti nel settore all'atto del trasferimento alle Regioni delle competenze in materia di FP, peraltro giungendo spesso da altre esperienze maturate per lo più nella manifattura, sono nel tempo stati avvicinati o affiancati da personale, anch'esso in linea di massima con un pregresso lavorativo in azienda, adibito alla docenza così come alle altre funzioni professionali frattanto divenute necessarie all'erogazione del servizio formativo.

Ne deriva un profilo occupazionale ricco, nel quale convivono risorse umane con caratteristiche anagrafiche e professionali differenziate, il cui dimensionamento varia da Ente a Ente in ragione dei rispettivi ambiti di specializzazione. Questi stessi, d'altra parte,



risulterebbero in via di ridefinizione in rapporto all'evoluzione della domanda formativa e, quindi, alle scelte di allocazione finanziaria compiute dalle Istituzioni.

Fattore comune a tale processo, innescato dalla LR 63/95 e tuttora in corso, è una spiccata variabilità di pratiche, a mezzo delle quali le Agenzie cercano di organizzare la propria forza lavoro in funzione delle attività – formative e non – che debbono essere svolte ai fini di un adeguato presidio dei mercati di riferimento.

Nella loro variabilità, le pratiche organizzative rilevate mirano a consolidare i non trascurabili punti di forza che l'indagine ha messo in luce rispetto alle caratteristiche del personale della FP e, al tempo stesso, a rimuovere o alleviare i fattori di debolezza così come a prevenire l'insorgenza di minacce collegate a determinati aspetti del profilo occupazionale.

Appare al riguardo opportuno agire sul versante delle competenze delle risorse umane disponibili e/o acquisibili, le quali necessitano di essere sviluppate e rafforzate attraverso iniziative formative di ampio respiro, ma anche di essere riconosciute e in certo modo formalizzate attraverso percorsi innovativi che consentano la valorizzazione delle conoscenze acquisite *on the job*.

### 1.5 *Articolazione del rapporto*

Al netto di questo capitolo a carattere introduttivo, il Rapporto di ricerca consta di due parti principali. All'interno della prima (Cap. 2), largamente prevalente, viene descritto il quadro occupazionale come rilevato dai due questionari; la seconda (Cap. 3), a carattere integrativo, è invece dedicata all'organizzazione del servizio formativo e tratta anche i temi della gestione delle risorse umane e della diversificazione del servizio. L'appendice contiene infine i numeri essenziali dell'offerta formativa piemontese nel 2006, desunti dalle attività ordinarie dell'Osservatorio sulla formazione professionale in Piemonte.



## 2. IL QUADRO OCCUPAZIONALE

Il presente capitolo prende in esame le caratteristiche dell'occupazione nella formazione professionale piemontese, quali scaturiscono da un'analisi tanto delle aree e delle qualifiche professionali previste dal contratto di riferimento, quanto delle funzioni effettivamente svolte dai lavoratori in forza presso gli enti oggetto di indagine.

Afferiscono al primo ambito i dati raccolti mediante le tavole 1 e 2 del questionario di ente, la cui elaborazione statistica ha permesso di "distribuire" gli addetti della FP in relazione ai profili "formali" e, rispettivamente, alla natura del rapporto di lavoro (§ 2.1) e alla provincia sede di impiego (§ 2.2).

Il questionario individuale, oltre che per la raccolta dei dati anagrafici e professionali (§ 2.3), è stato impiegato per tracciare i profili "sostanziali" dell'occupazione nella FP (§ 2.4), desumibili dal grado di diffusione delle diverse funzioni censite.

Quantunque presentino notevoli affinità, a segnalare un'elevata corrispondenza tra le attività praticate (il piano sostanziale) e la loro traduzione in figure contrattuali predefinite (il piano formale), l'esposizione che segue mantiene volutamente distinte le due dimensioni dell'occupazione.

I dati anagrafici e professionali rilevati dal questionario individuale sono così impiegati, all'interno del terzo paragrafo, per arricchire il quadro occupazionale generale desunto dal questionario di ente, mentre formano l'oggetto di una trattazione a sé stante nell'ambito del quarto paragrafo dedicato all'illustrazione delle funzioni lavorative esercitate.

Tale scelta espositiva salvaguarda il ruolo complementare dei due strumenti di rilevazione, favorendone un impiego sinergico – ma scevro al tempo stesso di inopportune sovrapposizioni – atto a documentare compiutamente le caratteristiche dell'occupazione nella FP piemontese con riferimento tanto al piano formale quanto a quello sostanziale.

### *2.1 Gli addetti alla FP, un primo sguardo d'insieme*

Stando a quanto indicato dalla riga dei totali della tavola 2.1, i trentanove enti coinvolti nell'indagine avrebbero occupato nel 2006 oltre 6.000 persone. Tale valore va tuttavia assunto con una certa cautela giacché deriva dalla somma di dati, rispettivamente lo stock dei dipendenti al 31/12/2006 e il numero di collaboratori transitati nel sistema della FP durante l'anno solare 2006, di per sé non omogenei. Esso viene fornito al solo scopo di approssimare il volume di occupazione del settore e, verosimilmente, sovrastima i collaboratori in quanto – nell'arco dei dodici mesi – alcune persone potrebbero avere lavorato con più di un ente. Alcuni dipendenti, peraltro, potrebbero aver cessato di lavorare durante l'anno, e quindi non sarebbero stati conteggiati al 31/12/2006.

Gli altri dati presenti in tabella sono esaminati nel prosieguo del paragrafo con l'ausilio di alcuni grafici.


 TAVOLA 2.1 - PERSONALE OCCUPATO NELLA FP NEL 2006  
 DISTRIBUZIONE PER AREA, QUALIFICA E NATURA DEL RAPPORTO DI LAVORO

Area	Qualifica	Funzione	Dipendenti	Collaboratori		Totale
				Totale	di cui ≤ 120 ore	
Direzione	Direttore regionale	Direzione	9	2	-	11
	Direttore generale		19	5	1	24
	Direttore ricerca e sviluppo		9	-	-	9
	Direttore amministrativo		18	3	-	21
	Responsabile del personale		7	-	-	7
	Responsabile di Centro		121	14	-	135
	Altro		52	3	-	55
	<b>Sub-totale</b>	<b>235</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>262</b>	
Progettazione e valutazione	Progettista	Progettazione	91	32	2	123
	Valutatore		19	1	1	20
	Promotore	Funzioni commerciali	25	6	4	31
		<b>Sub-totale</b>	<b>135</b>	<b>39</b>	<b>7</b>	<b>174</b>
Erogazione	Formatore	Docenza	977	3.025	1.353	4.002
	Tutor	Tutoraggio	177	52	18	229
	Orientatore	Orientamento	55	18	5	73
	Orientatore senior		36	2	-	38
	Coordinatore	Coordinamento	144	64	10	208
	Coordinatore senior		65	27	-	92
	Referente qualità	Funzioni tecniche	60	5	1	65
	<b>Sub-totale</b>	<b>1.514</b>	<b>3.193</b>	<b>1.387</b>	<b>4.707</b>	
Amministrazione, gestione tecnica e logistica	Responsabile informatico	Funzioni tecniche	40	10	2	50
	Collaboratore amministrativo organizzativo	Amministrazione	347	57	6	404
	Operatore amministrativo organizzativo	Amministrazione	213	12	1	225
	Operatore tecnico-organizzativo	Funzioni ausiliarie	178	66	6	244
		<b>Sub-totale</b>	<b>778</b>	<b>145</b>	<b>15</b>	<b>923</b>
<b>Totale</b>			<b>2.662</b>	<b>3.404</b>	<b>1.410</b>	<b>6.066</b>

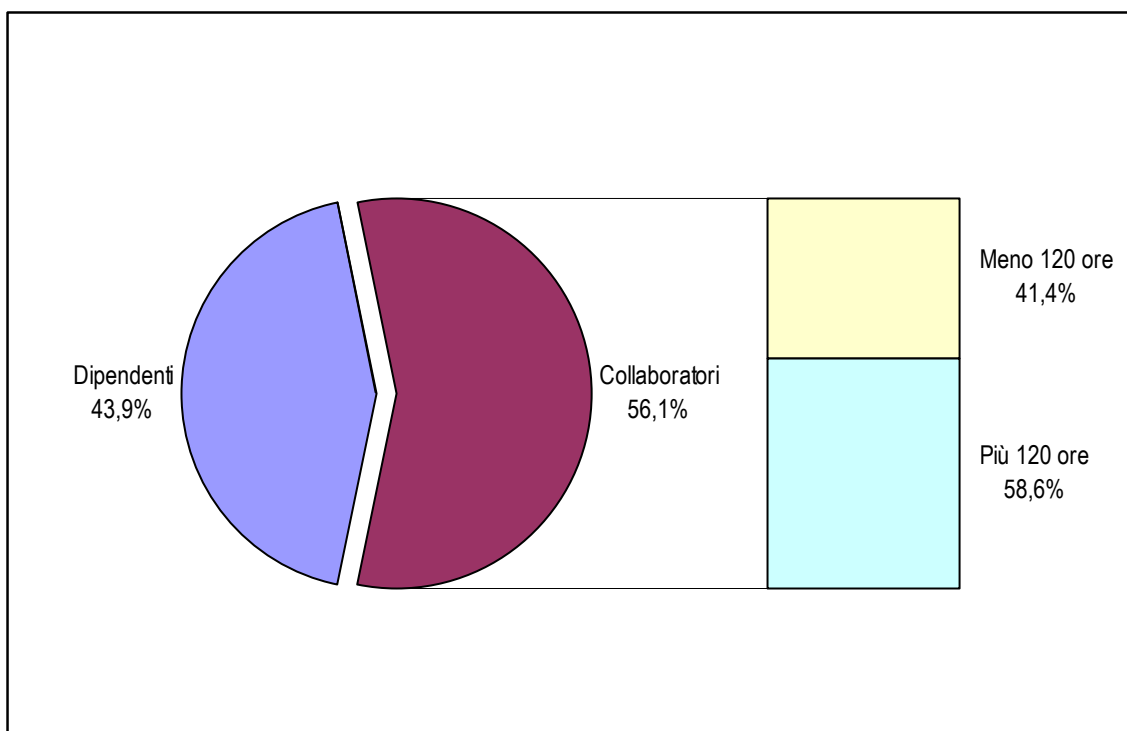


Una prima informazione desumibile dalla Tavola 2.1 riguarda la natura del rapporto di lavoro del personale occupato nella FP, che, come mostrato dal grafico sottostante, risulta alle dipendenze per circa il 44% e in collaborazione per il restante 56%; nell'ambito di questa ultima fattispecie si registra una prevalenza (58,6%) di soggetti impiegati per più di 120 ore.

Alla luce anche di quanto poc'anzi osservato riguardo alla probabile sovrastima dell'insieme dei collaboratori, fenomeno che si presume possa riguardare in misura prevalente coloro che dispongono di un contratto di durata inferiore alle 120 ore, i dati in questione appaiono rivelatori di un sistema formativo caratterizzato da una netta supremazia delle posizioni lavorative durature rispetto a quelle, per così dire, occasionali.

Tra i diversi fattori che si presume possano avere concorso a determinare tale situazione, si segnala per un verso il peso crescente che nell'ultimo decennio ha assunto la formazione iniziale la quale – per sua natura – presuppone la disponibilità di risorse umane specialistiche impegnate per un arco temporale pluriennale e, per converso, la forza di condizionamento del meccanismo di finanziamento a bando che, rendendo aleatoria l'assegnazione dei fondi, stimola atteggiamenti prudenti nelle politiche di reclutamento del personale.

GRAFICO 2.1 - PERSONALE OCCUPATO NELLA FP NEL 2006  
DISTRIBUZIONE % PER NATURA DEL RAPPORTO DI LAVORO E DURATA DEL CONTRATTO



Le figure riportate qui di seguito, danno invece conto di come il personale della FP sia distribuito in termini, rispettivamente, di area e qualifica professionale previste dal corrispondente contratto nazionale.

Tale distribuzione viene dapprima fornita a livello generale (grafici 2.2 e 2.3), quindi differenziata in relazione alla natura del rapporto di lavoro (Tavole 2.2 e 2.3).



GRAFICO 2.2 - PERSONALE OCCUPATO NELLA FP NEL 2006  
DISTRIBUZIONE % PER AREA PROFESSIONALE

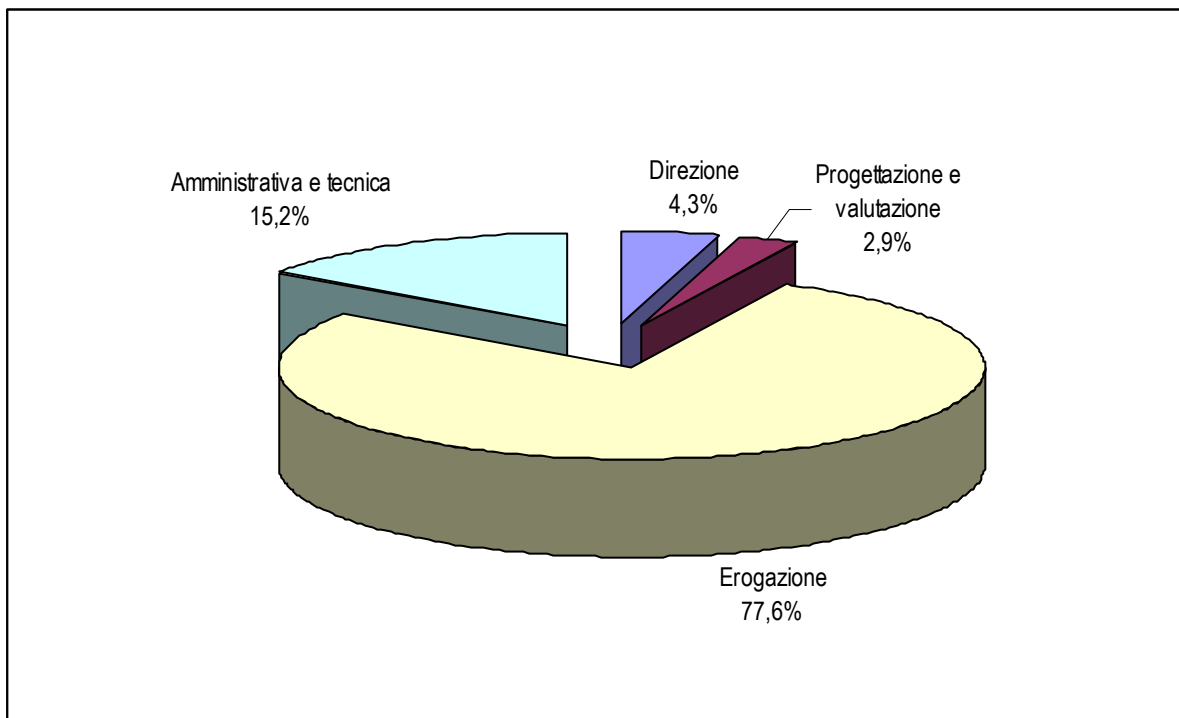


GRAFICO 2.3 - PERSONALE OCCUPATO NELLA FP NEL 2006  
DISTRIBUZIONE % PER QUALIFICA PROFESSIONALE

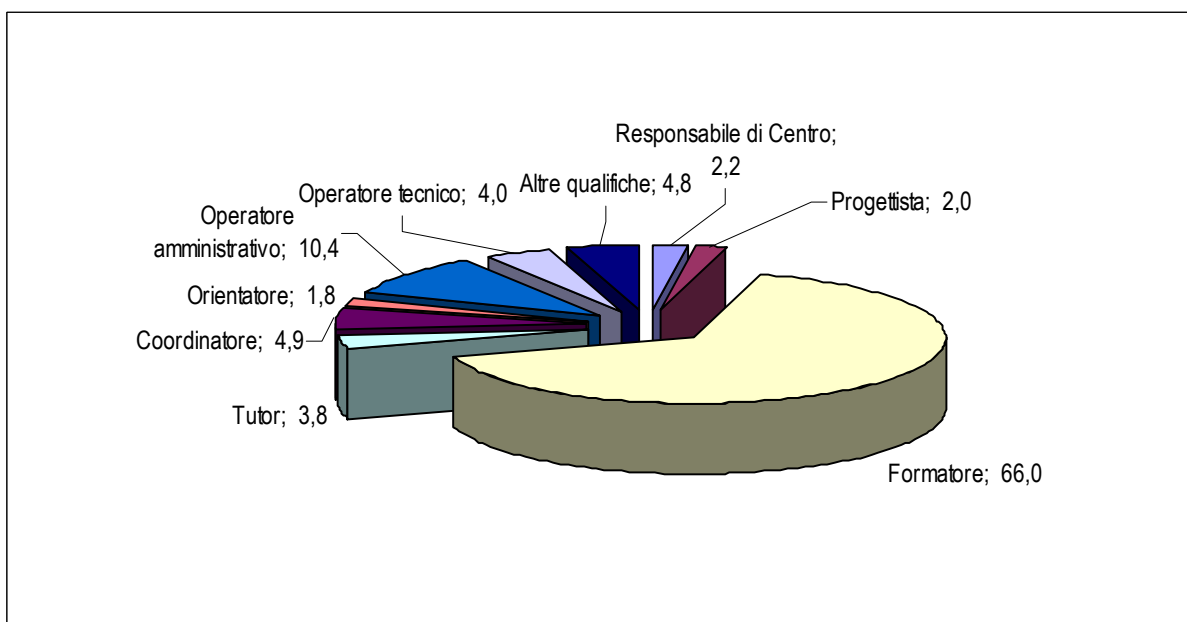




TAVOLA 2.2 - PERSONALE OCCUPATO NELLA FP NEL 2006  
DISTRIBUZIONE % PER AREA PROFESSIONALE E NATURA DEL RAPPORTO DI LAVORO

<i>Area professionale</i>	<i>Natura del rapporto di lavoro</i>		
	<i>Dipendenti</i>	<i>Collaboratori</i>	<i>Totale</i>
Direzione	8,8	0,8	4,3
Progettazione e valutazione	5,1	1,1	2,9
Erogazione	56,9	93,8	77,6
Amministrativa e tecnica	29,2	4,3	15,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

TAVOLA 2.3 - PERSONALE OCCUPATO NELLA FP NEL 2006  
DISTRIBUZIONE % PER QUALIFICA PROFESSIONALE E NATURA DEL RAPPORTO DI LAVORO

<i>Qualifica professionale</i>	<i>Natura del rapporto di lavoro</i>		
	<i>Dipendenti</i>	<i>Collaboratori</i>	<i>Totale</i>
Responsabile di Centro	4,5	0,4	2,2
Progettista	3,4	0,9	2,0
Formatore	36,7	88,9	66,0
Tutor	6,6	1,5	3,8
Coordinatore	7,9	2,7	4,9
Orientatore	3,4	0,6	1,8
Operatore amministrativo	21,0	2,0	10,4
Operatore tecnico	6,7	1,9	4,0
Altre qualifiche	9,7	1,0	4,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Mentre i due grafici rivelano una prevedibile preminenza dell'area professionale "Erogazione" che occupa oltre i tre quarti del personale della FP (77,6%), e in specie del mestiere di formatore (dispongono di una tale qualifica quasi due persone su tre), la distribuzione per natura del rapporto di lavoro evidenzia come la stragrande maggioranza dei collaboratori (94% circa) svolga attività didattiche che, per lo più, si sostanziano in docenze (opera in qualità di formatore quasi il 90% di essi).

Significativa, e come si vedrà crescente nel tempo, anche l'incidenza, specie tra il personale dipendente, delle figure professionali che afferiscono ai servizi amministrativi e tecnici.





Inferiore ai cinque punti percentuali risulta infine il peso delle due restanti aree, rispetto alle quali si sottolinea come le figure più diffuse – rispettivamente il Direttore di Centro e il Progettista – assumano un qualche rilievo statistico soltanto nell’ambito dei lavoratori dipendenti.

Elementi ulteriori di analisi rispetto alla caratterizzazione delle diverse aree e qualifiche professionali possono essere desunti dalle figure qui sotto.

GRAFICO 2.4 - PERSONALE OCCUPATO NELLA FP NEL 2006

DISTRIBUZIONE % PER NATURA DEL RAPPORTO DI LAVORO IN BASE ALL'AREA PROFESSIONALE

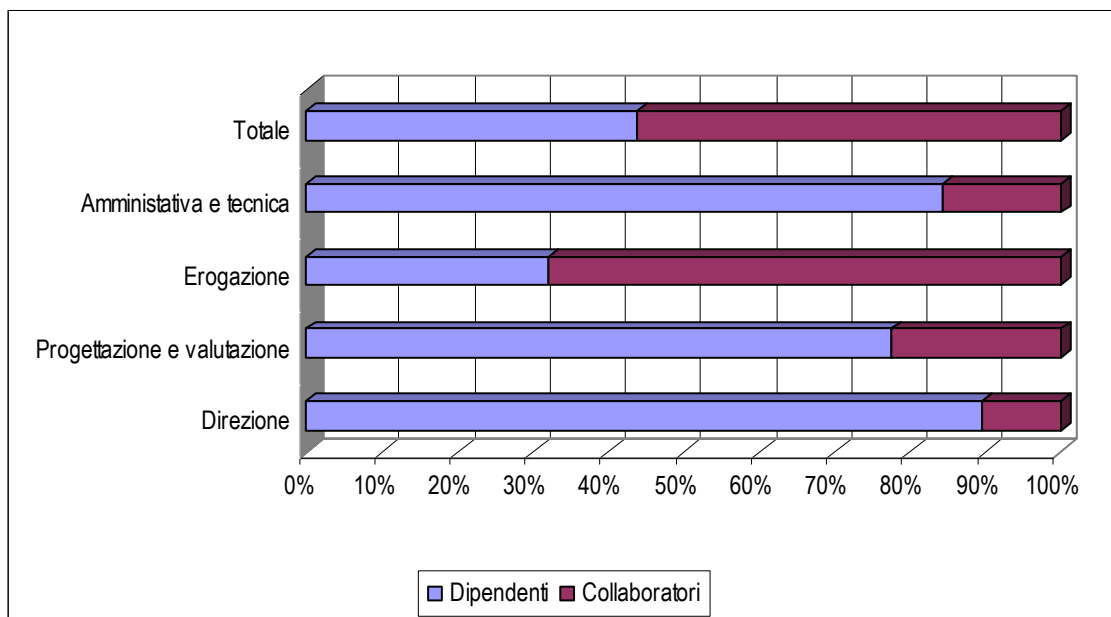
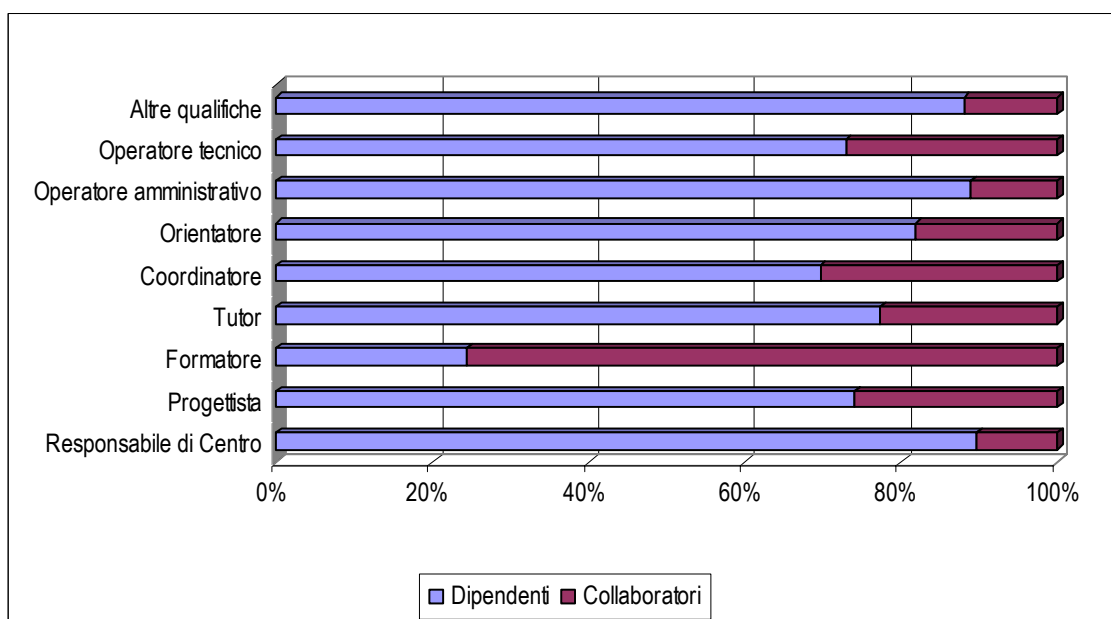


GRAFICO 2.5 - PERSONALE OCCUPATO NELLA FP NEL 2006

DISTRIBUZIONE % PER NATURA DEL RAPPORTO DI LAVORO IN BASE ALLA QUALIFICA PROFESSIONALE



Ambedue le figure mettono in luce una forte correlazione tra le variabili considerate, sottolineando come l'incidenza rispettiva di dipendenti (44%) e collaboratori (56%) derivi da un'evidentissima prevalenza di questi ultimi nell'area dell'erogazione, dove

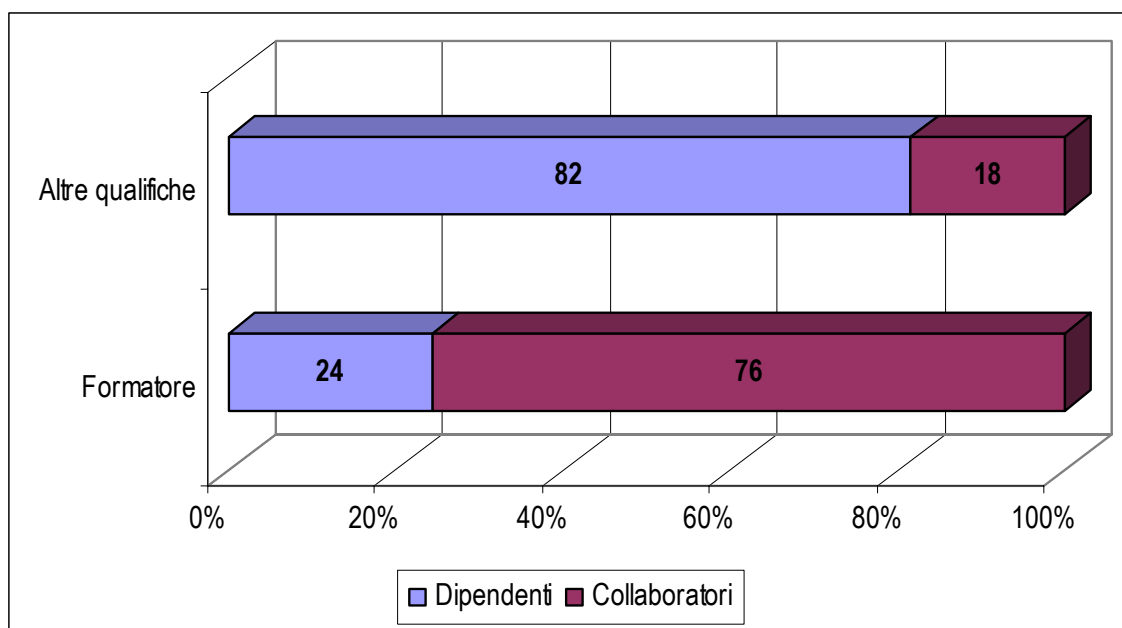


rappresentano circa i due terzi del totale delle unità di personale impiegate, prevalenza a sua volta conseguente al loro peso relativo (76%) tra i formatori.

Per contro, in riferimento a tutte le restanti aree e figure professionali, si assiste, sia pure in misura differenziata, a una marcata preponderanza del personale dipendente.

GRAFICO 2.6 - PERSONALE OCCUPATO NELLA FP NEL 2006

DISTRIBUZIONE % PER NATURA DEL RAPPORTO DI LAVORO DI FORMATORI E ALTRE QUALIFICHE PROFESSIONALI



Attenendosi ai dati finora disponibili, è possibile osservare che vanno delineandosi due tendenze parallele e tra di loro congruenti: da un lato un diffuso ricorso a rapporti di collaborazione per lo svolgimento dell'attività didattica, presumibilmente connesso alle esigenze di flessibilità cui si è fatto cenno in relazione alla diffusione delle procedure di finanziamento a bando; dall'altro l'inquadramento in rapporti di lavoro alle dipendenze di gran parte delle competenze necessarie alla programmazione ed organizzazione del servizio formativo.

È ipotizzabile che ciò possa indicare una volontà di orientare maggiormente gli investimenti in risorse umane sulle cosiddette figure di sistema (il Responsabile di Centro, il Progettista, il Promotore, il Responsabile Accreditamento, ecc.) che – lo si vedrà meglio nel prosieguo del Rapporto – assumono un ruolo sempre più centrale nel processo evolutivo che da alcuni anni interessa il sistema della formazione professionale in Piemonte.

Sempre in termini di incidenza dei collaboratori, è possibile riferirsi nuovamente alla Tavola 2.1 richiamando l'attenzione sul fatto che risulta inquadrato come formatore la quasi totalità (96%) di coloro che hanno operato per meno di 120 ore nel 2006.

Si tratta di un dato che appare coerente con quanto poc'anzi sottolineato circa la natura durevole della più parte dell'occupazione della FP piemontese: le esperienze estemporanee riguardano una minoranza di persone della cui collaborazione occasionale le Agenzie si avvalgono per lo svolgimento di docenze molto specialistiche e di limitata estensione temporale.



## 2.2 La distribuzione provinciale

 TAVOLA 2.4 - PERSONALE OCCUPATO NELLA FP NEL 2006  
 DISTRIBUZIONE PER AREA, QUALIFICA E PROVINCIA

Area	Qualifica	Funzione	Provincia								
			Alessandria	Asti	Biella	Cuneo	Novara	Torino	Verbania	Vercelli	Totale
Direzione	Direttore regionale	Direzione	1	-	-	1	-	9	-	-	11
	Direttore generale		2	2	1	4	-	14	1	-	24
	Direttore ricerca e sviluppo		1	-	-	1	-	7	-	-	9
	Direttore amministrativo		-	-	-	3	-	18	-	-	21
	Responsabile del personale		-	-	-	2	-	5	-	-	7
	Responsabile di Centro		17	6	4	16	8	69	8	7	135
	Altro		9	-	1	3	-	42	-	-	55
	<b>Sub-totale</b>		<b>30</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>8</b>	<b>164</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>262</b>
Progettazione e valutazione	Progettista	Progettazione	7	1	1	15	5	88	4	2	123
	Valutatore		-	-	3	5	-	10	-	2	20
	Promotore	Funzioni commerciali	2	-	1	3	3	20	2	-	31
		<b>Sub-totale</b>		<b>9</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	<b>118</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
Erogazione	Formatore	Docenza	507	160	43	720	123	2.143	180	126	4.002
	Tutor	Tutoraggio	24	16	8	31	23	109	7	11	229
	Orientatore	Orientamento	6	2	1	12	1	43	3	5	73
	Orientatore senior		3	1	1	4	6	19	2	2	38
	Coordinatore	Coordinamento	18	4	4	36	5	133	5	3	208
	Coordinatore senior		8	-	1	8	9	64	1	1	92
	Referente qualità	Funzioni tecniche	4	2	2	8	2	41	3	3	65
	<b>Sub-totale</b>		<b>570</b>	<b>185</b>	<b>60</b>	<b>819</b>	<b>169</b>	<b>2.552</b>	<b>201</b>	<b>151</b>	<b>4.707</b>
Amministrazione, gestione tecnica e logistica	Responsabile informatico	Funzioni tecniche	2	1	3	4	3	37	-	-	50
	Collaboratore amministrativo organizzativo	Amministrazione	45	13	9	42	21	253	11	10	404
	Operatore amministrativo-organizzativo	Amministrazione	23	5	-	26	17	137	11	6	225
	Operatore tecnico-organizzativo	Funzioni ausiliarie	20	5	7	33	8	160	6	5	244
		<b>Sub-totale</b>		<b>90</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>105</b>	<b>49</b>	<b>587</b>	<b>28</b>	<b>21</b>
<b>Totale</b>			<b>699</b>	<b>218</b>	<b>90</b>	<b>977</b>	<b>234</b>	<b>3.421</b>	<b>244</b>	<b>183</b>	<b>6.066</b>



La Tavola 2.4 attribuisce, sulla base di quanto indicato dalle Agenzie nel questionario di ente, e prescindendo dalla natura del rapporto di lavoro, il personale della FP a una delle otto province del Piemonte.

Il peso relativo di ciascuna provincia può invece essere desunto dal grafico 2.7, dal quale si osserva una forte concentrazione a Torino (56% circa) seguita, a larghissima distanza, da Cuneo (14%), Alessandria (11,5%), e via via dalle restanti cinque province, ognuna delle quali con quote non superiori al 4%.

Confrontando i dati sopra indicati con il riparto per provincia piemontese dell'occupazione – in generale e nel terziario – desumibile dall'indagine continua sulle forze di lavoro condotta dall'ISTAT, emerge che l'incidenza sulla formazione professionale delle tre Province maggiori (e in particolare di Cuneo) sale a scapito di quelle minori (soprattutto di Novara).

GRAFICO 2.7 - PERSONALE OCCUPATO NELLA FP NEL 2006  
DISTRIBUZIONE % PER AREA PROVINCIALE

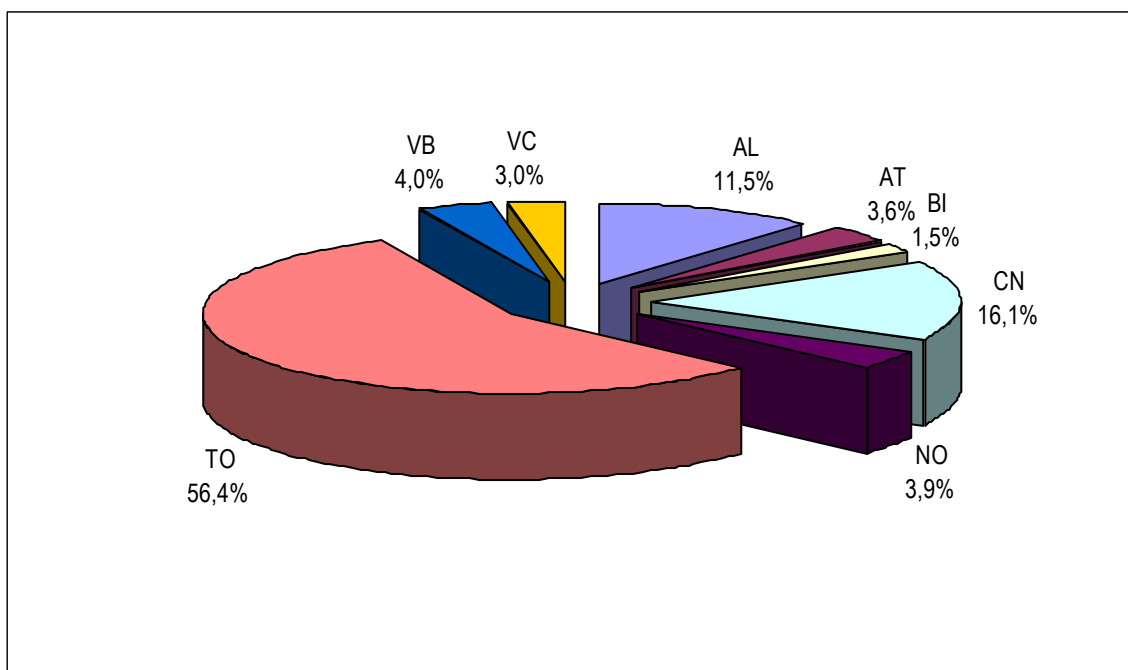


TAVOLA 2.5 - PERSONALE OCCUPATO NELLA FP NEL 2006  
DISTRIBUZIONE % PER PROVINCIA IN RELAZIONE ALL'AREA PROFESSIONALE

Area professionale	Provincia								Totale
	AL	AT	BI	CN	NO	TO	VB	VC	
Direzione	11,5	3,1	2,3	11,5	3,1	62,6	3,4	2,7	100,0
Progettazione e valutazione	5,2	0,6	2,9	13,2	4,6	67,8	3,4	2,3	100,0
Erogazione	12,1	3,9	1,3	17,4	3,6	54,2	4,3	3,2	100,0
Amministrativa e tecnica	9,8	2,6	2,1	11,4	5,3	63,6	3,0	2,3	100,0
Totale	11,5	3,6	1,5	16,1	3,9	56,4	4,0	3,0	100,0



Stante la sua assoluta preminenza in termini relativi, il dato medio rispecchia piuttosto fedelmente il riparto dell'area professionale "Erogazione"; viceversa tutte le restanti aree esibiscono indici di concentrazione maggiori a favore della provincia di Torino.

È verosimile che tale constatazione sia in qualche misura collegabile con alcune delle ipotesi avanzate in chiusura del § 2.1, nel senso che le figure professionali che abbiamo definito di sistema non soltanto risultano per lo più alle dipendenze delle Agenzie ma, sempre come linea di tendenza, vengono impiegate in prevalenza a Torino, laddove risultano più frequenti le possibilità di interlocuzione con la Regione Piemonte, gli altri enti di formazione e le rappresentanze di categoria.

Emblematico appare al riguardo il caso della "Progettazione e valutazione", in corrispondenza della quale si registra un peso della provincia di Torino di 12 punti percentuali maggiore rispetto a quello riscontrato in generale.

### 2.3 *Il profilo anagrafico e occupazionale*

L'elaborazione statistica dei dati raccolti attraverso il questionario individuale ha consentito di acquisire numerose informazioni anagrafiche, con ciò riferendosi non soltanto alle variabili canoniche (il genere, la cittadinanza, il titolo di studio e l'età) ma anche a quelle inerenti ad alcune delle principali caratteristiche professionali (la natura e il tipo di rapporto di lavoro, la sede lavorativa, l'anzianità di servizio), funzionali a una più approfondita connotazione del quadro occupazionale della FP piemontese.

All'analisi di tali variabili è dedicata la maggior parte del presente paragrafo, in apertura del quale si richiama tuttavia l'attenzione su alcuni aspetti che, desumibili dai due grafici riportati nella pagina successiva, contraddistinguono l'universo dei questionari individuali.

Al questionario individuale hanno risposto 3.310 lavoratori della FP, vale a dire poco più della metà dei soggetti censiti attraverso l'altro strumento di rilevazione. Va peraltro ribadito come il confronto tra i due universi risulti improprio, e ciò in relazione non tanto ai dipendenti, giacché ambedue i questionari ne hanno valutato la consistenza in termini di stock (al 31/12/2006 quello di ente, alla data di somministrazione – primavera 2007 – l'individuale), quanto ai collaboratori che hanno compilato il questionario individuale soltanto se alla data di somministrazione disponevano di un contratto di durata almeno pari a 120 ore.

Effettivamente, fra i questionari individuali l'incidenza dei collaboratori non supera, al netto dei dati mancanti,<sup>3</sup> il 30%, contro il 70% dei dipendenti, con un rovesciamento dei rapporti rilevati dal questionario di ente, dove i due sottoinsieme pesavano, rispettivamente, per il 56% e il 44% circa.

Su tale composizione dei rispondenti è altresì ipotizzabile che abbiano influito le stesse modalità organizzative con le quali le Agenzie hanno dapprima veicolato il questionario al loro interno, e successivamente presidiato il processo di compilazione. In riferimento ad ambedue gli aspetti considerati, appare evidente una maggiore fluidità e monitorabilità nei confronti del personale interno rispetto ai collaboratori esterni.

---

<sup>3</sup> Anche oltre, nel prosieguo del lavoro, salvo ove diversamente specificato, le distribuzioni percentuali sono state ottenute al netto dei dati mancanti, la cui incidenza appare d'altra parte esigua.



GRAFICO 2.8 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER NATURA DEL RAPPORTO DI LAVORO

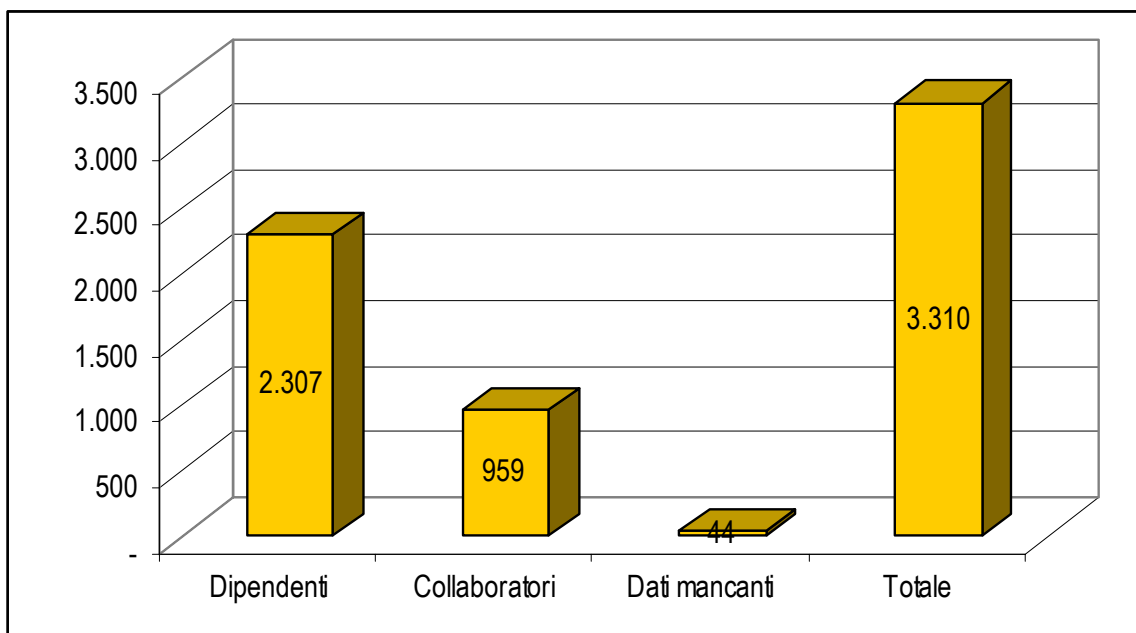
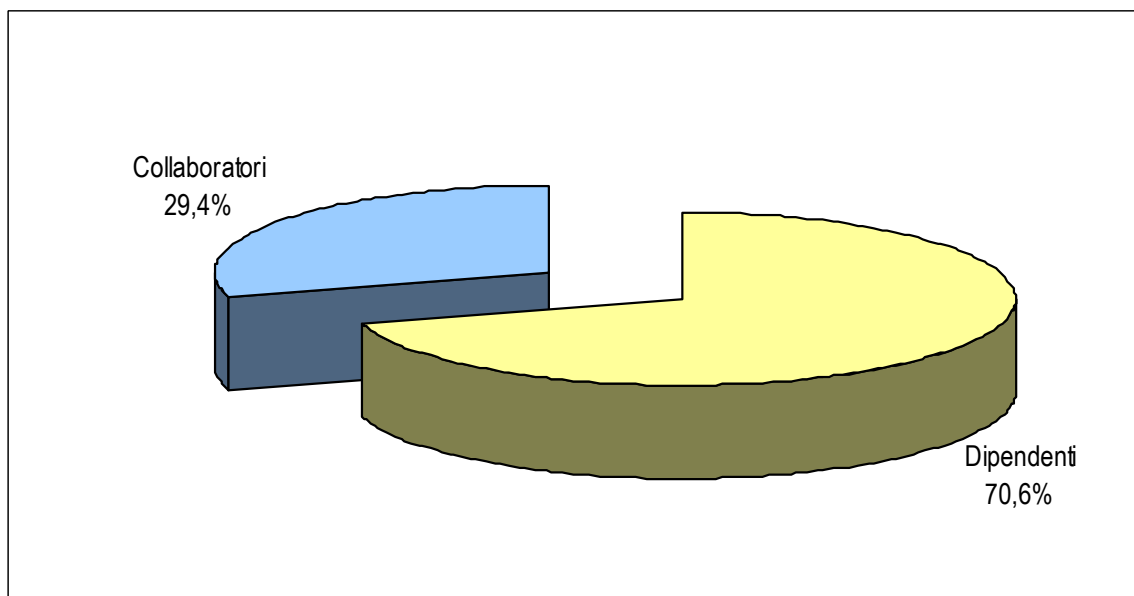


GRAFICO 2.9 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE PER NATURA DEL RAPPORTO DI LAVORO



Fornite le specifiche necessarie a una loro corretta interpretazione, è possibile passare alla disamina delle principali variabili anagrafiche richiamate in apertura di paragrafo.<sup>4</sup>

Per ciascuna di esse, si è provveduto in prima battuta ad illustrare gli elementi salienti quali emergono da un'analisi generale, e successivamente a valutarne la correlazione con le altre variabili disponibili. Ne emerge una fotografia che diviene più nitida all'aumentare delle variabili considerate, raggiungendo il massimo grado di rappresentatività in corrispondenza di quelle che si sono definite "caratteristiche occupazionali", esaminate in un secondo momento rispetto a quelle anagrafiche propriamente dette.

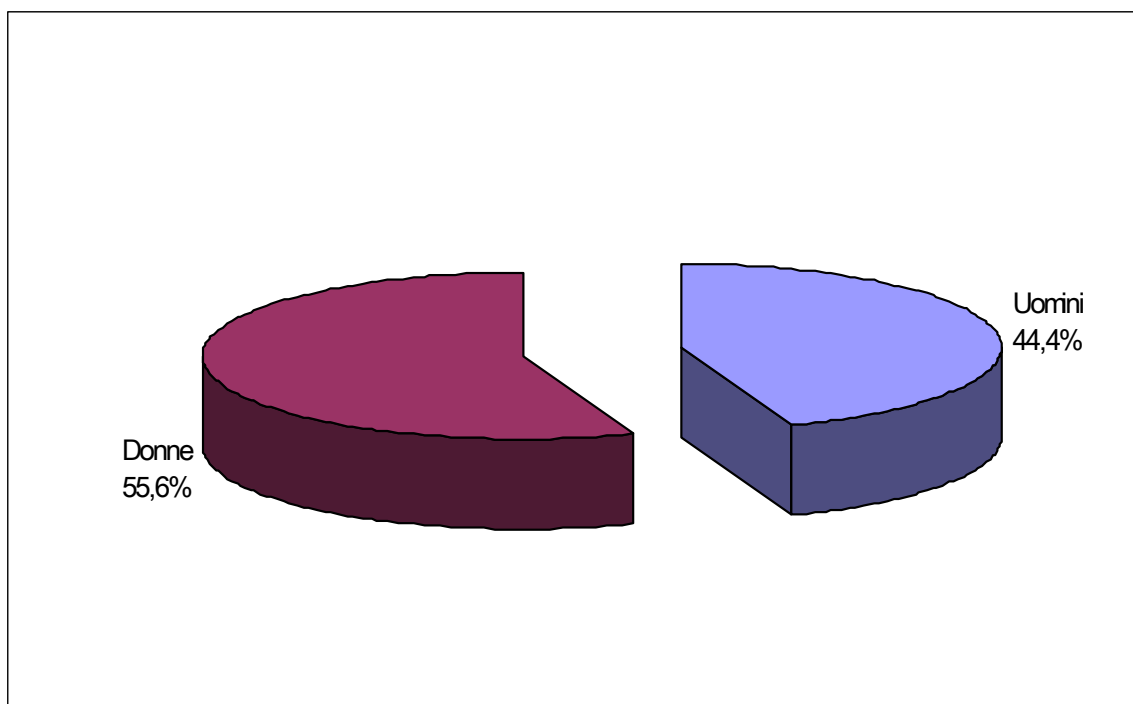
<sup>4</sup> La variabile "Sede lavorativa" non forma in realtà oggetto di un'analisi specifica in quanto i dati ottenuti risultano del tutto congruenti con la "distribuzione per provincia", desunta dall'elaborazione dei dati raccolti attraverso il questionario di ente ed esaminata all'interno del precedente § 2.2.



### 2.3.1 Il genere e la cittadinanza

Con riferimento al genere, l'occupazione nella FP piemontese presenta una prevalente connotazione femminile: le donne rappresentano infatti oltre il 55% della forza lavoro intercettata a mezzo dell'indagine.

GRAFICO 2.10 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE PER GENERE

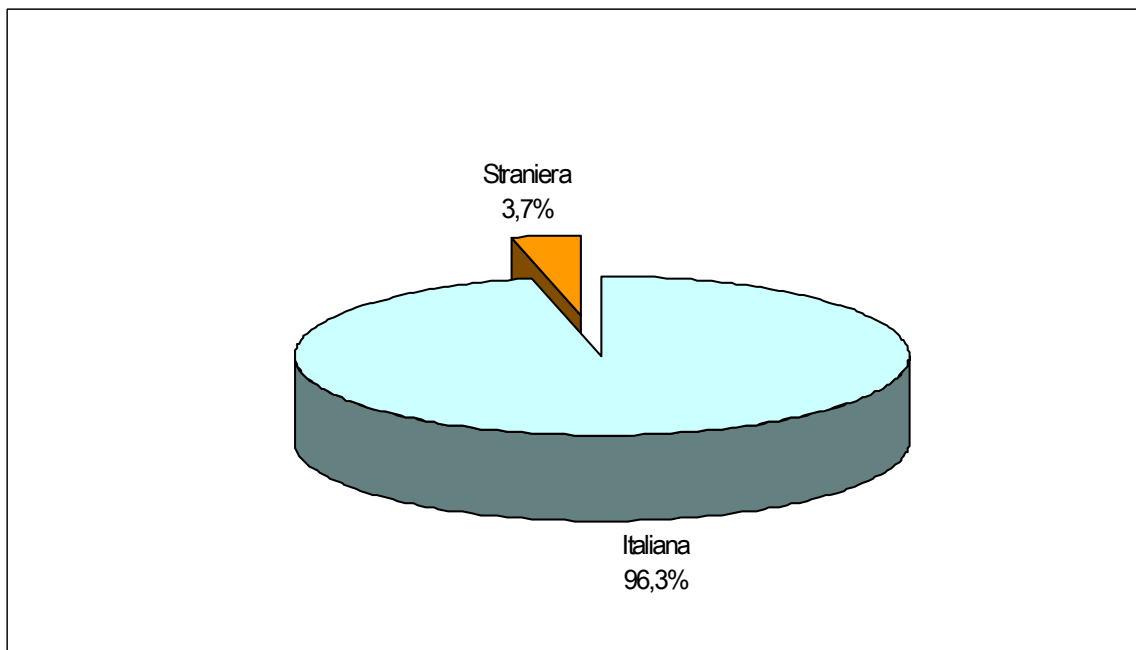


In termini di cittadinanza, i non italiani stanno ben al di sotto del 4%, un valore che, collocandosi a un livello inferiore rispetto all'incidenza dell'occupazione straniera in generale, induce ad ascrivere la FP, così come buona parte del terziario avanzato, tra i settori a bassa presenza di personale straniero.

In considerazione dell'esiguità, specie in valore assoluto, dei lavoratori stranieri, si è ritenuto poco utile dare conto di come la cittadinanza si relazionasse alle altre variabili qui prese in considerazione. Ne consegue che quanto poco sopra indicato esaurisce le valutazioni che l'indagine permette di esprimere in materia.



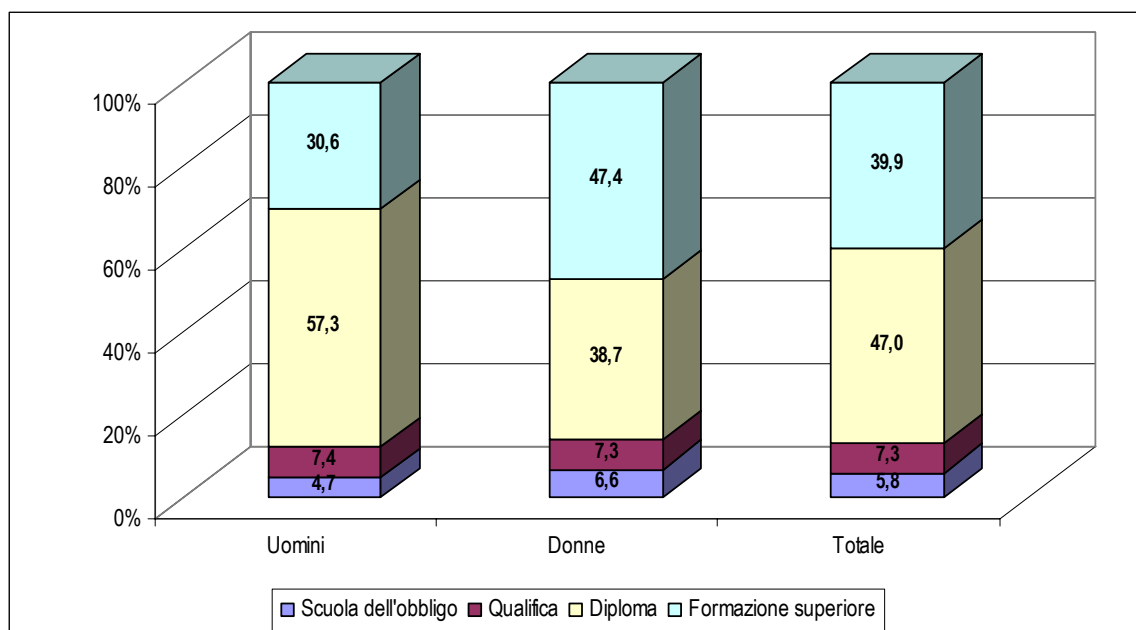
GRAFICO 2.11 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE PER CITTADINANZA



### 2.3.2 Il titolo di studio

Gli occupati della formazione professionale piemontese risultano per lo più in possesso di titoli di studio medio alti; i detentori di un diploma di scuola superiore coprono il 47% del totale, i laureati il 40%, il 7,3% ha comunque una qualifica, mentre meno del 6% sono coloro che dispongono al più del titolo dell'obbligo.

GRAFICO 2.12 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE PER TITOLO DI STUDIO IN BASE AL GENERE







L'analisi per genere mette in luce differenze significative, con particolare riguardo al peso relativo di diplomi e lauree. Nello specifico, si osserva che, mentre tra gli uomini prevalgono nettamente i diplomati, la cui incidenza – 57,3% – risulta di ben 10 punti al di sopra di quella media e soprattutto di circa 20 punti maggiore rispetto a quella assunta tra le donne, tra queste ultime è la laurea il titolo più frequente: 47,4%, 8 punti oltre la media e ben 17 in più rispetto ai colleghi dell'altro genere. Per contro, all'altro estremo, tra le donne risulta di quasi due punti maggiore (6,6% contro 4,7%) il peso dei titoli non superiori all'obbligo scolastico (licenza media).

L'approfondimento condotto rispetto alle altre variabili fornirà alcuni elementi esplicativi delle differenze qui osservate.

### 2.3.3 L'età

Il più importante tra gli elementi esplicativi evocati è desumibile dal grafo sottostante che, rivelando una presenza di persone di età oltre i 45 anni molto maggiore (quasi 20 punti percentuali) tra gli uomini che non tra le donne, riferisce di una forza lavoro maschile più matura, e dunque formata in un periodo in cui i livelli di scolarizzazione e la propensione a proseguire gli studi post-diploma erano sensibilmente inferiori.

Lo stesso fenomeno è evidenziato, in misura forse ancora più visibile, dal successivo grafico 2.14, che pone chiaramente in luce come le donne sopravanzino numericamente gli uomini sino alla soglia dei 45 anni, per poi diventare meno numerose nelle età avanzate.

GRAFICO 2.13 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE PER CLASSE DI ETÀ IN BASE AL GENERE

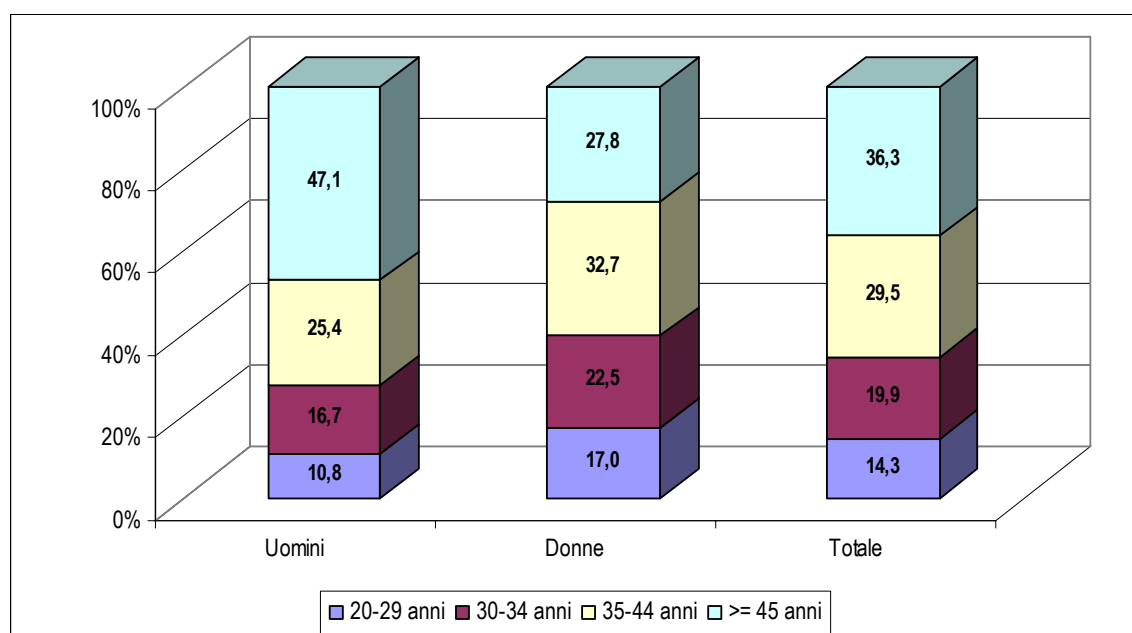
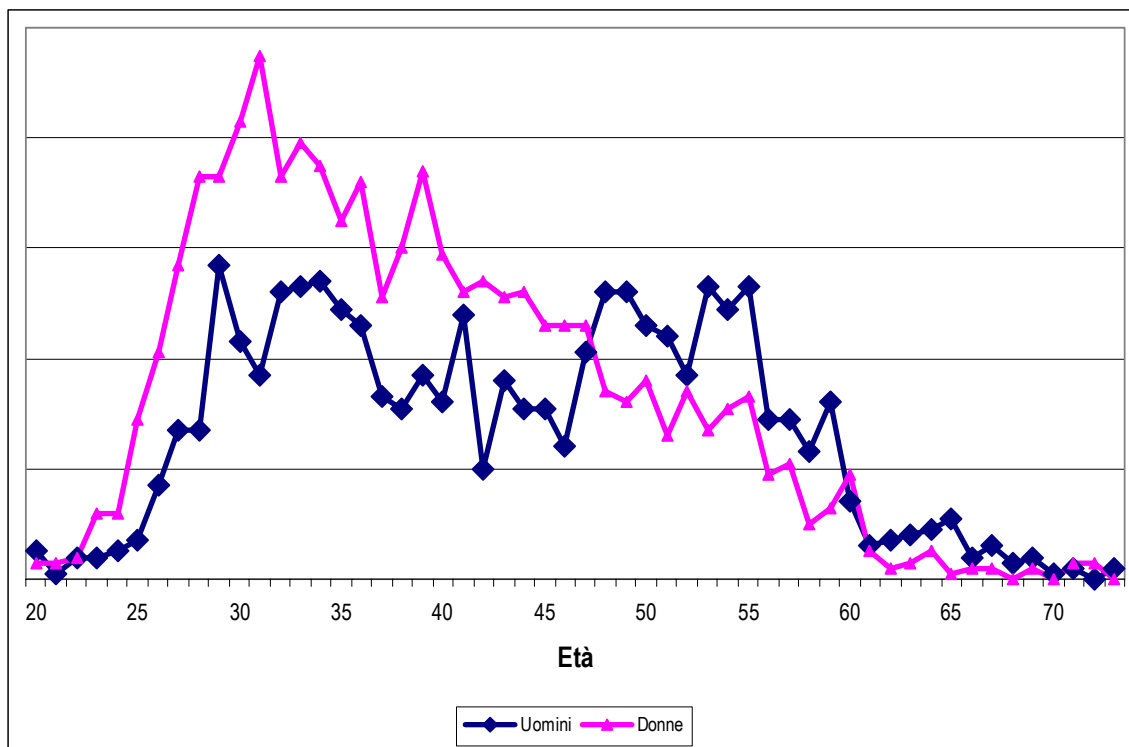




GRAFICO 2.14 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE PER SINGOLO ANNO DI ETÀ IN BASE AL GENERE



Si osserva una composizione per età piuttosto equilibrata tra gli uomini (si veda qui sopra l'intervallo tra i 30 e i 55 anni), mentre all'interno del genere femminile prevalgono le coorti più giovani con un'ampia diffusione di persone tra i 30 e i 45 anni (oltre il 55% delle donne occupate nella FP appartiene a tale fascia).

L'interdipendenza tra titolo di studio ed età, già riscontrata in termini generali, può essere più compiutamente esaminata riferendosi alla tavola sottostante.

TAVOLA 2.6 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE PER TITOLO DI STUDIO ED ETÀ

Classe di età	Titolo di studio					Classe di età	Titolo di studio				
	Scuola dell'obbligo	Qualifica	Diploma	Formazione superiore	Totale		Scuola dell'obbligo	Qualifica	Diploma	Formazione superiore	Totale
20-29 anni	2	3	49	47	100	20-29 anni	4	5	15	17	14
30-34 anni	1	3	32	63	100	30-34 anni	5	8	14	32	20
35-44 anni	4	8	44	44	100	35-44 anni	21	33	27	32	29
45 anni e oltre	11	11	57	21	100	45 anni e oltre	70	54	44	19	36
<b>Totale</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>47</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



Considerando dapprima quale variabile indipendente l'età, si rileva come, prevedibilmente, crescendo questa ultima si riduca, a parità di altre condizioni, il titolo di studio, in conformità a quanto avviene nella popolazione in generale. Alcune esemplificazioni appaiono al riguardo come particolarmente significative:

- il peso cumulato di diplomati e laureati scende dal 96% della coorte più giovane a meno dell'80% tra gli *over 45*, per effetto in particolare della dinamica dei laureati, la cui incidenza subisce infatti un abbattimento di quasi 20 punti nel passaggio dalla classe "30-34 anni" a quella "35-44" anni e di ulteriori 22 punti tra gli *over 45*;
- per converso, i titoli sino alla qualifica sono assai più diffusi tra i lavoratori adulti (12% nella fascia "35-44 anni", 22% oltre tale soglia) e riguardano invece una ristretta minoranza dei soggetti più giovani;
- in generale, si assiste alla preminenza del diploma all'interno di tutte le classi di età, fatta eccezione per i "30-34 anni", dove è ipotizzabile si concentrino i nuovi avviamenti al lavoro da parte delle Agenzie.

Considerazioni simili possono essere effettuate se si assume quale variabile indipendente il titolo di studio. Anche in questo caso, il ricorso ad alcune esemplificazioni può aiutare a chiarire meglio le tendenze:

- l'incidenza dei soggetti relativamente più anziani si riduce al crescere del titolo di studio, passando dal 70% tra coloro che hanno al più conseguito l'obbligo scolastico a meno del 20% nell'ambito dei laureati;
- specularmente, i lavoratori più giovani, comunque in posizione di minoranza, vedono il loro peso passare dal 5% nei titoli "inferiori" al 17% in quelli "superiori";
- in posizione mediana si collocano infine le classi intermedie (tra 30 e 44 anni), il cui peso relativo sale al crescere del titolo di studio, e in particolare nell'ambito della formazione superiore, dove giungono a sfiorare i due terzi (64%) degli occupati nella FP.

La correlazione tra età e titolo di studio, per quanto comune alla generalità della popolazione e conseguentemente dell'occupazione, assume un rilievo specifico con riferimento alla formazione professionale, settore che, negli anni a venire, sarà chiamato a sostenere quel processo di valorizzazione delle risorse umane piemontesi che rappresenta condizione irrinunciabile per la realizzazione di politiche di sviluppo fondate sulla promozione dell'innovazione quale fattore di competitività.

Se questa è la prospettiva di valutazione, le informazioni sin qui raccolte, quantunque testimonino della robustezza delle fondamenta (struttura dell'occupazione solida, risultante da un equilibrato dosaggio di risorse cresciute internamente al sistema della FP e professionalità reperite sul mercato, buona diffusione territoriale, livelli di istruzione al di sopra della media, ecc.), sembrerebbero indicare la sussistenza di ulteriori spazi di miglioramento da perseguirsi, in via prioritaria, attraverso azioni di rafforzamento delle competenze della forza lavoro occupata nella FP piemontese.

Da questo punto di vista, all'interno del questionario individuale sono stati inseriti due quesiti deputati a raccogliere informazioni in merito, rispettivamente, alle esperienze professionali acquisite dagli occupati e all'anzianità di servizio dei lavoratori dipendenti. All'analisi delle risposte fornite a tali quesiti, che evidentemente hanno consentito di raccogliere elementi valutativi ulteriori, con particolare riferimento al tema della competenze reali possedute dai lavoratori della FP, sono dedicati i due successivi sottoparagrafi.



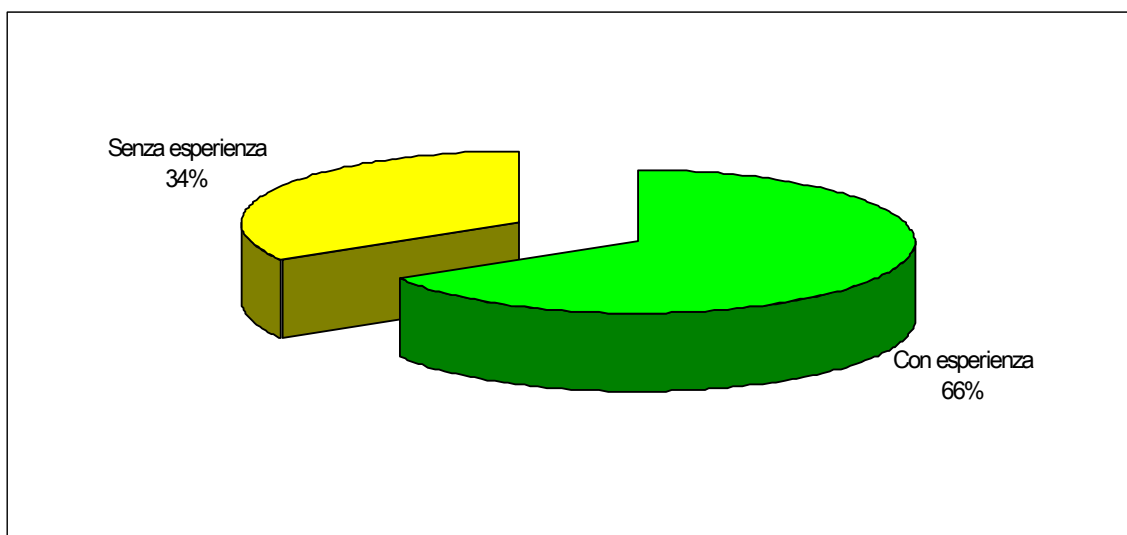
### 2.3.4 Le esperienze lavorative

La ricognizione delle esperienze professionali maturate dal personale permette di arricchire il quadro delle competenze in possesso dei lavoratori della FP piemontese, al momento considerate con riferimento al solo livello di istruzione formale (il titolo di studio).

In ragione di ciò, si è deciso di dedicare una specifica sezione del questionario individuale alla rilevazione di tali esperienze, domandando se quello nella formazione professionale fosse o meno il primo lavoro di una qualche rilevanza.

La figura qui sotto fornisce una rappresentazione grafica delle risposte fornite, rivelando una netta prevalenza (pari ai due terzi) di soggetti con alle spalle un pregresso lavorativo da loro stessi valutato come significativo. È un risultato che, per quanto non sorprenda in termini generali, assume una consistenza relativa notevole e rivelatrice della disponibilità di una buona dote di competenze acquisite in contesti lavorativi diversi rispetto alla FP.

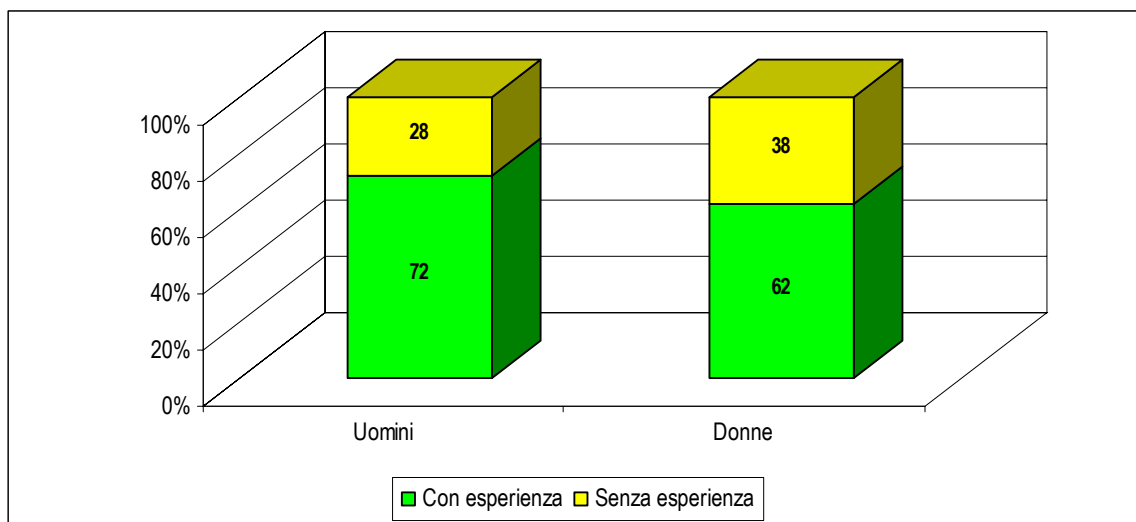
GRAFICO 2.15 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE IN BASE ALL'ESPERIENZA LAVORATIVA AL DI FUORI DEL SISTEMA FORMATIVO



La distribuzione per genere dà conto di come la quota di soggetti che vanta altre esperienze lavorative, precedenti rispetto a quella nella FP, sia relativamente maggiore tra gli uomini che non tra le donne. I dieci punti percentuali di differenza sono attribuibili, almeno in parte, alla più elevata età media che contraddistingue gli uomini (43 anni, contro i 39 delle donne).



GRAFICO 2.16 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE IN BASE ALL'ESPERIENZA LAVORATIVA AL DI FUORI DEL SISTEMA  
FORMATIVO E AL GENERE



Effettivamente, l'influenza dell'età sull'esperienza lavorativa può essere apprezzata osservando la Tavola sottostante che, al netto di un terzo circa di *over 45* professionalmente formatisi all'interno del settore, mostra come – prevedibilmente – la quota dei detentori di altre esperienze professionali salga al crescere dell'età sino a riguardare poco meno di tre lavoratori su quattro nella fascia 35-44 anni. In questo contesto colpisce però favorevolmente anche il dato riferito alla coorte più giovane, per circa la metà composta da soggetti portatori di competenze acquisite in altri contesti lavorativi.

TAVOLA 2.7 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE IN BASE ALL'ESPERIENZA LAVORATIVA AL DI FUORI DEL SISTEMA  
FORMATIVO E ALL'ETÀ

Età	Con esperienza	Senza esperienza	Totale	Età	Con esperienza	Senza esperienza	Totale
20-29 anni	50	50	100	20-29 anni	11	21	14
30-34 anni	66	34	100	30-34 anni	20	20	20
35-44 anni	74	26	100	35-44 anni	33	23	29
45 anni e oltre	67	33	100	45 anni e oltre	37	36	36
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Connotato da una variabilità ancora minore appare invece l'incrocio con il titolo di studio, riscontrandosi in riferimento a tutte le modalità della variabile una netta prevalenza di soggetti che vantano altre esperienze lavorative, la cui incidenza oscilla in un intervallo compreso tra il 64% e il 72%.

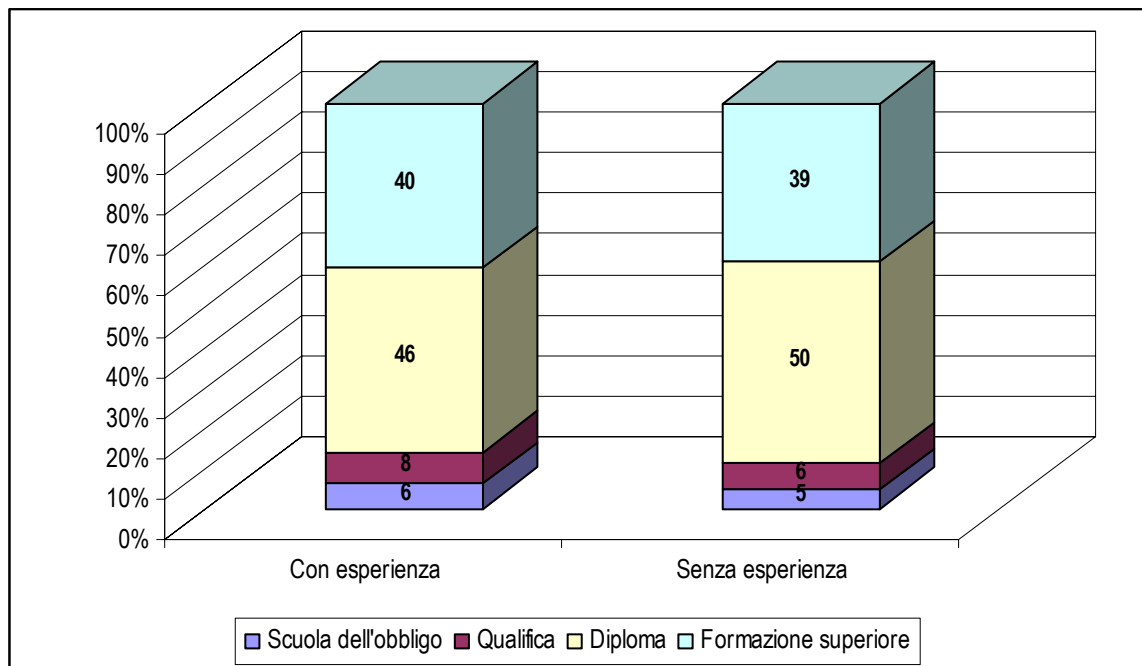
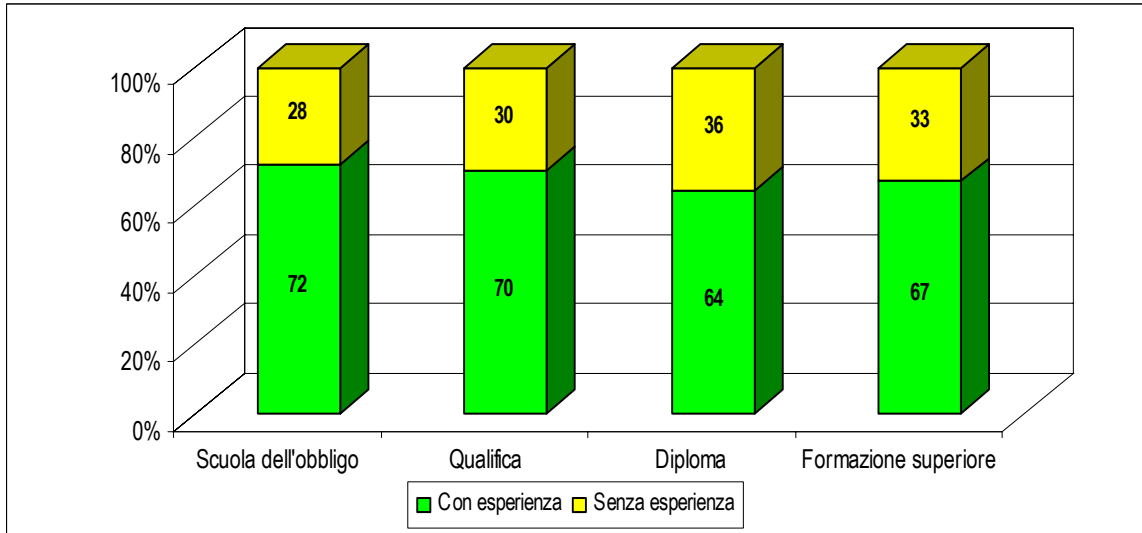
Anche assumendo quale variabile indipendente l'esperienza lavorativa (parte bassa del grafico), le differenze per livello di istruzione sono molto limitate.

Più che un sostituto funzionale del titolo di studio elevato, dunque, l'esperienza lavorativa precedente sembra una caratteristica generale della gran parte degli occupati nella FP piemontese. Di ciò occorre certamente tenere conto quando si parla di livelli di



qualificazione del personale, o anche delle modalità con cui si sono formati e possono migliorare le proprie competenze gli occupati nel settore.

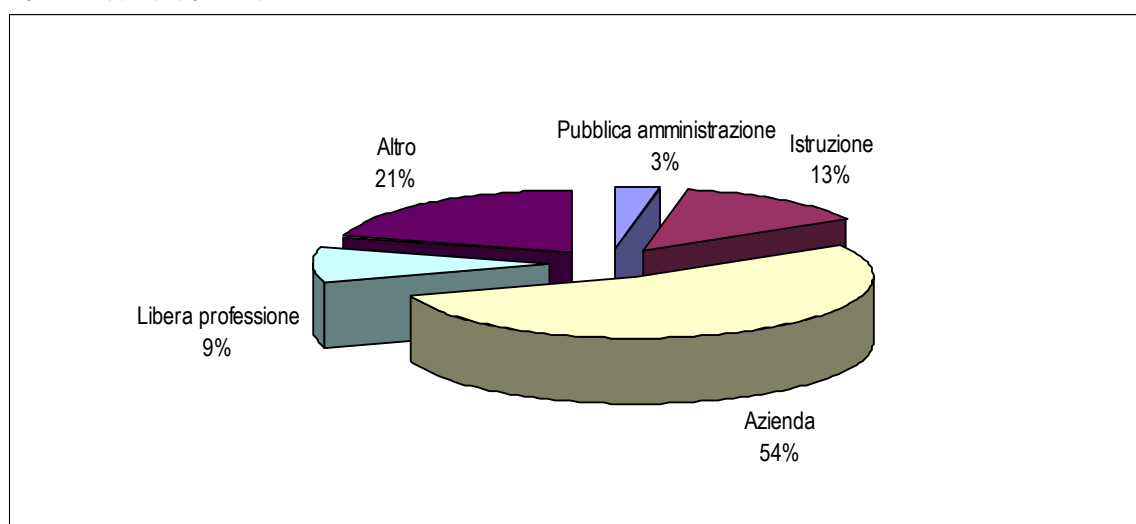
GRAFICO 2.17 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE IN BASE ALL'ESPERIENZA LAVORATIVA AL DI FUORI DEL SISTEMA FORMATIVO E AL TITOLO DI STUDIO





Il questionario individuale conteneva poi un'ulteriore domanda, finalizzata a identificare in quale ambito professionale fossero state maturate le esperienze lavorative precedenti. Premesso che poco meno del 30% dei compilatori ha ritenuto di non rispondere al quesito e che pertanto il quadro ricostruito ha valore soltanto parziale, il resoconto offerto dal grafico 2.18 contiene alcuni elementi di indubbio interesse afferenti, prima di tutto, alla rilevanza (54%) dell'esperienza acquisita in azienda (per lo più all'interno dei comparti produttivi) o in altri contesti (21%, in massima parte in cooperative sociali o comunque nel terzo settore); per quanto minore, appare altresì importante la quota di soggetti provenienti dal sistema dell'istruzione (13%) o dalla libera professione (9%). Modesto, e verosimilmente ancora legato alle dimissioni conseguenti alla LR 63/95 della Regione e degli Enti locali, infine, il peso (3%) di chi ha acquisito esperienze nella pubblica amministrazione.

GRAFICO 2.18 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % IN BASE ALL'AMBITO PROFESSIONALE DI PROVENIENZA DEL PERSONALE IN POSSESSO DI ESPERIENZA LAVORATIVA



La frequenza, così come la connotazione fortemente “aziendale” delle esperienze lavorative sviluppate dal personale della FP piemontese, inducono a una valutazione ottimistica riguardo al peso che possono avere avuto altri strumenti di formazione delle competenze, nel compensare quelli che, visti soltanto sotto il profilo dei titoli di studio, potrebbero essere ritenuti dei limiti.

### 2.3.5 L'anzianità di servizio

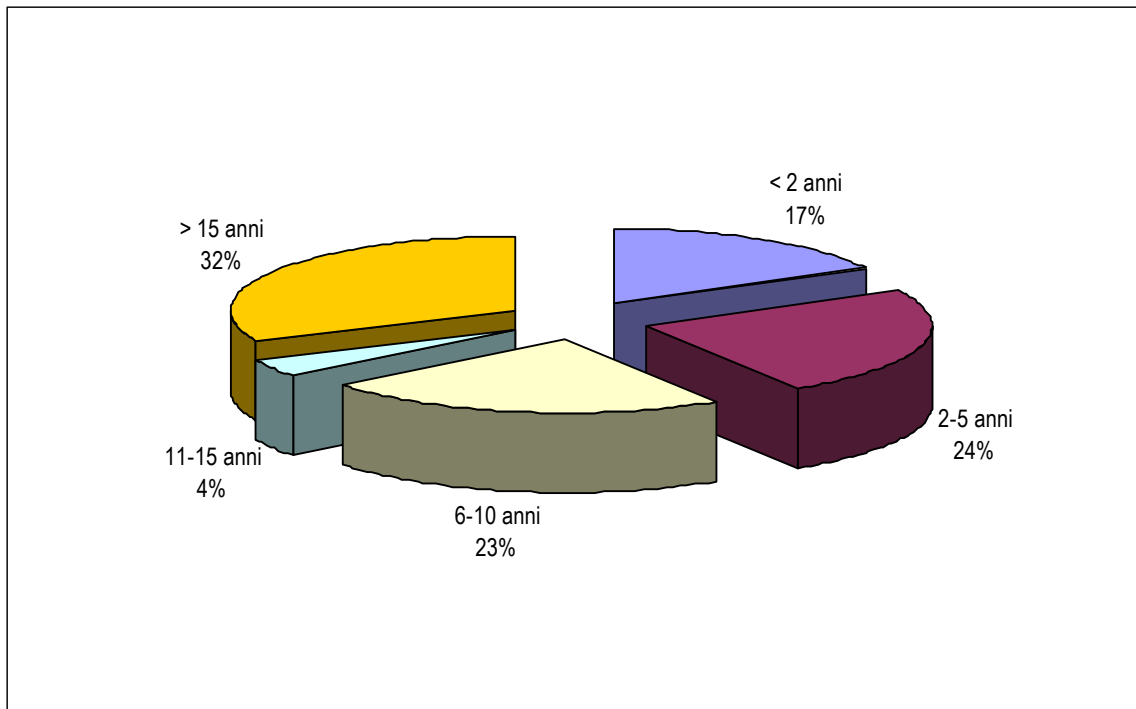
L'anzianità di servizio, quantunque parametro riferibile esclusivamente al personale dipendente, può essere un altro indicatore delle competenze accumulate in termini di esperienza caratterizzanti l'occupazione nella FP piemontese.

A livello di questionario individuale tale variabile è stata ricavata per via indiretta quale differenza tra il 2007 e l'anno di inizio della collaborazione con l'ente, riconducendola poi nelle classi d'anzianità indicate nel grafico sottostante.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Evidentemente la formulazione della domanda induce a sottostimare l'anzianità del servizio, potendo ravvisarsi situazioni in cui il lavoratore ha maturato precedenti esperienze nella FP all'interno di un altro ente rispetto a quello in cui risultava alle dipendenze alla data di somministrazione del questionario.



GRAFICO 2.19 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % PER ANZIANITÀ DI SERVIZIO DEL PERSONALE DIPENDENTE



Quasi un terzo del personale dipendente della FP piemontese vanta un'anzianità di servizio presso lo stesso ente superiore ai 15 anni, un ulteriore 4% tra 11 e 15 anni, il 23% da 6 a 10 anni. Sommando tali valori, si ottiene che circa il 60% dispone di un'anzianità maggiore ai cinque anni, mentre il restante 40% di un numero di anni inferiore e comunque, per lo più, superiore ai due (soltanto il 17% sta al di sotto di tale soglia). Il dato si presta a una duplice chiave di lettura, suffragando per un verso l'ipotesi della diffusione di competenze acquisite *on the job* e rivelando, d'altra parte, un rilevante grado di *turnover*, confermato dalla significativa incidenza di coloro che sono stati assunti nell'ultimo periodo.

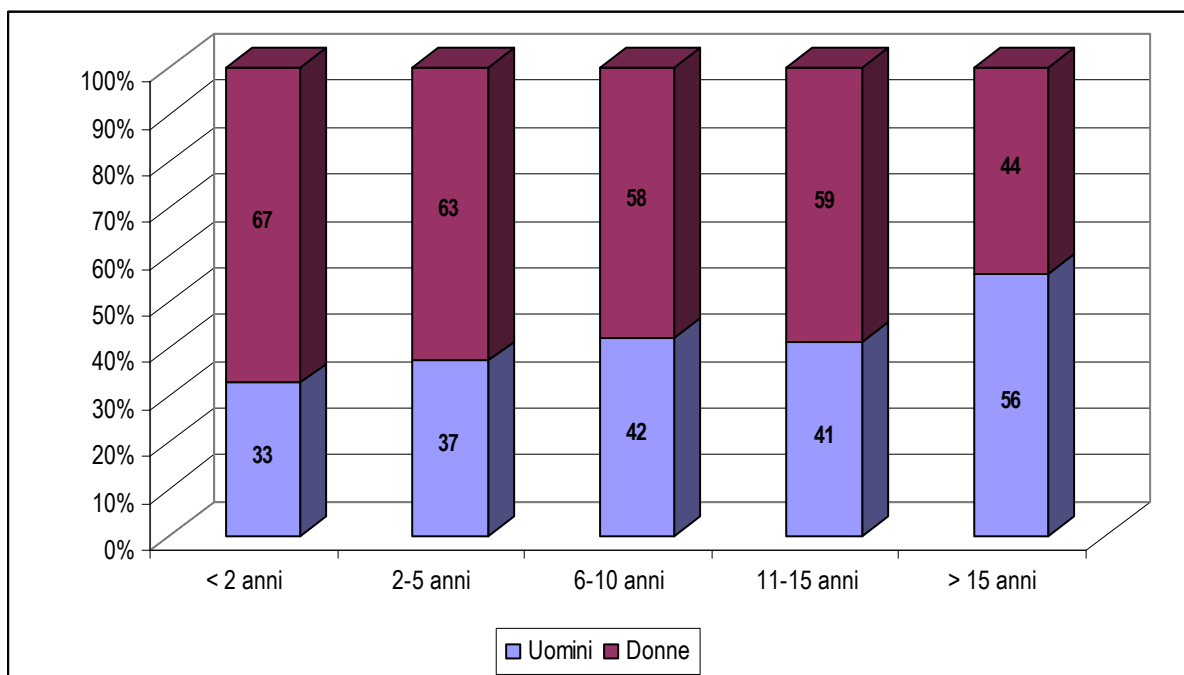
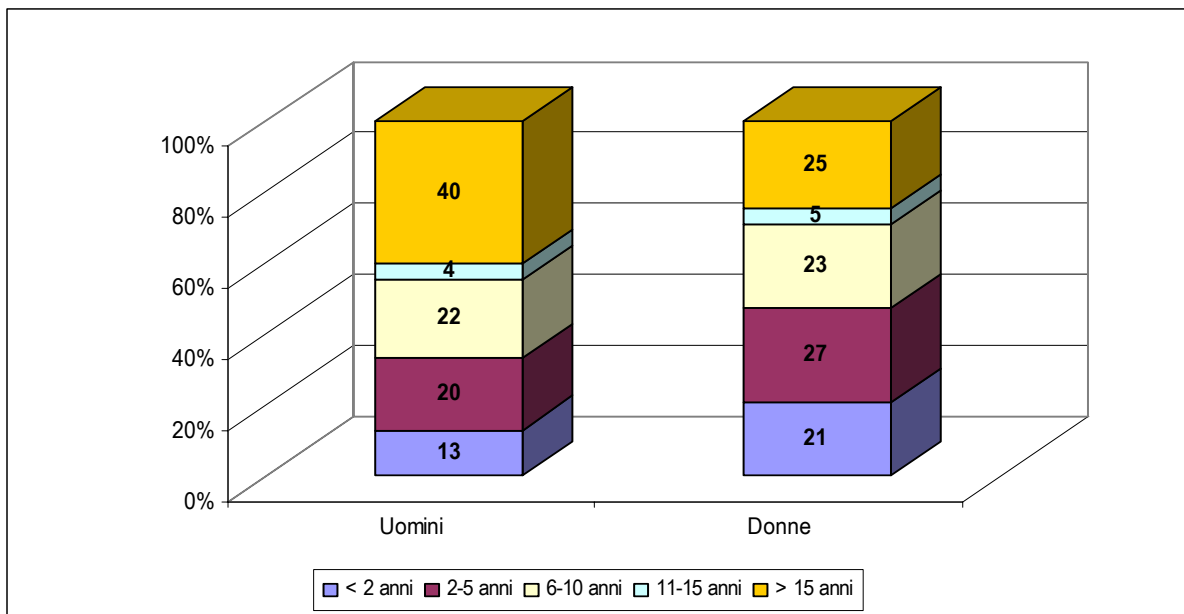
Mentre il primo aspetto assume evidentemente una connotazione positiva rispetto alle capacità di adattamento della formazione professionale piemontese, il grado di *turnover* rappresenta una conferma dello sforzo di adeguamento alla domanda formativa delle politiche di gestione delle risorse umane, che da un lato tendono a far ricorso a forme flessibili di ingresso nel sistema della FP, peraltro legate all'incertezza nell'assegnazione delle risorse cui si è più volte fatto riferimento, e dall'altro si traducono in un considerevole inserimento di nuovo personale alle dipendenze, senza che da tutto ciò derivi un'alta volatilità delle relazioni di lavoro.

Come già sottolineato in riferimento alle altre esperienze lavorative, la distribuzione per genere evidenzia un'anzianità di servizio maggiore per gli uomini rispetto alle donne; d'altra parte, queste ultime sopravanzano i colleghi dell'altro genere in riferimento a tutte le classi di anzianità salvo che per quella più elevata, a denotare come in origine l'occupazione nella formazione professionale fosse appannaggio prevalentemente di docenti uomini, mentre ora la situazione si vada capovolgendo.





GRAFICO 2.20 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE DIPENDENTE IN BASE ALL'ANZIANITÀ DI SERVIZIO E AL GENERE





Quanto osservato rispetto al genere è in larga misura attribuibile a fattori anagrafici giacché, lo si è già visto, le donne risultano mediamente più giovani degli uomini e la correlazione tra età e anzianità di servizio risulta molto stretta. Si evidenzia al riguardo come, a parità di altre condizioni, alla crescita di una di esse anche l'altra variabile manifesti – intuitivamente – la medesima tendenza.

TAVOLA 2.8 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE DIPENDENTE IN BASE ALL'ANZIANITÀ DI SERVIZIO E ALL'ETÀ

<i>Anzianità di servizio</i>	<i>Classe di età</i>					<i>Anzianità di servizio</i>	<i>Classe di età</i>				
	<i>20-29 anni</i>	<i>30-34 anni</i>	<i>35-44 anni</i>	<i>45 anni e oltre</i>	<i>Totale</i>		<i>20-29 anni</i>	<i>30-34 anni</i>	<i>35-44 anni</i>	<i>45 anni e oltre</i>	<i>Totale</i>
< 2 anni	46	28	17	4	19	< 2 anni	34	28	28	10	100
2-5 anni	35	41	28	11	14	2-5 anni	18	30	33	19	100
6-10 anni	17	28	28	18	37	6-10 anni	10	22	36	33	100
11-15 anni	0	3	8	4	2	11-15 anni	1	11	54	34	100
> 15 anni	1	-	20	63	28	> 15 anni	1	-	18	81	100
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>Totale</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

Particolarmente significativo appare, da ultimo, l'incrocio con il titolo di studio.

TAVOLA 2.9 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE DIPENDENTE IN BASE ALL'ANZIANITÀ DI SERVIZIO E AL TITOLO DI STUDIO

<i>Anzianità di servizio</i>	<i>Titolo di studio</i>					<i>Anzianità di servizio</i>	<i>Titolo di studio</i>				
	<i>Scuola dell'obbligo</i>	<i>Qualifica</i>	<i>Diploma</i>	<i>Formazione superiore</i>	<i>Totale</i>		<i>Scuola dell'obbligo</i>	<i>Qualifica</i>	<i>Diploma</i>	<i>Formazione superiore</i>	<i>Totale</i>
< 2 anni	14	15	12	27	17	< 2 anni	5	7	36	52	100
2-5 anni	27	15	20	32	24	2-5 anni	7	5	44	44	100
6-10 anni	19	22	23	25	23	6-10 anni	5	8	52	36	100
11-15 anni	4	4	5	4	4	11-15 anni	5	7	58	30	100
> 15 anni	36	44	41	13	32	> 15 anni	7	11	68	13	100
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>Totale</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>53</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Si osserva, in prima battuta, un'incidenza molto al di sotto della media (32%) dei soggetti in possesso di un'anzianità di servizio ultraquindicennale tra i laureati (13%), a conferma del fatto che l'ingresso nella FP di giovani con alta scolarità è un fenomeno recente e ancora relativamente poco diffuso.

Interessante anche il dato relativo ai diplomati, la cui dinamica rispetto all'anzianità di servizio risulta speculare a quella dei laureati: all'aumentare della longevità professionale



all'interno dello stesso ente, si assiste a una crescita della quota di diplomati, a scapito, essenzialmente, dei laureati.

Coloro che sono entrati nella FP in possesso di un diploma sembrerebbero avere sviluppato la loro carriera professionale all'interno di uno stesso ente, mentre i laureati, oltre a un ingresso mediamente posticipato, esprimono anche una maggiore propensione alla mobilità professionale.

I numeri relativi all'anzianità di servizio sembrerebbero delineare un'occupazione alle dipendenze nella FP piemontese nella quale convivono due gruppi di soggetti, ciascuno dotato di proprie peculiarità.

Afferiscono al primo gruppo, più popoloso, le persone che – entrate nel sistema parecchi anni orsono, di genere maschile ed età relativamente avanzata e per lo più con un diploma di scuola secondaria superiore – hanno maturato sul campo, in linea di massima all'interno della stessa Agenzia, esperienze e competenze ancora utilmente spendibili. Fanno invece parte del secondo gruppo, meno nutrito, persone in maggioranza di genere femminile, relativamente giovani, tendenzialmente in possesso di laurea e con una precedente esperienza di lavoro all'attivo, con una minore anzianità/esperienza nel settore specifico della FP.

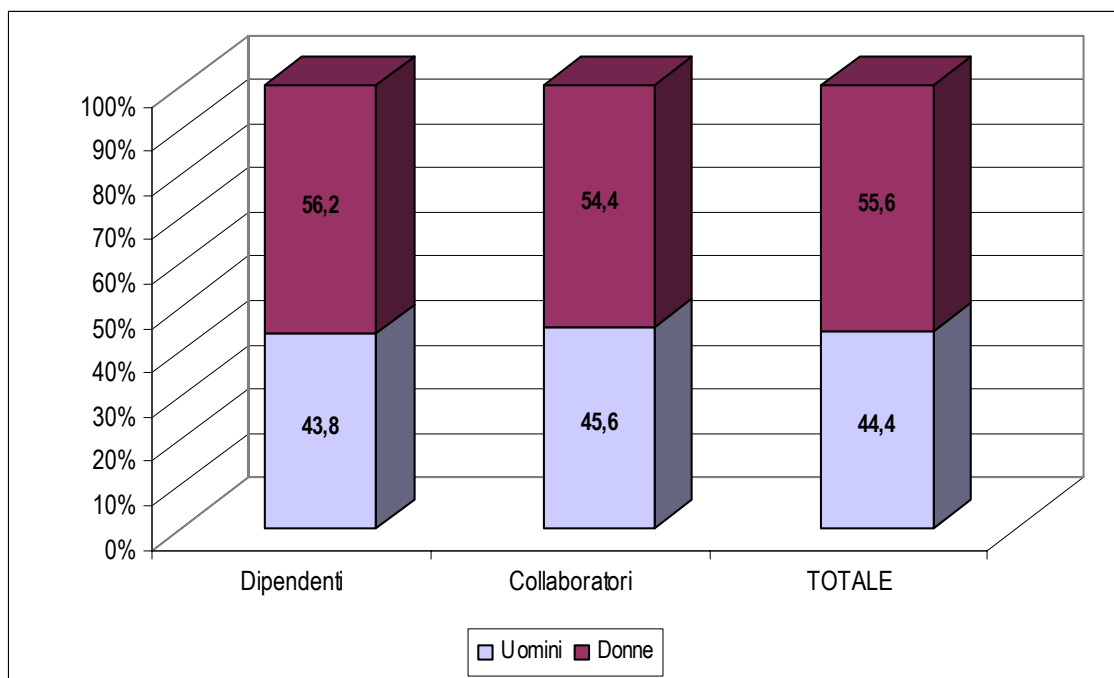
La sinergia, potenzialmente molto interessante, che potrebbe conseguire a un'opportuna osmosi di tali competenze e persone sembrerebbe tuttavia nei fatti limitata dallo squilibrio numerico cui si è fatto cenno. Ritornando su natura del rapporto di lavoro e tipo di contratto, si avrà modo di apprezzare come tale squilibrio sia smorzato da alcuni degli elementi caratterizzanti i collaboratori.

### 2.3.6 La natura del rapporto di lavoro e il tipo di contratto

La **natura del rapporto di lavoro**, già esaminata nei suoi aspetti generali in apertura del § 2.3, viene qui analizzata in riferimento alle diverse variabili precedentemente considerate.

GRAFICO 2.21 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE

DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE PER GENERE IN BASE ALLA NATURA DEL RAPPORTO DI LAVORO





L'influenza del genere sulla natura del rapporto di lavoro risulta alquanto modesta, registrandosi la già riscontrata maggioranza femminile in riferimento ad ambedue le fattispecie e, per contro, una netta prevalenza di dipendenti tanto tra gli uomini quanto tra le donne.

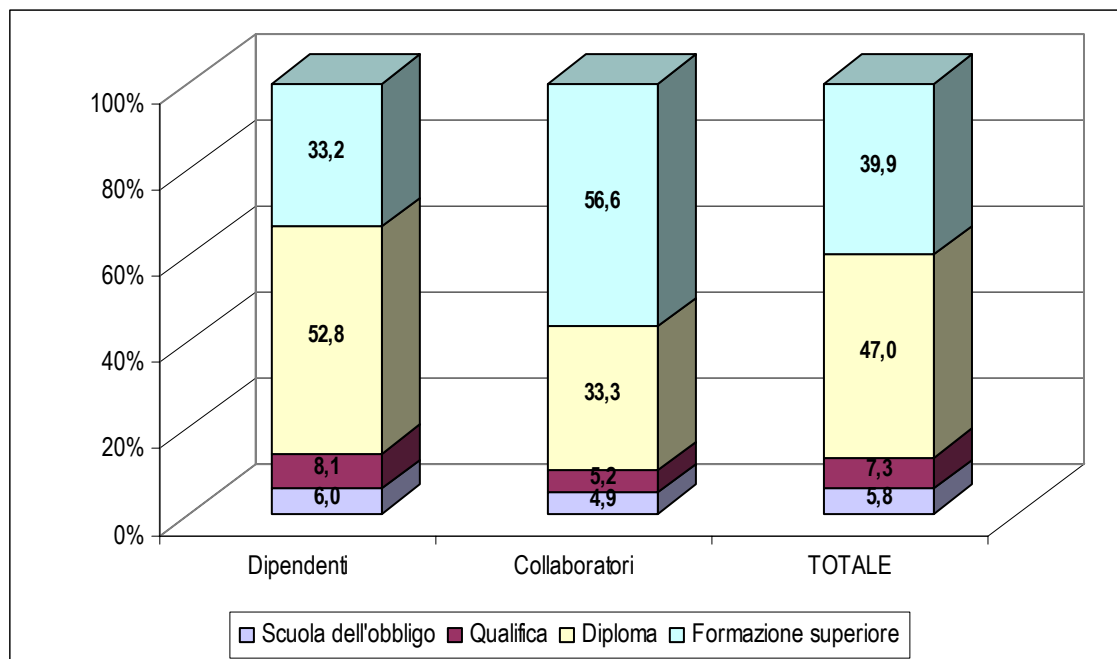
Di tutt'altro tenore risulta invece il rilievo delle restanti variabili prese in esame.

Partendo dal titolo di studio, si evidenzia una netta prevalenza del diploma (53% circa) tra i lavoratori alle dipendenze e un'ancora più chiara preminenza della laurea (quota prossima al 57%) fra i collaboratori.

Stanti le considerazioni prima formulate rispetto alla pregnanza delle esperienze professionali precedenti tra il personale della FP e dell'anzianità di servizio tra i dipendenti, la relativa maggiore diffusione dei titoli superiori tra i collaboratori, peraltro una minoranza dei rispondenti al questionario individuale, sembrerebbe giocare anch'essa in favore della capacità di adattamento del sistema della FP piemontese misurata in termini di competenze comunque acquisite (nell'istruzione o *on the job*).

GRAFICO 2.22 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE

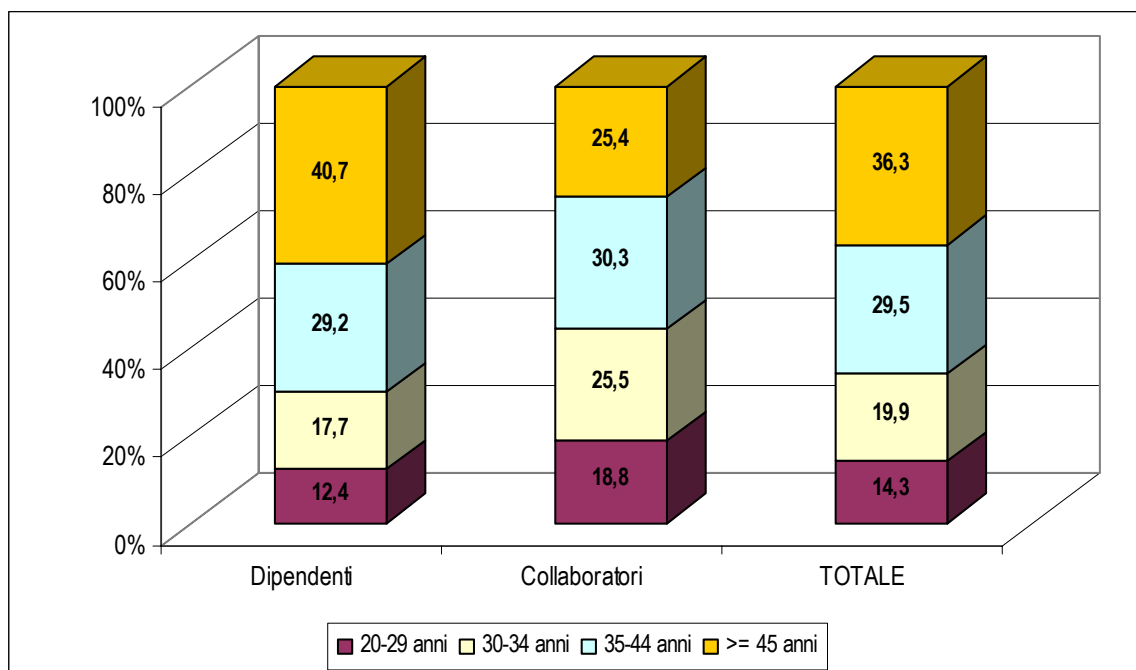
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE PER TITOLO DI STUDIO IN BASE ALLA NATURA DEL RAPPORTO DI LAVORO



In ragione della già riscontrata interdipendenza esistente tra le due variabili, anche la distribuzione per età risulta associata alle caratteristiche prevalenti dei rapporti di lavoro, con un'incidenza delle coorti giovanili molto più pronunciata tra i collaboratori che tra i dipendenti.

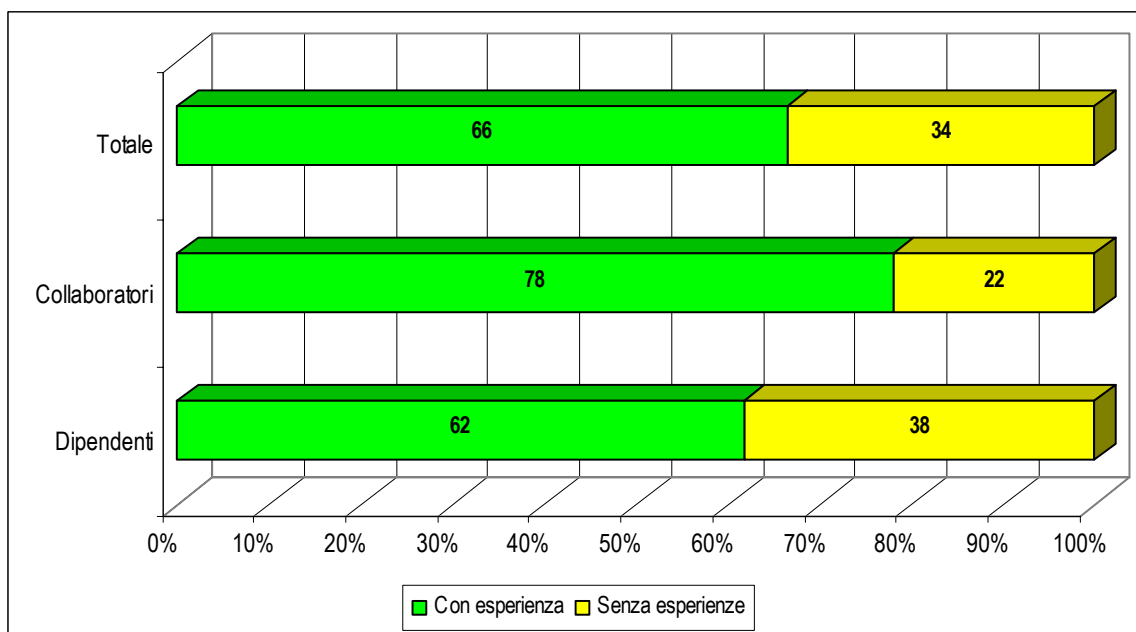


GRAFICO 2.23 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE PER CLASSE DI ETÀ IN BASE ALLA NATURA DEL RAPPORTO DI LAVORO



Oltre che mediamente più istruiti e giovani rispetto ai dipendenti, il grafico sottostante evidenzia come i collaboratori prevalgano anche in termini di esperienza lavorativa, che è stata acquisita in precedenza da parte di oltre il 78% di essi contro il 62% dei soggetti alle dipendenze delle Agenzie.

GRAFICO 2.24 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE PER ESPERIENZA LAVORATIVA MATURATA AL DI FUORI DEL SISTEMA FORMATIVO IN BASE ALLA NATURA DEL RAPPORTO DI LAVORO



In aggiunta alla natura del rapporto di lavoro, il questionario individuale ha permesso di rilevare il **tipo di contratto** la cui distribuzione relativa tra, rispettivamente, i dipendenti e i collaboratori è rappresentata graficamente nelle figure sottostanti.



GRAFICO 2.25 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % PER TIPO DI CONTRATTO DEL PERSONALE ALLE DIPENDENZE

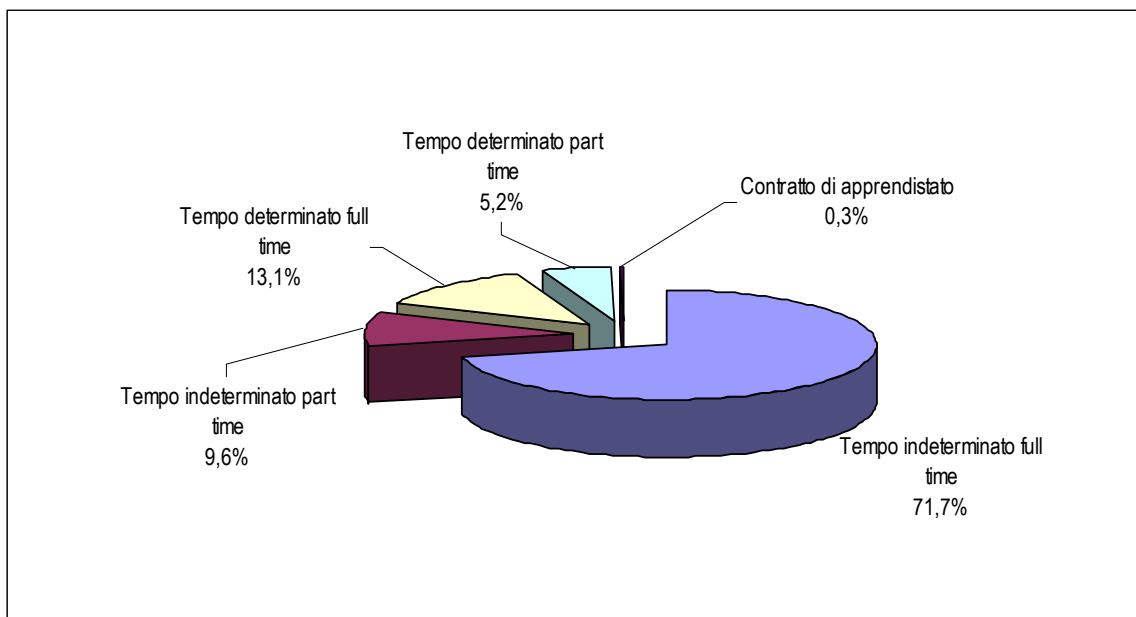
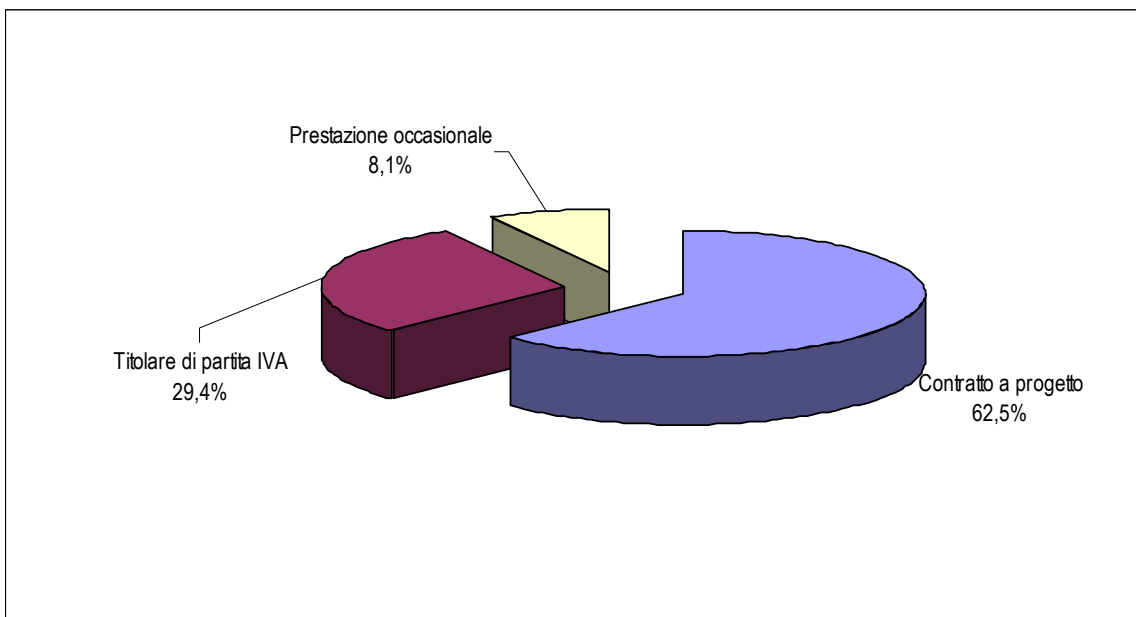


GRAFICO 2.26 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % PER TIPO DI CONTRATTO DEL PERSONALE IN COLLABORAZIONE



In riferimento ad ambedue le fattispecie contrattuali, si osserva la relativa stabilità che caratterizza l'occupazione nella formazione professionale piemontese. Sulla scorta delle informazioni ulteriori acquisite in sede di intervista con i responsabili delle Agenzie, pare infatti corretto ascrivere le collaborazioni a progetto tra le forme di assunzione durature e, in questo senso, classificabili come relativamente stabili rispetto a forme d'impiego effettivamente occasionali.

Più nel dettaglio, tra i dipendenti l'assunzione standard a tempo indeterminato riguarda oltre l'81% degli occupati, per lo più impegnati *full time*; l'incidenza del *part time*, pari al 9,6% in generale e a circa il 12% nell'ambito dei contratti "convenzionali", risulta allineata al valore medio dell'occupazione piemontese e tuttavia al di sotto di quello relativo al solo



settore dei servizi (attestato, nel 2006, intorno al 17%). L'incidenza del contratto a termine, al cui interno il peso dell'apprendistato appare del tutto marginale, si colloca su di un livello (oltre il 18%) quasi doppio rispetto a quello medio osservabile in Piemonte per il complesso dei settori produttivi (9,5%) e significativamente più elevato anche del valore del terziario (10,7%). Per quanto attiene invece ai collaboratori, ribadita la consistenza dei contratti a progetto (62,5% dei collaboratori e 18% sul totale degli addetti), occorre altresì sottolineare la rilevanza dei titolari di partita IVA (quota prossima al 30% all'interno del sottogruppo e superiore all'8,5% in generale); minore, ma comunque significativa in termini statistici, la presenza di soggetti nei cui confronti risulta attivata una collaborazione occasionale.

Chiamando nuovamente in causa i riscontri ottenuti in sede di intervista sul campo con i referenti delle Agenzie, è possibile offrire quale chiave interpretativa dei fenomeni e delle dinamiche descritte la crescente predilezione verso forme contrattuali flessibili in grado di coniugare le esigenze di presidio dei diversi servizi formativi e di equilibrio nella struttura dei costi aziendali. Considerata l'aleatorietà connessa al meccanismo di finanziamento a bando e alla stessa evoluzione normativa, anch'essa fonte di incertezza circa le prospettive di medio periodo del sistema della FP, gli enti di formazione risultano infatti piuttosto restii a irrigidire il proprio conto economico mediante assunzioni a tempo indeterminato, e preferiscono orientarsi verso il contratto a termine o le collaborazioni a progetto.

L'analisi delle variabili che concorrono a determinare il profilo anagrafico e occupazionale nella FP piemontese ha permesso di approfondire gli aspetti generali messi in luce dal questionario di ente, fornendo molti elementi utili a una maggiore comprensione di quello che abbiamo definito il piano formale del lavoro in questo specifico settore professionale. Le risultanze di tale analisi, riassumibili in una struttura occupazionale caratterizzata – grazie all'equilibrato apporto di dipendenti e collaboratori stabili – da competenze nel complesso adeguate, inducono a un cauto ottimismo circa la disponibilità dei fattori essenziali a garantire al sistema della FP prospettive di sviluppo coerenti con l'evoluzione del contesto socioeconomico e normativo. L'analisi del profilo professionale quale può essere desunto dalla considerazione delle funzioni effettivamente svolte dal personale della FP, cui è dedicato il paragrafo conclusivo di questo secondo capitolo, consentirà di valutare in quale misura questa adeguatezza formale si traduca sul piano sostanziale.

#### 2.4 *Il profilo professionale*

Il profilo professionale è stato approssimato chiedendo al personale della FP di indicare quali, tra le funzioni lavorative individuate d'intesa con i rappresentanti delle Agenzie, svolgesse effettivamente, a prescindere dall'inquadramento contrattuale, e, nel caso di più risposte, se ve ne fosse una prevalente rispetto alle altre.

Gli esiti di tale rilevazione sono riportati nella Tavola 2.10.

TAVOLA 2.10 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE PER FUNZIONE SVOLTA

<i>Funzione</i>	<i>Unica</i>	<i>Prevalente</i>	<i>Totale</i>
Direzione	130	38	168
Coordinamento	51	205	256
Docenza	1.082	694	1.776
Progettazione	17	57	74
Valutazione	4	5	9
Tutoraggio	21	62	83
Orientamento	18	46	64
Inserimento lavorativo	1	11	12
Amministrazione	463	34	497
Funzioni tecniche	33	45	78
Funzioni commerciali	17	10	27
Funzioni ausiliarie	122	9	131
<i>Dato mancante</i>			<i>135</i>
<b>Totale</b>	<b>1.959</b>	<b>1.216</b>	<b>3.310</b>

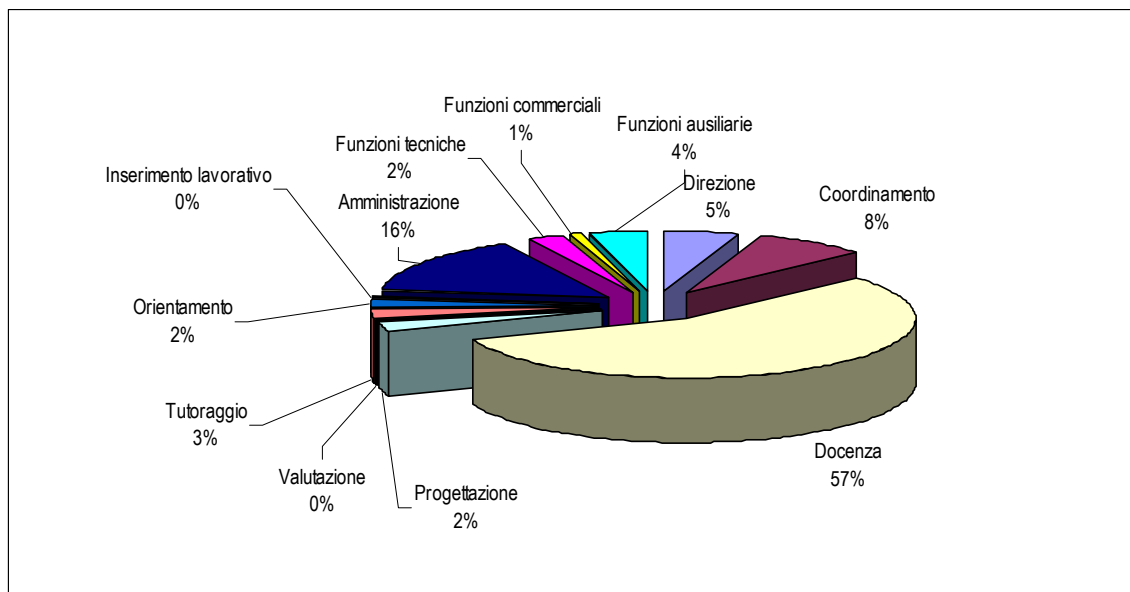
Nel prosieguo del paragrafo, sono proposte, dapprima in termini generali e quindi in relazione alle principali variabili “anagrafiche” trattate nel precedente § 2.3, le distribuzioni percentuali riguardanti le diverse funzioni svolte.

Il successivo grafico 2.27 specifica che, in piena coerenza con le risultanze del questionario di ente, la funzione di gran lunga più esercitata è quella di docenza, svolta – in via esclusiva o prevalente – da quasi sei persone su dieci (57%). Seguono, a larga distanza, le funzioni amministrative (16%), di coordinamento (8%), direttive (5%) e, con peso inferiore, tutte le altre.



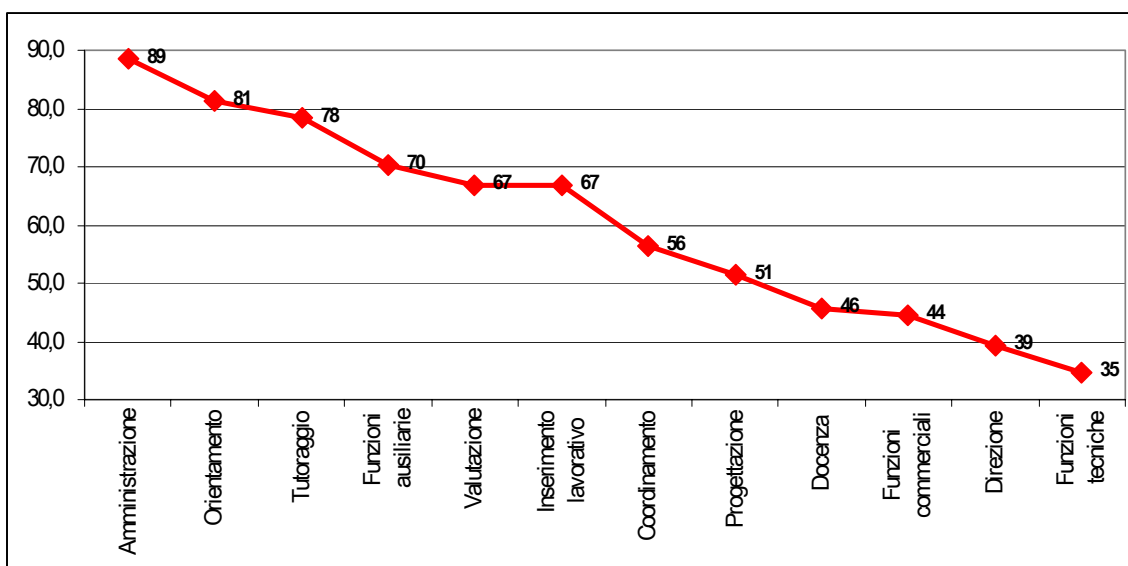


GRAFICO 2.27 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE PER FUNZIONE SVOLTA IN ESCLUSIVA O PREVALENZA



Passando a considerare le relazioni con le principali variabili anagrafiche, il grafico sottostante dà conto della distribuzione per genere mediante una curva in cui le funzioni sono ordinate in ragione dell'incidenza femminile, che oscilla in un *range* compreso tra quasi il 90% (amministrazione) e poco meno del 35% (funzioni tecniche). Si collocano al di sopra del valore medio (56%) l'insieme delle funzioni connesse alle attività di erogazione, con l'esclusione della docenza, connotata prevalentemente al maschile, così come i servizi commerciali e la direzione.

GRAFICO 2.28 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DINAMICA DELL'INCIDENZA FEMMINILE IN RELAZIONE ALLE FUNZIONI SVOLTE





Guardando all'età, le situazioni di maggiore interesse sono riconducibili ai seguenti aspetti:

- una più marcata maturità degli addetti nelle funzioni che tendenzialmente risultano esercitate a seguito di processi di crescita professionale sviluppatasi tanto all'interno della formazione professionale - in maggioranza - quanto in altri contesti lavorativi (direzione), ovvero che necessitano di una robusta conoscenza specialistica (valutazione e, in misura minore, progettazione), o ancora che lasciano limitato spazio alla mobilità in senso ascendente (le funzioni ausiliarie),
- una maggiore presenza delle due classi più giovani nelle funzioni la cui rilevanza è venuta aumentando nel corso degli ultimi anni (orientamento in primis, ma anche tutoraggio e inserimento lavorativo), e che abbiamo visto essere espletate prevalentemente da donne, la cui età media è minore di quella degli uomini,
- una prevalenza di personale maturo all'interno delle funzioni più praticate (la docenza e l'amministrazione, ma anche le mansioni tecniche e commerciali), le quali manifestano peraltro una discreta quanto variabile apertura nei confronti dei giovani, possibile indicatore dell'avvio di un processo di ricambio generazionale.

TAVOLA 2.11 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE PER ETÀ IN RELAZIONE ALLE FUNZIONI SVOLTE

Funzione (unica o prevalente)	Età				Totale
	20-29 anni	30-34 anni	35-44 anni	45 anni e oltre	
Direzione	0,0	5,4	24,0	70,7	100,0
Coordinamento	10,0	20,4	37,6	32,0	100,0
Docenza	13,1	22,7	28,7	35,6	100,0
Progettazione	8,5	26,8	38,0	26,8	100,0
Valutazione	0,0	11,1	44,4	44,4	100,0
Tutoraggio	30,1	16,9	30,1	22,9	100,0
Orientamento	30,6	32,3	30,6	6,5	100,0
Inserimento lavorativo	27,3	27,3	18,2	27,3	100,0
Amministrazione	21,7	16,0	30,6	31,6	100,0
Funzioni tecniche	15,6	18,2	37,7	28,6	100,0
Funzioni commerciali	15,4	7,7	26,9	50,0	100,0
Funzioni ausiliarie	7,8	9,3	18,6	64,3	100,0
<b>Totale</b>	<b>14,1</b>	<b>19,8</b>	<b>29,5</b>	<b>36,6</b>	<b>100,0</b>

Per quanto riguarda il titolo di studio, si rileva che sussistono determinati ambiti professionali (la progettazione, l'orientamento, la direzione) per i quali la disponibilità quanto meno di un diploma sembra rappresentare un prerequisito imprescindibile.

Si evidenzia altresì come la laurea prevalga in tutte le professionalità emergenti che, oltre a quelle precedentemente citate, includono anche il coordinamento e l'inserimento lavorativo, tutte funzioni, lo si è visto poc'anzi, caratterizzate da una buona presenza dei contingenti giovanili. Viceversa il diploma, oltre che nella direzione, si configura quale titolo più diffuso nelle funzioni amministrative, tecniche e commerciali.



Una valutazione a sé stante merita la docenza, in relazione alla quale diplomati e laureati incidono, paritariamente per il 45%, a testimoniare che titoli elevati di istruzione possono essere considerati una base imprescindibile per le competenze oggi richieste a un formatore.

Permane d'altra parte un fattore di potenziale criticità connesso alla relativa limitatezza del numero di laureati.

TAVOLA 2.12 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE

DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE PER TITOLO DI STUDIO IN RELAZIONE ALLE FUNZIONI SVOLTE

<b>Funzione (unica o prevalente)</b>	<b>Titolo di studio</b>				<b>Totale</b>
	<i>Obbligo</i>	<i>Qualifica</i>	<i>Diploma</i>	<i>Laurea</i>	
Direzione	0,6	0,6	57,8	41,0	<b>100,0</b>
Coordinamento	1,6	3,1	42,5	52,8	<b>100,0</b>
Docenza	3,5	6,1	44,9	45,5	<b>100,0</b>
Progettazione	0,0	0,0	26,0	74,0	<b>100,0</b>
Valutazione	11,1	0,0	66,7	22,2	<b>100,0</b>
Tutoraggio	0,0	3,6	44,6	51,8	<b>100,0</b>
Orientamento	0,0	0,0	27,4	72,6	<b>100,0</b>
Inserimento lavorativo	0,0	8,3	33,3	58,3	<b>100,0</b>
Amministrazione	6,2	15,7	63,6	14,5	<b>100,0</b>
Funzioni tecniche	2,6	6,5	66,2	24,7	<b>100,0</b>
Funzioni commerciali	7,4	11,1	55,6	25,9	<b>100,0</b>
Funzioni ausiliarie	60,5	15,5	20,2	3,9	<b>100,0</b>
<b>Totale</b>	<b>5,7</b>	<b>7,2</b>	<b>47,2</b>	<b>39,9</b>	<b>100,0</b>

Il 34% del personale interno che esercita attività di docenza vanta peraltro un'anzianità di servizio ultraquindicennale all'interno dello stesso ente, mentre arriva a sfiorare il 60% l'incidenza di coloro che dispongono di almeno 5 anni di esperienza alle spalle. Tenuto altresì conto che per alcune persone tale computo risulta parziale, perché hanno sviluppato il proprio percorso professionale in Agenzie diverse, che si registra una buona diffusione di esperienze pregresse maturate anche al di fuori del sistema della FP, e che, infine, le giovani leve cominciano ad affiancare i formatori più esperti, è possibile suffragare anche sul piano sostanziale, e in relazione alla delicatissima funzione di docenza, la tesi secondo la quale una potenziale relativa debolezza riscontrata sul piano delle competenze formali certificate dai titoli di studio è, almeno parzialmente, compensata da un buon livello di competenze reali acquisite *on the job*.

Un'anzianità di servizio ancora maggiore rispetto a quella dei formatori si riscontra in relazione alle funzioni di direzione (quasi il 60% vanta più di 15 anni di esperienza, oltre l'80% almeno 5), valutazione (43% e 86%), e coordinamento (30% e 64%). Viceversa, in coerenza con quanto osservato rispetto all'età, l'anzianità risulta minore all'interno delle funzioni emergenti.



TAVOLA 2.13 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE DIPENDENTE PER ANZIANITÀ DI SERVIZIO IN RELAZIONE ALLE  
FUNZIONI SVOLTE

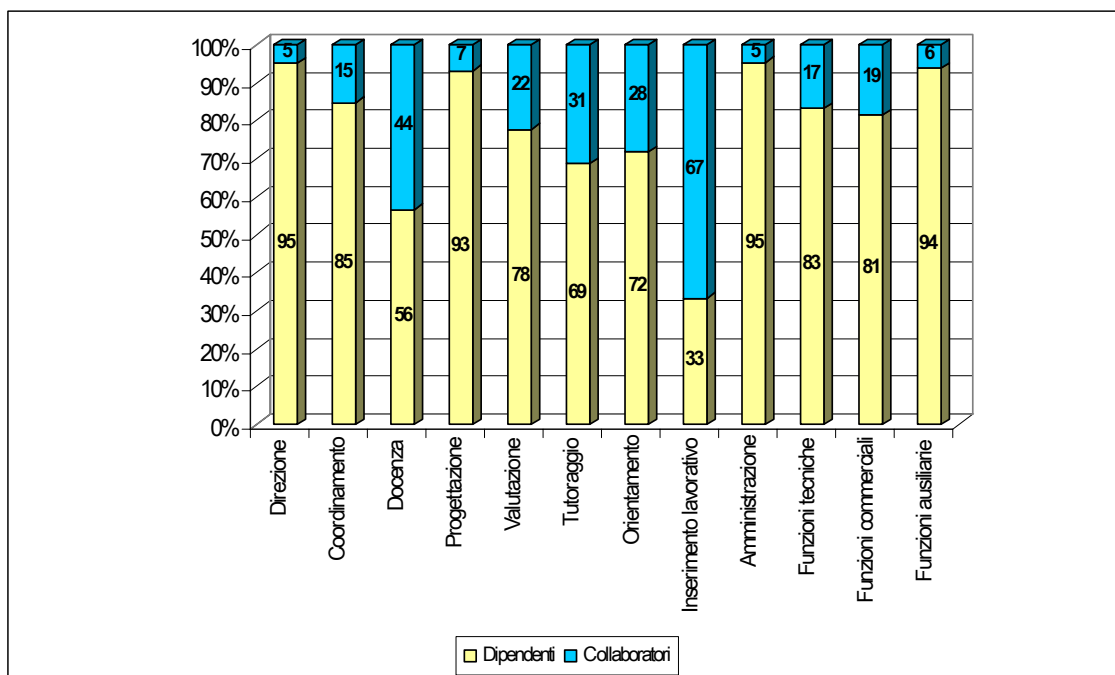
<i>Funzione (unica o prevalente)</i>	<i>Anzianità di servizio</i>					<i>Totale</i>
	<i>&lt; 2 anni</i>	<i>2-5 anni</i>	<i>6-10 anni</i>	<i>11-15 anni</i>	<i>&gt; 15 anni</i>	
Direzione	1,3	17,4	16,8	5,2	59,4	100,0
Coordinamento	12,2	23,9	30,0	3,8	30,0	100,0
Docenza	20,4	20,3	21,6	4,0	33,7	100,0
Progettazione	15,9	31,9	18,8	2,9	30,4	100,0
Valutazione	0,0	14,3	28,6	14,3	42,9	100,0
Tutoraggio	34,5	25,5	10,9	1,8	27,3	100,0
Orientamento	23,9	54,3	13,0	2,2	6,5	100,0
Inserimento lavorativo	0,0	50,0	0,0	0,0	50,0	100,0
Amministrazione	16,9	27,8	26,8	5,1	23,3	100,0
Funzioni tecniche	19,7	19,7	19,7	9,8	31,1	100,0
Funzioni commerciali	19,0	23,8	23,8	9,5	23,8	100,0
Funzioni ausiliarie	12,7	25,4	22,0	2,5	37,3	100,0
<b>Totale</b>	<b>17,2</b>	<b>23,6</b>	<b>22,6</b>	<b>4,4</b>	<b>32,2</b>	<b>100,0</b>

Soffermandosi, infine, sulla natura dei rapporti di lavoro, si osserva una prevalenza del personale dipendente per tutte le funzioni, eccettuata quella di inserimento lavorativo, dove i due terzi dei compilatori del questionario individuale collaborano con l'Agenzia formativa sulla base di un rapporto contrattuale di tipo autonomo.

Pur con i limiti posti dalla relativa esiguità dei collaboratori coinvolti nella compilazione dello strumento di indagine individuale, i dati evidenziano come vi siano funzioni per le quali l'internalizzazione delle competenze professionali risulta particolarmente marcata. Si tratta, nello specifico, di direzione, amministrazione, servizi ausiliari e progettazione (quota di dipendenti abbondantemente al di sopra del 90%) e, in misura più contenuta, coordinamento (85%), funzioni tecniche e commerciali (oltre l'80%), valutazione (78%) e orientamento (72%). In virtù della sua preponderanza numerica, la situazione della docenza, nella quale i dipendenti (56%) superano i collaboratori (44%) per un valore inferiore a quello medio, permette un parziale riequilibrio dei risultati complessivi.



GRAFICO 2.29 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
DISTRIBUZIONE % DEL PERSONALE PER NATURA DEL RAPPORTO DI LAVORO IN RELAZIONE ALLE FUNZIONI SVOLTE



Questa prima ricognizione di livello generale delle funzioni svolte lascia trasparire un sistema della FP piemontese in cui, accanto alla conferma della posizione baricentrica della docenza e del crescente peso che i servizi amministrativi hanno assunto per effetto dell'entrata a regime del sistema di accreditamento così come della pervasività del FSE quale strumento finanziario della FP, vanno affermandosi alcuni altri ambiti professionali (l'orientamento e il tutoraggio, ma anche la progettazione e l'inserimento lavorativo) che – ancorché privi al momento di una propria autonomia – cominciano ad acquisire un certo rilievo, anche – verosimilmente – nell'ottica della differenziazione e personalizzazione del servizio offerto.

Il profilo professionale che va emergendo ricalca quindi piuttosto fedelmente quello anagrafico tracciato in esito alle valutazioni analitiche condotte nel precedente § 2.3: il confronto operato sulle diverse variabili considerate (genere, età, titolo di studio, anzianità di servizio, natura del rapporto di lavoro) ha generato risultati tra di loro coerenti e, cosa ancora più importante, congruenti con il quadro occupazionale generale costruito in esito alle risposte fornite al questionario di ente.

Tale risultato, tutt'altro che scontato in sede di predisposizione del disegno di ricerca, rivela la sostanziale sovrapposizione tra le funzioni effettivamente svolte dal personale e gli strumenti utilizzati per la loro rappresentazione formale all'interno del CCNL di riferimento (le qualifiche professionali).

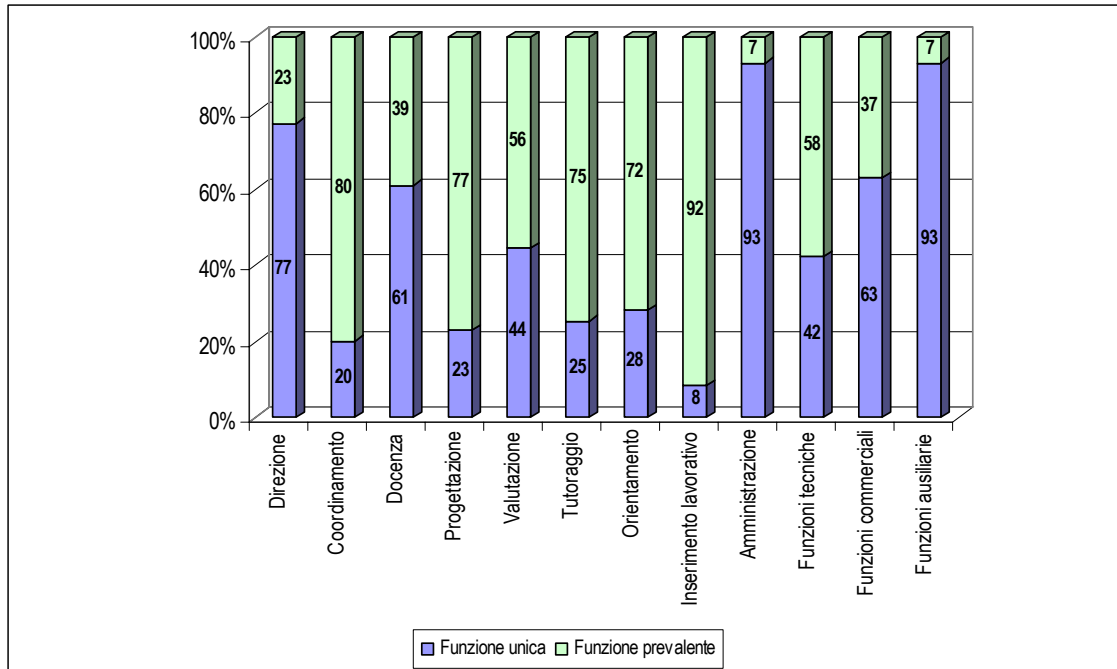
Un secondo livello di analisi afferente alle funzioni svolte riguarda la loro natura esclusiva, prevalente o accessoria, informazione già parzialmente presente all'interno della precedente Tavola 2.10 e che viene qui ripresa, con l'intento di arricchire ulteriormente il quadro degli strumenti deputati ad approssimare il profilo professionale dei soggetti occupati nella FP piemontese.

Un primo tentativo in tal senso è stato operato attraverso il successivo grafico 2.30 che, riportandone l'incidenza relativa, chiarisce come vi siano funzioni per lo più espletate in via esclusiva (servizi ausiliari e amministrativi, direzione), altre – quelle didattiche extra docenza



e l'inserimento lavorativo – svolte in prevalenza, altre ancora caratterizzate da un maggiore equilibrio (la docenza stessa, la valutazione, le funzioni tecniche e commerciali).

GRAFICO 2.30 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
INCIDENZA % DELLE FUNZIONI SVOLTA IN ESCLUSIVA O PREVALENZA



Nell'intento di andare al di là di questo dato di sfondo e volendo comprendere in quale misura le funzioni censite si relazionino fra loro, è stata costruita una matrice che, riportata nella successiva Tavola 2.14, propone un incrocio tra le funzioni considerate, rispettivamente, prevalenti o accessorie dal personale della FP che ha provveduto alla compilazione del questionario individuale.<sup>6</sup>

La matrice, da leggersi per riga, individua quanti tra i soggetti che espletano prevalentemente una determinata funzione svolgano anche, in via complementare, funzioni di tipo accessorio. Così, a titolo esemplificativo, dei 694 individui che hanno indicato la docenza quale loro funzione principale, ve ne sono 373 che svolgono anche tutoraggio, 300 che assicurano anche il coordinamento dei progetti, 184 impegnati anche sul fronte dell'orientamento, 165 che si dedicano anche alla progettazione e così via.

A livello aggregato, le colonne dedicate ai totali (seconda e terza a partire da destra) riportano, rispettivamente, la somma algebrica per riga (totale cumulato) e la quantità di soggetti che hanno indicata quella specifica funzione come prevalente (totale reale). Il loro rapporto, definibile come tasso di sovrapposizione tra funzioni (prima colonna da destra), esprime per così dire la propensione di ciascuna funzione a essere svolta in congiunzione con altre; tale propensione risulta tanto maggiore quanto più l'indice cresce e si discosta dal valore unitario che, viceversa, connota una funzione per lo più svolta in esclusiva.

Il personale della FP piemontese risulterebbe, secondo questo metro di valutazione, piuttosto versatile in quanto espletante – in media – due funzioni pro-capite, valore che sale ulteriormente in particolare per coloro che svolgono in prevalenza funzioni di coordinamento e commerciali, riducendosi invece per le funzioni più specialistiche (servizi ausiliari in particolare, ma anche amministrativi e per l'inserimento lavorativo).

<sup>6</sup> La matrice in questione prescinde dalle funzioni svolte in esclusiva (o uniche) che, per definizione, esauriscono il profilo professionale degli operatori che le hanno considerate tali.



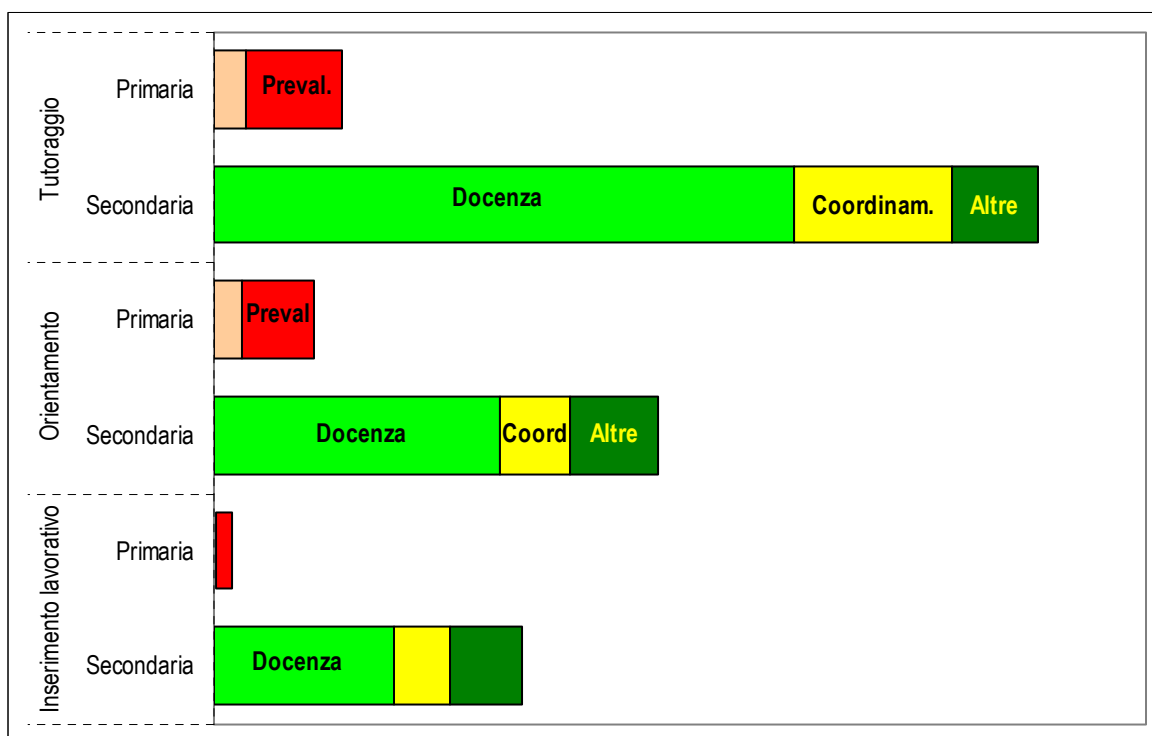
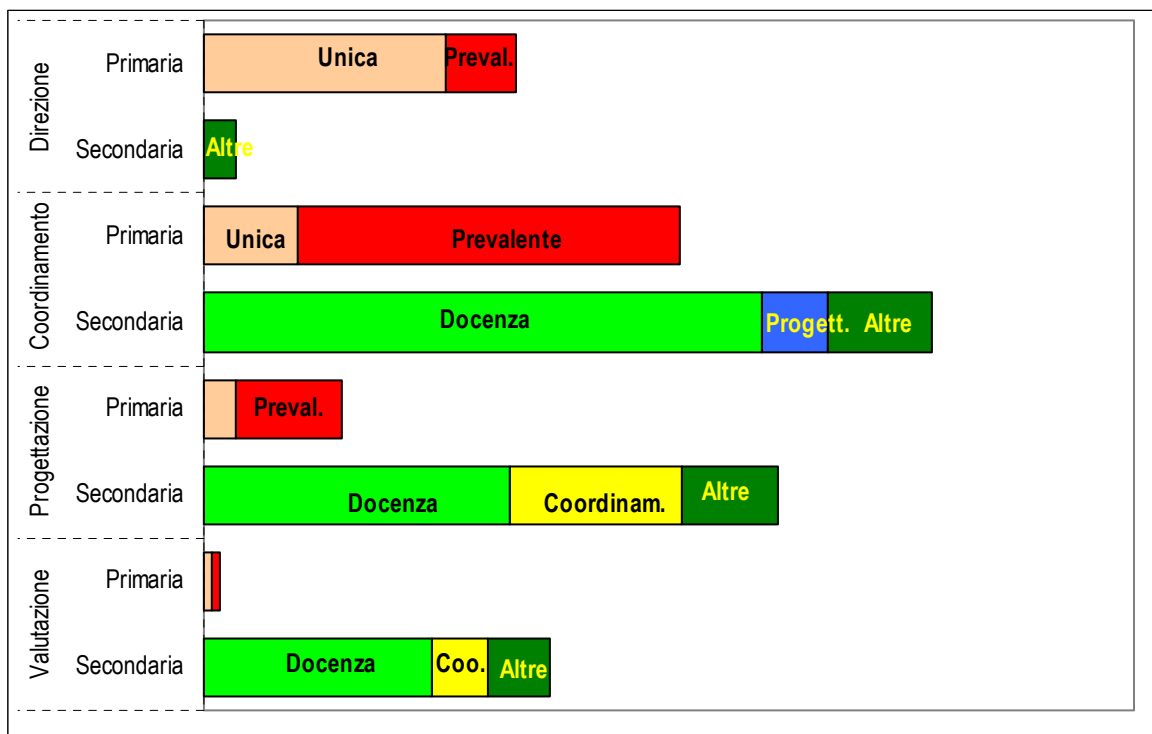
TAVOLA 2.14 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
MATRICE DELLE FUNZIONI PREVALENTI E ACCESSORIE

<i>Funzione prevalente</i>	<i>Funzione accessoria</i>												<i>Totale reale</i>	<i>Totale cumulato</i>	<i>Tasso di sovrapposizione</i>
	<i>Direzione</i>	<i>Coordinamento</i>	<i>Docenza</i>	<i>Progettazione</i>	<i>Valutazione</i>	<i>Tutoraggio</i>	<i>Orientamento</i>	<i>Inserimento lavorativo</i>	<i>Amministrazione</i>	<i>Funzioni tecniche</i>	<i>Funzioni commerciali</i>	<i>Funzioni ausiliarie</i>			
Direzione		15	20	10	7	4	4	4	4	6	9	1	<b>38</b>	84	2,2
Coordinamento	6		150	92	30	102	45	36	8	23	14	3	<b>205</b>	509	2,5
Docenza	5	300		165	123	373	184	116	9	84	2	16	<b>694</b>	1.377	2,0
Progettazione	3	36	30		11	12	11	5	0	6	6	1	<b>57</b>	121	2,1
Valutazione	1	1	1	1		1	1	2	0	1	0	1	<b>5</b>	10	2,0
Tutoraggio	1	11	51	10	2		23	16	1	4	3	0	<b>62</b>	122	2,0
Orientamento	0	6	36	12	2	18		10	1	0	3	3	<b>46</b>	91	2,0
Inserimento lavorativo	0	2	8	0	0	4	5		1	0	0	0	<b>11</b>	20	1,8
Amministrazione	1	5	7	4	0	3	9	7		5	12	2	<b>34</b>	55	1,6
Funzioni tecniche	0	11	36	10	9	10	2	1	1		3	5	<b>45</b>	88	2,0
Funzioni commerciali	0	4	3	5	2	3	2	1	0	2		2	<b>10</b>	24	2,4
Funzioni ausiliarie	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6	2		<b>9</b>	9	1,0
<b>Totale</b>	<b>17</b>	<b>391</b>	<b>342</b>	<b>309</b>	<b>186</b>	<b>530</b>	<b>286</b>	<b>198</b>	<b>26</b>	<b>137</b>	<b>54</b>	<b>34</b>	<b>1.216</b>	2.510	2,1

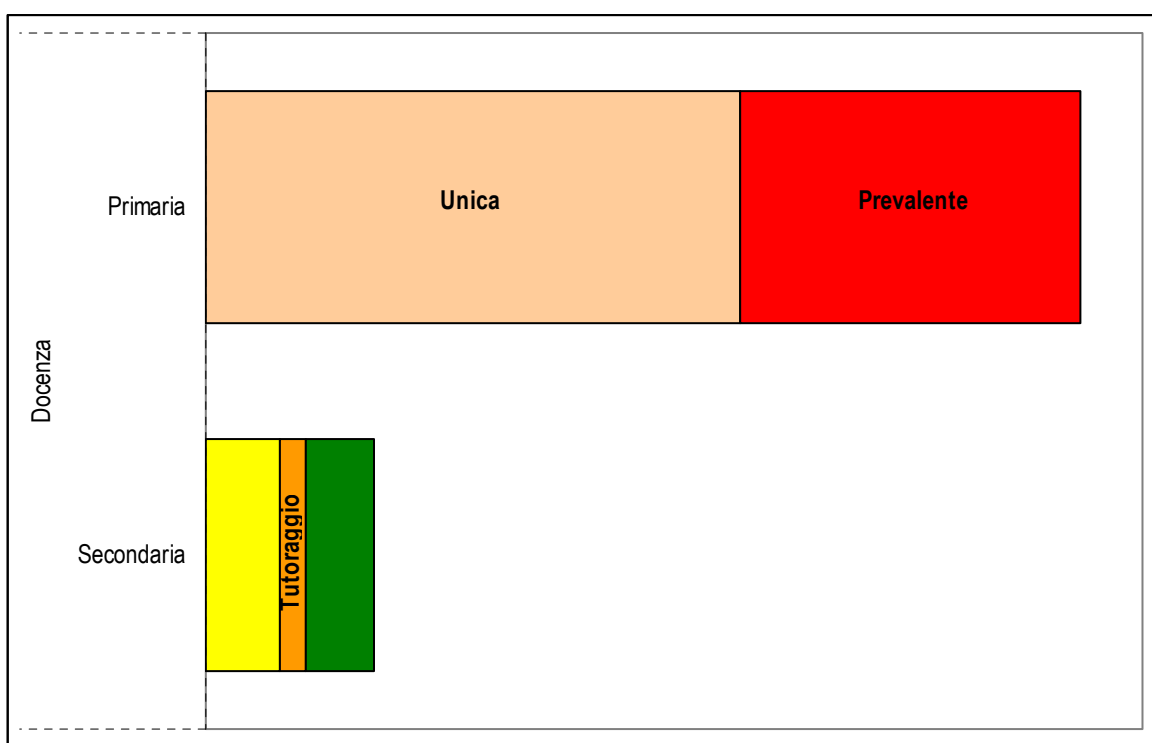
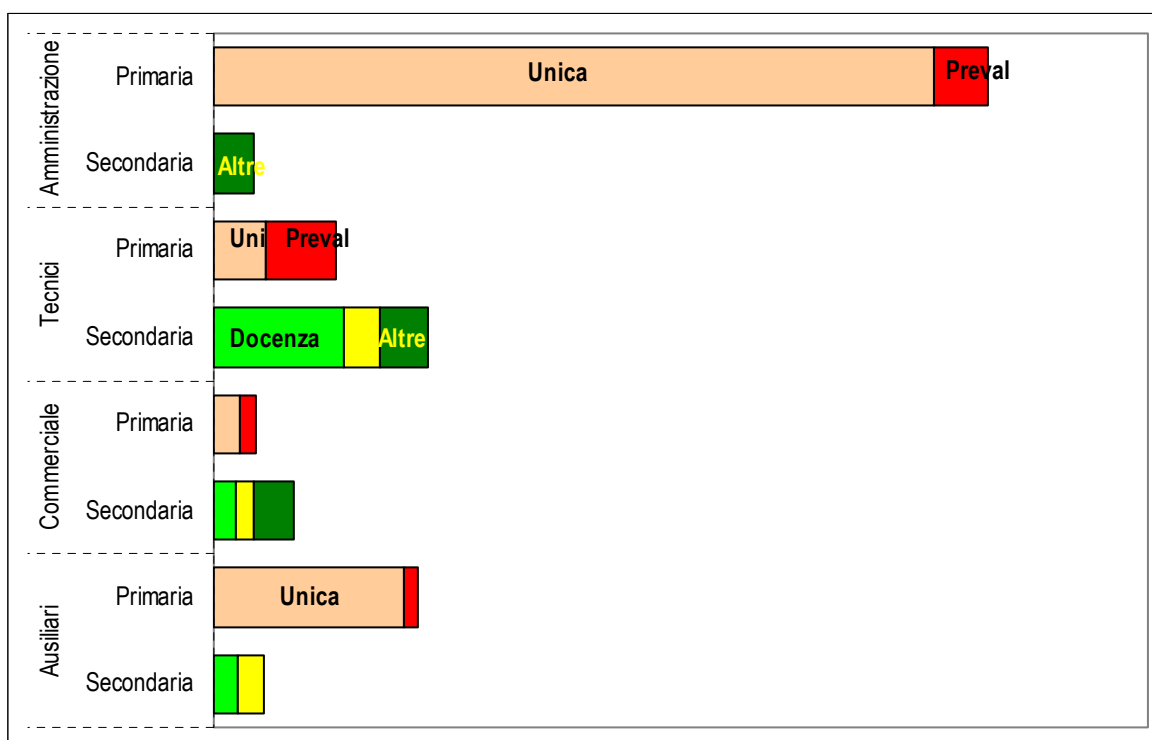
L'interrelazione tra le diverse funzioni può essere più efficacemente visualizzata attraverso una rappresentazione grafica che ne esprima – anche soltanto in termini qualitativi – il peso relativo e contemporaneamente dia evidenza della loro natura (unica, prevalente o primaria, accessoria o secondaria). Nell'ambito del grafico sottostante, frazionato in più figure ai fini di una maggiore chiarezza, è stata proposta tale operazione.



GRAFICO 2.31 - QUESTIONARIO INDIVIDUALE  
PRESENZA TRA IL PERSONALE DELLA FUNZIONI CENSITE







Tralasciando in questo contesto di comparare le diverse funzioni sotto il profilo del loro peso relativo, in quanto aspetto già analizzato e inoltre di difficile visualizzazione stante la differente scala impiegata per raffigurare la docenza, il grafico qui sopra mette in luce come le sole funzioni svolte in via esclusiva o prevalente da una quota maggioritaria del personale della FP piemontese siano la direzione, l'amministrazione, i servizi ausiliari (spesso contraddistinti da esclusività) e la docenza.

Le restanti funzioni, tutte più o meno direttamente connesse alla didattica, assumono invece carattere complementare rispetto alla docenza cui, pertanto, è dedicata la più parte del tempo delle persone che hanno indicato di svolgerle. Si noti, peraltro, come tali



funzioni interagiscano spesso fra di loro, a segnalare come la didattica sia spesso vissuta come un'unica area professionale le cui singole componenti sono utilmente combinabili tra loro in ragione delle esigenze manifestate dall'ente di riferimento e, verosimilmente, del calendario delle attività. A titolo esemplificativo, la progettazione è una funzione tendenzialmente concentrata in un determinato arco temporale, nel quale si rende necessario un forte investimento lavorativo da parte non soltanto dei progettisti ma anche delle persone prevalentemente impegnate nella docenza; per contro, al di fuori del predetto lasso di tempo, quegli stessi soggetti che si sono identificati – prima di tutto – come progettisti sono chiamati a concorrere alla produzione del servizio formativo e a mettere le loro competenze a disposizione delle funzioni di docenza, orientamento, tutoraggio, coordinamento, valutazione, ecc.

La centralità che la docenza assume all'interno del sistema della formazione professionale piemontese, già piuttosto evidente dall'analisi degli elementi generali riferiti alle funzioni svolte, risulta ulteriormente rafforzata dall'approfondimento condotto in merito alla loro interconnessione. Da questo punto di vista, appare ancora più cruciale assicurare una piena rispondenza tra i fabbisogni espressi dal contesto (socioeconomico, ma anche normativo) e le competenze in possesso dei formatori, promuovendo tutte quelle attività che – all'interno di un disegno organico – possono colmare o ridurre i *gap* portati alla luce dalla considerazione del profilo anagrafico e occupazionale con particolare riferimento al titolo di studio.

Trova altresì nuovi elementi di sostegno la tesi secondo cui la produzione del servizio formativo necessita di competenze specialistiche aggiuntive rispetto a quelle tradizionali che, ancorché al momento prive di una consistenza tale da giustificare la creazione di figure professionali autonome, vanno acquisendo un rilievo via via maggiore anche nell'ottica della personalizzazione e differenziazione del servizio. Ci si riferisce prioritariamente alle funzioni di progettazione, coordinamento, orientamento e inserimento lavorativo.

Il quadro occupazionale della formazione professionale piemontese appare in definitiva caratterizzato dalla compresenza di figure professionali tradizionalmente diffuse nel sistema della FP (i formatori, gli amministrativi, gli ausiliari, i direttivi) e di funzioni emergenti sulle quali, sempre più, si gioca la capacità competitiva delle singole Agenzie. Tali funzioni sono al momento per lo più svolte in via residuale dal personale docente, ma sembrano destinate, nel medio periodo, ad assumere una propria autonomia.

Poiché la lettura del profilo anagrafico ha consentito di mettere in luce una minore età e una maggiore istruzione dei soggetti inquadrati con una qualifica riconducibile a una delle funzioni emergenti rispetto ai colleghi espletanti funzioni più tradizionali, l'ipotizzata maggiore autonomia – e quindi consistenza numerica – delle “nuove” figure professionali sembrerebbe suffragare sotto il profilo sostanziale la valutazione positiva, espressa in conclusione del § 2.3, circa le prospettive di sviluppo del sistema della FP piemontese.

L'occupazione nella formazione professionale regionale disporrebbe quindi, sulla scorta di una valutazione del suo profilo formale e sostanziale, delle basi necessarie per affrontare le ambiziose sfide che l'attendono per gli anni a venire. A tal fine, appare peraltro indispensabile conferire sistematicità a quel processo di valorizzazione delle risorse umane di cui la ricerca ha colto alcune interessanti tracce.

Assumendo quale obiettivo l'innalzamento delle competenze *tout court* in possesso degli operatori, da perseguirsi attraverso iniziative di qualificazione rivolte tanto al personale più maturo quanto alle nuove professionalità che vanno emergendo, ma anche considerando la possibilità che una parte delle competenze già presenti tra il personale della FP, specialistiche e metodologiche, richieda soprattutto una formalizzazione e un riconoscimento. Da ciò potrebbero peraltro derivare, per le stesse istituzioni di alta



formazione, conoscenze utili a definire nuovi percorsi per formare i nuovi formatori o gli addetti alle altre funzioni strategiche della formazione professionale.

La definizione delle linee evolutive di tali processi compete ovviamente agli enti di formazione tenuto conto delle indicazioni che scaturiranno dalle istituzioni cui spetta la regolamentazione del sistema.



### 3. L'ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO FORMATIVO

Il personale della FP piemontese, della cui consistenza e caratteristiche principali si è riferito nel precedente Cap. 2, viene qui analizzato in relazione all'organizzazione del servizio formativo quale desumibile dalle risposte fornite alle pertinenti domande del questionario di ente e – in misura complementare – dal confronto diretto avuto con chi nelle Agenzie ricopre il ruolo di responsabile delle risorse umane o, comunque, esercita un'influenza diretta sulle politiche di approvvigionamento, gestione e valorizzazione del fattore produttivo lavoro.

La finalità stessa dell'indagine, così come la natura delle informazioni raccolte, hanno suggerito di trattare questo specifico aspetto della ricerca privilegiando un approccio di tipo qualitativo, dando conto non tanto – come accaduto nel secondo capitolo – delle distribuzioni di frequenza osservabili dalla lettura di dati già in origine concepiti nell'ottica di un loro trattamento statistico, quanto piuttosto di impressioni, riflessioni, suggestioni acquisite durante la fase di discesa sul terreno ovvero ispirate dalla comparazione, in orizzontale come in verticale, delle diverse sezioni del questionario.

Tale scelta di campo, la cui solidità sotto il profilo del rigore scientifico non può che risultare parziale, ha permesso di portare alla luce alcuni elementi di un certo interesse che tuttavia – proprio in ragione delle motivazioni sopra addotte – vanno valutati avendo bene presenti quali siano i limiti dell'impostazione prescelta ed evitando di trarre conclusioni a valenza generale circa i modelli organizzativi in uso nella formazione professionale.

Le risultanze di questa componente della ricerca andranno lette piuttosto come pratiche organizzative che, ben lungi dal rappresentare modelli di funzionamento formalizzati, forniscono invece qualche indicazione rispetto alle diverse modalità a cui le Agenzie fanno ricorso per “ordinare” secondo uno schema logico le competenze oggigiorno necessarie all'erogazione del servizio formativo.

Successivamente a una ricognizione degli elementi organizzativi di base che accomunano, sia pure con combinazioni al loro interno anche fortemente differenziate, l'insieme degli enti di formazione coinvolti nell'indagine (§ 3.1), si provvederà a fornire un resoconto, per l'appunto, delle pratiche organizzative censite (§ 3.2), concentrando l'attenzione su come tali pratiche mutino in relazione a determinate variabili e, in particolare, al peso assegnato alle diverse funzioni professionali di cui ci si è occupati in chiusura del Cap. 2 e agli elementi di specializzazione delle Agenzie in termini di ambiti formativi e natura del rapporto di lavoro del personale impiegato.

Il capitolo contempla poi un paragrafo (il 3.3) nel quale sono presi in considerazione i processi di gestione delle risorse umane in azienda, riconsiderando le funzioni svolte in collegamento alle politiche di reclutamento del personale e ai programmi di formazione messi in campo per assicurarne un costante aggiornamento.

Capitolo e Rapporto si chiudono con una breve illustrazione delle attività che le Agenzie formative riescono a svolgere attraverso la forza lavoro oggetto della presente indagine, soffermandosi in particolare su quale sia il livello di diversificazione dei servizi offerti, con riferimento tanto alle diverse categorie della FP quanto alle iniziative extra-formative.

#### 3.1 *Gli elementi organizzativi di base*

L'analisi del processo di organizzazione del servizio formativo può giovare di una preliminare attività di identificazione degli elementi organizzativi di base necessari alla produzione di corsi di formazione professionale.



Tali elementi organizzativi, desunti da un lavoro di sintesi delle risposte fornite al questionario di ente corredate degli spunti suggeriti in sede di intervista, sono riportati nella figura sottostante secondo uno schema grafico circolare per mezzo del quale si intende porre in rilievo come l'ordinamento delle componenti risponda più a una logica di interdipendenza che non di rigida scansione temporale.<sup>7</sup>

GRAFICO 3.1 - QUESTIONARIO DI ENTE  
SCHEMA IDENTIFICATIVO DEGLI ELEMENTI ORGANIZZATIVI DI BASE



La generalità degli enti di formazione piemontesi considera necessario lo svolgimento di attività di:

- Analisi, comprendente le azioni necessarie a stimare l'evoluzione della domanda formativa in termini sia di figure professionali in uscita che, eventualmente, di numerosità (confronto con le Istituzioni territoriali, lettura di rapporti di ricerca e studi, indagini ad hoc presso le imprese, ecc.);
- Progettazione, vale a dire la descrizione – in termini di obiettivi, contenuti, metodologie – dei percorsi formativi che si intendono candidare al finanziamento sui diversi dispositivi provinciali e regionali (nelle scelte tanto delle filiere formative quanto del cosiddetto “Piano corsi potenziali” influiscono ovviamente le caratteristiche del personale docente a disposizione);
- Promozione, con ciò intendendosi l'insieme delle iniziative – informazione orientativa presso le scuole, i CpI, le rappresentanze delle categorie e del territorio, le imprese, nonché azioni di comunicazione mirate – intraprese con l'intendimento di reperire gli allievi potenzialmente interessati all'offerta formativa;
- Accoglienza, a mezzo della quale viene assicurata la gestione di pre-iscrizioni e iscrizioni (preselezione, selezione e formazione dei gruppi classe), la presentazione del corso, l'orientamento formativo, la valutazione e l'eventuale riconoscimento dei crediti in ingresso, la stipula del patto formativo;
- Formazione, ossia le azioni deputate ad assicurare il conseguimento degli obiettivi formativi stabiliti dai bandi e dalla progettazione, nel rispetto delle metodologie didattiche caratterizzanti i diversi enti. Sono riconducibili a tale attività, oltre alla docenza in senso stretto, il coordinamento, la predisposizione e consegna dei materiali didattici, il sostegno alla ricerca delle aziende disponibili ad ospitare gli allievi in *stage* ed

<sup>7</sup> La sequenza standard è peraltro leggibile anche in relazione alla scala cromatica impiegata, i colori più tenui identificando attività per lo più espletate a monte della formazione e quelli più scuri, viceversa, processi che avvengono tendenzialmente a valle – o in concomitanza – della medesima.



eventualmente all'inserimento lavorativo, nonché tutte le altre azioni previste del patto di servizio;

- Tutoraggio, con il quale viene offerto un supporto, per lo più a carattere individuale, atto a rimuovere tutte le potenziali cause di difficoltà di apprendimento o di inserimento nel gruppo classe;
- Monitoraggio e valutazione, dedicate, rispettivamente, alla definizione, raccolta e trasmissione dei dati obbligatori previsti dagli avvisi pubblici e dalle procedure di qualità interne relativamente allo stato di avanzamento amministrativo del singolo corso (il monitoraggio) e alla verifiche ex ante, in itinere ed ex post delle competenze in possesso degli allievi (la valutazione);
- Amministrazione, al cui interno ricadono tutti gli adempimenti formali connessi all'esecuzione del progetto (lettere di incarico, ordini di servizio, vidimazione dei registri, ecc.);
- Rendicontazione, finalizzata alla predisposizione della documentazione giustificativa delle spese sostenute per l'esecuzione dei corsi nel pieno rispetto della regolamentazione di riferimento.

### 3.2 Le pratiche organizzative nella FP

A fronte di elementi di base comuni, le pratiche organizzative riscontrate presentano un'elevata variabilità conseguente a una serie di fattori, il principale dei quali risulterebbe il peso che ciascuna Agenzia attribuisce alle filiere della FP (la formazione iniziale, la formazione per l'inserimento e reinserimento lavorativo, l'alta formazione, la formazione continua, ecc.).

In ragione della composizione della propria offerta formativa e della sua dinamica nel tempo, l'ente assegna infatti un'importanza specifica alle diverse funzioni professionali censite al precedente § 2.4 e tale valutazione si ripercuote sulle politiche di reclutamento e valorizzazione delle risorse umane aziendali.

Le attività proposte nel grafico 3.1, come detto svolte da tutti gli enti coinvolti nell'indagine, sono cioè affidate a figure professionali diverse in ragione delle competenze disponibili che, a loro volta, sono il frutto di precise scelte organizzative, legate tanto alla storia di ciascun ente quanto all'evoluzione del contesto socioeconomico e normativo.

Le pratiche organizzative censite risultano distribuite lungo un *continuum*, alle cui polarità troviamo schemi incentrati da una parte sulla funzione di docenza (e conseguentemente sulla figura del formatore e su quelle ad essa connesse) e dall'altra sulle funzioni trasversali (quindi sulle cosiddette figure di sistema, al cui interno si possono annoverare il progettista, l'orientatore, l'operatore per l'inserimento lavorativo o affini, il responsabile di sede).

A livello generale, risultano più prossime alla prima estremità le Agenzie formative che possono fare affidamento su di un nucleo consistente di formatori che, per lo più alle dipendenze dell'ente, hanno nel tempo affiancato a quella di docenza altre attività didattiche e, talvolta, ruoli direttivi o, comunque, di responsabilità. Collocate verso l'altra polarità si trovano invece le Agenzie che, affacciate più recentemente sul mercato della FP, hanno cercato – prima di tutto – di presidiare adeguatamente le predette funzioni di sistema (spesso internalizzando o comunque fidelizzandone le corrispondenti figure professionali), rivolgendosi viceversa in prevalenza al mercato per il reperimento del personale da impiegare nelle docenze.

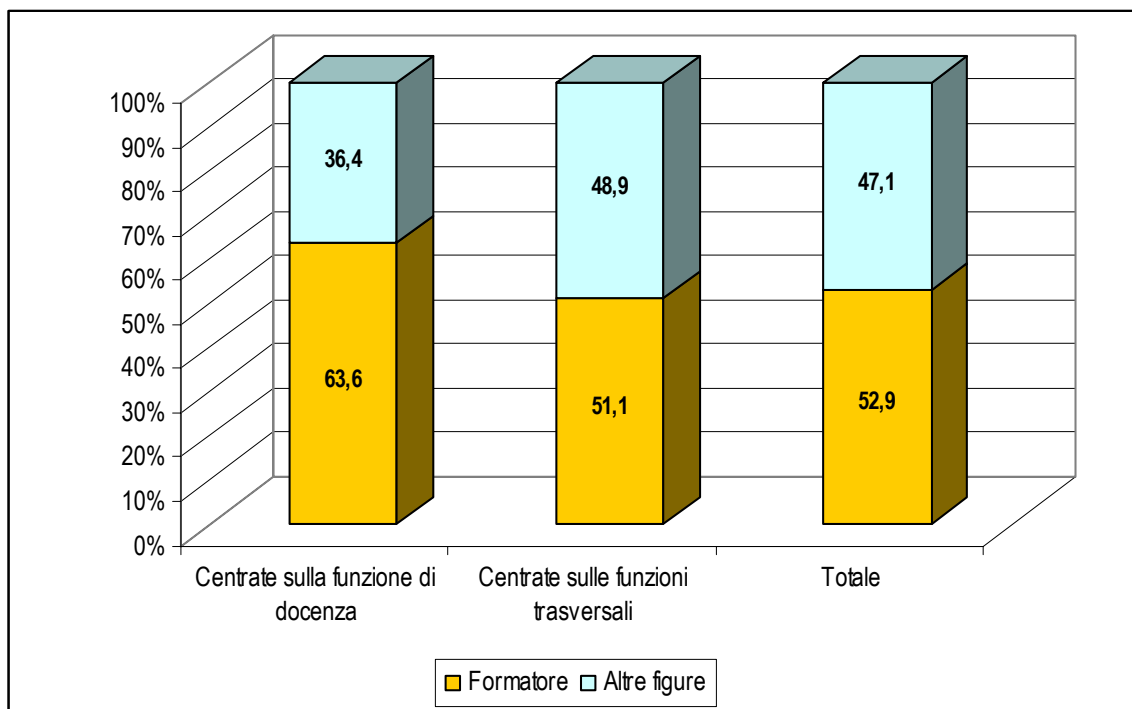
Nel primo caso, meno numeroso e tuttavia preminente in termini di occupazione, stante la più elevata dimensione media degli enti, le pratiche organizzative, e le stesse prospettive di sviluppo aziendale, risultano strettamente collegate alla centralità della figura del docente. All'opposto, nel secondo caso il peso delle strategie di sviluppo ricade prioritariamente sulle



spalle delle figure di sistema e le pratiche organizzative lo documentano in modo inequivocabile.

GRAFICO 3.2 - QUESTIONARIO DI ENTE

INCIDENZA DEI FORMATORI E DELLE ALTRE FIGURE PROFESSIONALI IN RELAZIONE ALLE PRATICHE ORGANIZZATIVE

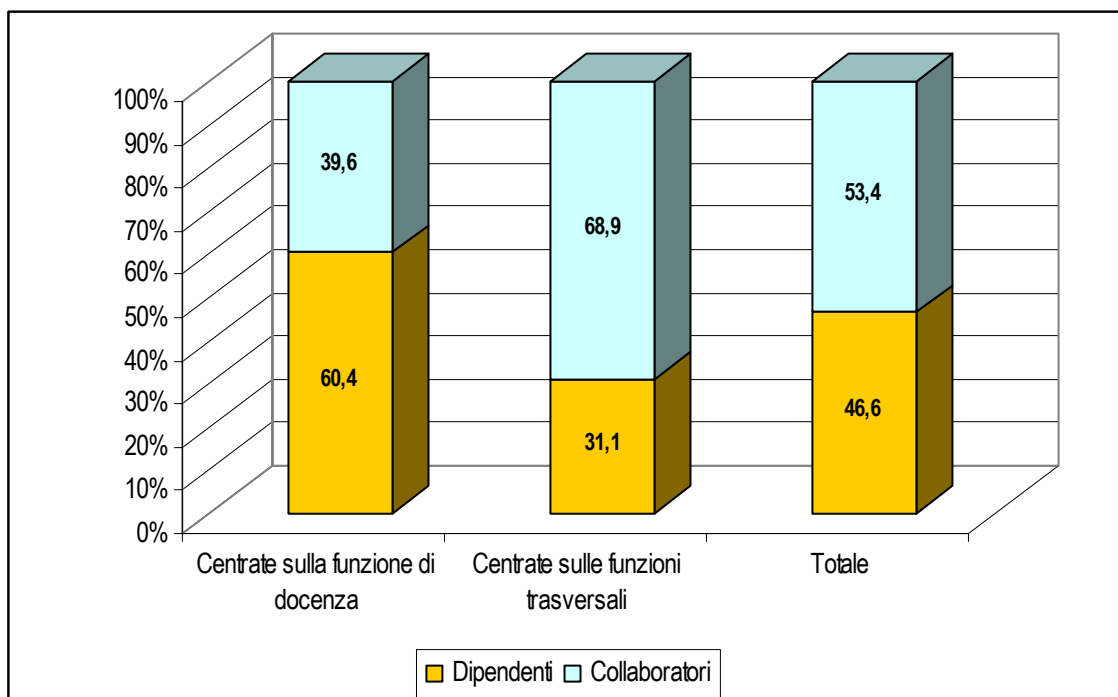


Il grafico 3.2, se per un verso conferma una volta di più come quella del formatore risulti in generale la figura professionale di gran lunga preponderante nel comparto della FP, evidenzia dall'altro come il suo peso specifico – di poco superiore al 50% negli enti che adottano pratiche organizzative focalizzate sulle funzioni trasversali – raggiunga il 63,6% per le Agenzie collocate verso la polarità centrata proprio sulla funzioni di docenza.

Analogamente, il grafico 3.3 dà conto di come quella fondata sulla centralità della docenza risulti una pratica organizzativa che bene si concilia con – e in qualche misura presuppone – una cospicua dotazione di personale alle dipendenze: incidenza pari al 60,4%, un livello pressoché doppio rispetto a quello riscontrato in riferimento alle aziende che gravitano in prossimità dell'altro estremo del *continuum* sopra descritto.



GRAFICO 3.3 - QUESTIONARIO DI ENTE  
INCIDENZA DI DIPENDENTI E COLLABORATORI IN RELAZIONE ALLE PRATICHE ORGANIZZATIVE



Nell'ambito delle differenze appena rimarcate, vanno emergendo sotto il profilo organizzativo alcune linee di tendenza che accomunano l'insieme degli enti di formazione e che possono essere sintetizzate come segue:

- maggiore propensione all'internalizzazione del personale docente da impiegare negli insegnamenti di base;
- crescente incidenza delle figure di sistema e, in specie, del progettista, dell'orientatore e delle figure "commerciali";
- ampliamento della base occupazionale dei soggetti espletanti funzioni amministrative in senso lato, frutto in particolare della gravosità degli adempimenti legati alla progettazione formativa, all'accreditamento e certificazione di qualità, alla predisposizione dei rendiconti;
- in stretta connessione con il punto precedente, progressivo innalzamento dei costi generali, il cui livello medio in termini di incidenza sul fatturato è attestato oltre il 7%.

In riferimento a questo ultimo dato, occorre sottolineare che esso deriva dalle risposte fornite dagli enti a uno specifico quesito per mezzo del quale si intendeva rilevare quale fosse il grado di esternalizzazione di determinati servizi.<sup>8</sup>

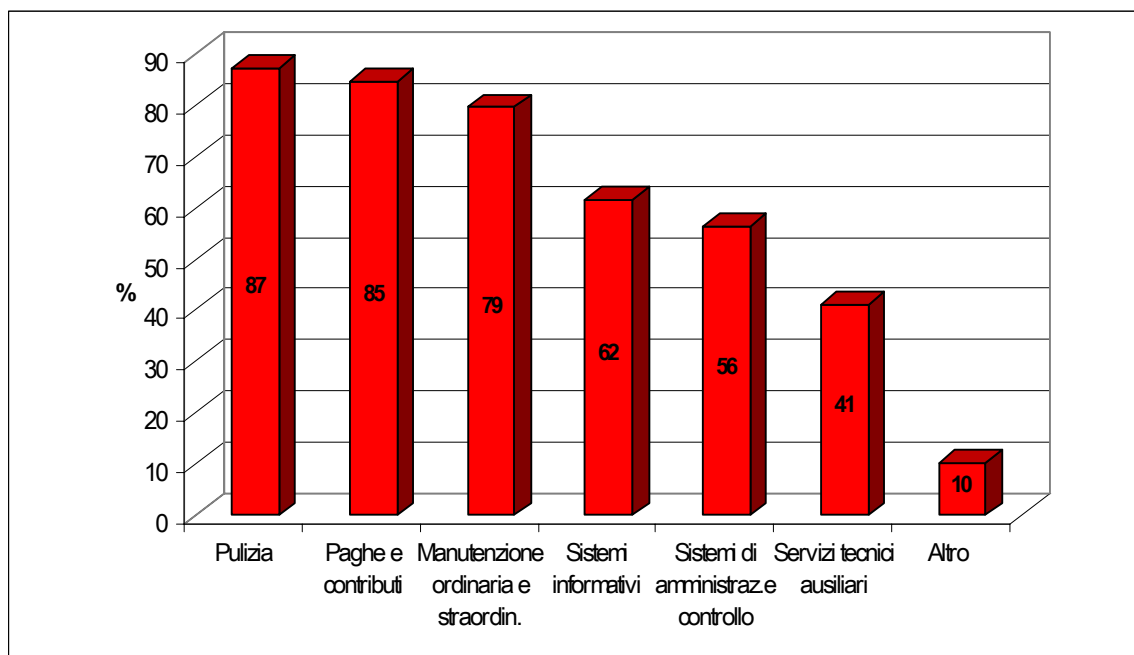
Il successivo grafico 3.4 mostra al riguardo come il ricorso a terzi risulti in generale piuttosto diffuso, con effetti che si possono presumere significativi anche in termini di occupazione indotta dal settore della FP. Le punte massime si rilevano relativamente, in ordine decrescente, alla pulizia dei locali (esternalizzati per l'87% dei casi), alle paghe e contributi (85%), alla manutenzione (79%) e, più distaccati, a tutti gli altri servizi.

<sup>8</sup> Ha risposto al quesito circa il 60% degli enti coinvolti nell'indagine.





GRAFICO 3.4 - QUESTIONARIO DI ENTE  
GRADO DI ESTERNALIZZAZIONE DEI SERVIZI INDICATI (IN %)



Si è riscontrato che le pratiche organizzative adottate dalle Agenzie formative piemontesi risultano differenziate in relazione alle caratteristiche delle risorse umane impiegate, le quali, a loro volta, derivano dalla storia particolare di ciascun ente.

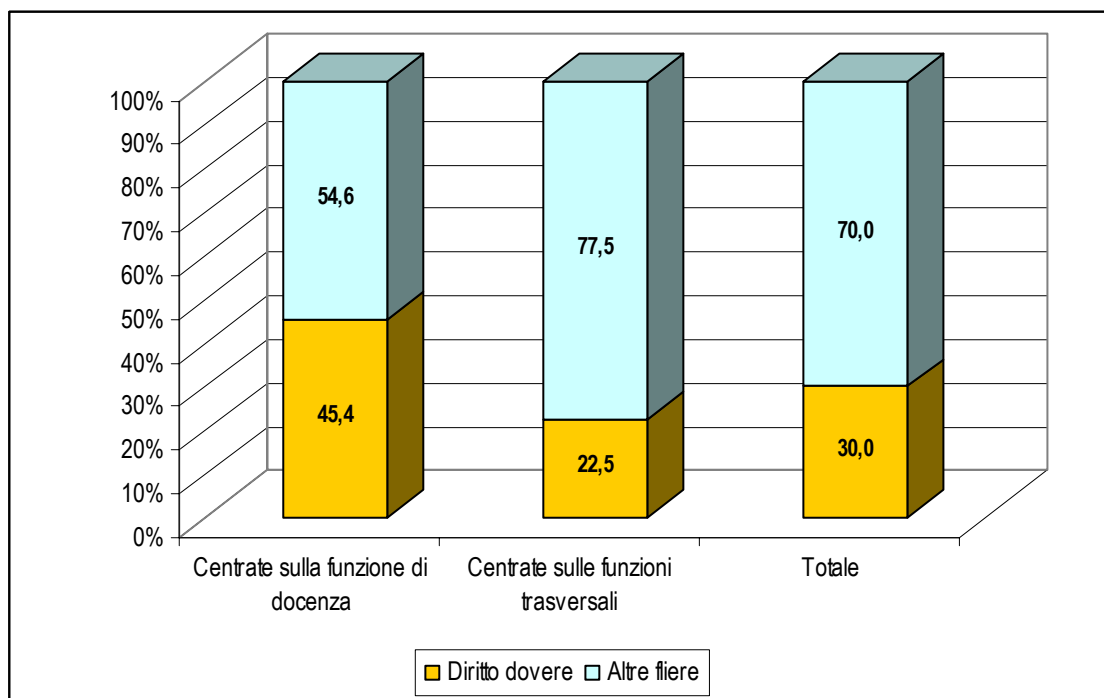
In riferimento a questo ultimo aspetto, è parso interessante approfondire ulteriormente l'analisi dei questionari con l'intendimento di rilevare eventuali correlazioni tra gli schemi organizzativi e gli ambiti di attività delle Agenzie. Effettivamente, il quadro che ne è emerso appare piuttosto evocativo, in quanto mostra un'influenza non trascurabile degli elementi di specializzazione degli enti sulle modalità di organizzazione del lavoro.

Nello specifico, a parità di altre condizioni, la centralità della docenza appare tanto maggiore quanto più l'azienda è impegnata sul fronte della formazione iniziale degli adolescenti. Al contrario, le aziende in possesso di un portafoglio di servizi formativi più variegato dispongono di una quota molto minore di personale docente, compensata da una maggiore diffusione e pregnanza delle cosiddette figure di sistema.

Anche in questo caso può essere d'aiuto una rappresentazione grafica (figura alla pagina seguente), che certifica come tra gli Enti che adottano schemi organizzativi incentrati sulle funzioni di docenza si rilevi un grado di concentrazione sulla filiera della formazione iniziale all'incirca doppio rispetto alle Agenzie dell'altro tipo.



GRAFICO 3.5 - QUESTIONARIO DI ENTE  
INCIDENZA DELLA FORMAZIONE INIZIALE E DELLE ALTRE FILIERE<sup>9</sup> IN RELAZIONE ALLE PRATICHE ORGANIZZATIVE



### 3.3 La gestione delle risorse umane in azienda

La gestione delle risorse umane in azienda viene descritta prendendo in considerazione tre variabili tra loro interrelate: le figure professionali considerate maggiormente rilevanti per le prospettive di sviluppo dell'azienda, le eventuali criticità riscontrate nel reperimento di personale, le politiche di aggiornamento delle competenze degli operatori della FP.

Relativamente alle figure professionali, le risposte fornite alla domanda presente nel questionario Agenzie convergono sugli aspetti più significativi di già rilevati in precedenza. Sottolineato il rilievo di ciascuna risorsa nel processo di erogazione del servizio, la quasi totalità degli enti ha infatti indicato nelle figure di sistema quelle attualmente dotate di un peso specifico maggiore; all'interno di tale categoria sono risultati particolarmente enfatizzati il progettista, il referente qualità/accreditamento e, a seconda delle situazioni, il responsabile di sede e/o di corso. Anche la figura del formatore continua, specie all'interno di Agenzie che adottano pratiche organizzative incentrate sulla docenza e le funzioni didattiche, a occupare una posizione di tutto rispetto nella classifica delle professioni ritenute fondamentali.

L'importanza di coordinatore, promotore, orientatore e, in misura minore, tutor risulta anch'essa in ascesa. Quello che più vale mettere in evidenza è la discontinuità rispetto a un passato, ancora piuttosto prossimo, in cui la sola figura cardine era il formatore. Al

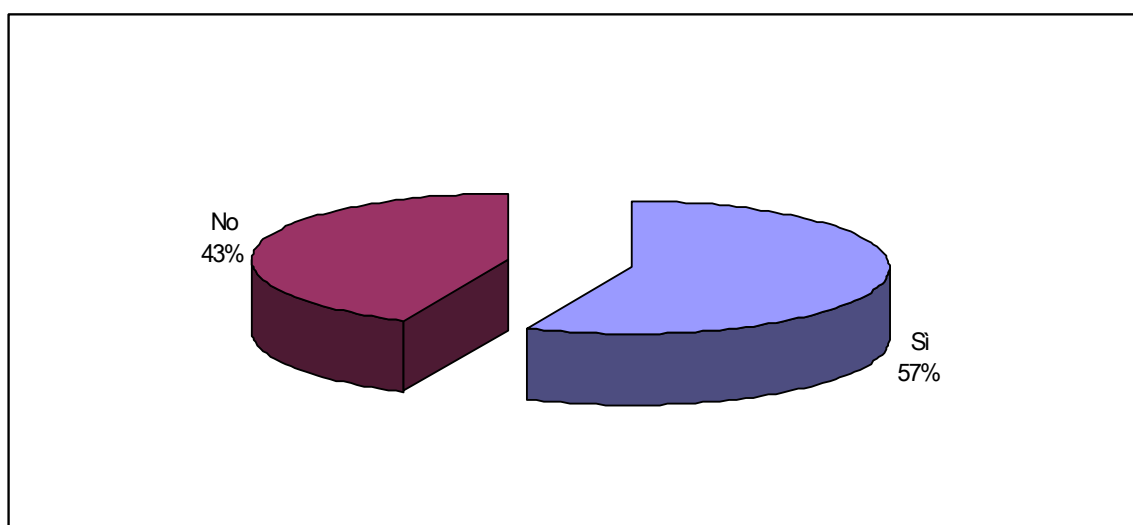
<sup>9</sup> Sino all'anno formativo considerato nella presente indagine gli interventi di formazione iniziale erano programmati attraverso la Direttiva cosiddetta "Diritto-dovere". A fronte dell'entrata in vigore del nuovo obbligo di istruzione a 16 anni di cui alla Legge finanziaria per il 2007, le iniziative in parola sono confluite su di un omonimo dispositivo, al cui interno continuano, pur con differenze legate ai vincoli comunitari per l'utilizzazione del FSE, ad essere annoverati i diversi percorsi funzionali al conseguimento di una qualifica professionale. La dizione "Altre filiere" ha invece carattere complementare e include l'ampia gamma di percorsi rivolti agli inoccupati e disoccupati che hanno assolto l'obbligo di istruzione, così come alla generalità degli occupati, compresi gli apprendisti.



riguardo, i dati raccolti consentono di affermare, pressoché unanimemente, che l'evoluzione normativa e la crescente complessità osservabile in riferimento a molti degli elementi organizzativi di base (progettazione, accoglienza, monitoraggio e valutazione, rendicontazione) hanno operato quali variabili di rottura rispetto a un contesto organizzativo in precedenza piuttosto standardizzato, richiedendo adeguamenti realizzatisi mediante la creazione di specialisti di funzione piuttosto che di contenuto (quali erano, e in parte sono tuttora, i docenti).

Quanto alla seconda dimensione delle politiche di gestione del personale oggetto di indagine, il grado di difficoltà nel reperimento di risorse professionali incontrato dalle Agenzie è desumibile dalla figura qui sotto.

GRAFICO 3.6 - QUESTIONARIO DI ENTE  
DISTRIBUZIONE % DELLE AGENZIE IN BASE ALLE DIFFICOLTÀ DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE



Il 57% degli intervistati lamenta problemi nel reclutamento di personale, riferiti peraltro quasi esclusivamente a formatori da impiegare negli insegnamenti di materie tecniche e, con minore intensità, di quelle di base.

Si riscontra, quindi, una difficoltà relativa proprio alla figura professionale di gran lunga prevalente in azienda e ciò, in particolare, tra quegli enti tradizionalmente più vocati verso la formazione per l'inserimento lavorativo; per contro sembrerebbe che le figure emergenti esprimano una minore tensione, per effetto, verosimilmente, delle politiche di fidelizzazione cui si è precedentemente accennato come anche di un'offerta di lavoro qualificato ancora abbondante rispetto alle attuali necessità del sistema della FP.

Tra i fattori che invece concorrono a determinare la situazione problematica precedentemente riscontrata, si sottolinea la scarsa attrattività dei profili retributivi del contratto della FP soprattutto se rapportati alle possibilità di impiego, in media piuttosto buone, presso i settori produttivi del comparto manifatturiero, tradizionale bacino di riferimento per i formatori tecnici.

Per quanto attiene ai canali di reclutamento, la maggioranza delle Agenzie dichiara di utilizzarne più d'uno. Accanto all'analisi delle autocandidature, peraltro spesso provenienti da soggetti neolaureati in scienze della formazione, e in possesso dunque di un profilo a carattere generico che male si concilia con quanto poc'anzi osservato rispetto alle figure professionali maggiormente richieste, si impiegano canali diversificati, tra i quali prevalgono i rapporti con le aziende, per lo più consolidatisi negli anni nell'ambito delle collaborazioni attivate per gli *stage*, gli ex allievi (specie tra gli enti con una forte specializzazione nella



formazione iniziale), e le reti di relazioni fiduciarie. Minore, ma comunque significativo, il ricorso ai Centri per l'Impiego e alle Istituzioni scolastiche e universitarie.

Venendo da ultimo alla formazione del personale, essa risulta una pratica diffusa nella quasi totalità delle Agenzie. Sono spesso le stesse procedure di qualità e accreditamento a imporre la definizione di un piano individuale annuale, con il quale l'ente, d'intesa con il lavoratore, programma le azioni di aggiornamento da attivare nell'arco dei dodici mesi e per la cui realizzazione si attinge in misura prevalente alle provvidenze assicurate dalla Direttiva regionale "Formazione formatori".

Tale dispositivo, se per un verso rappresenta un importante strumento di supporto alle politiche di qualificazione delle risorse umane impiegate nella FP, ne limita per l'altro l'applicazione ad ambiti di intervento circoscritti. Le proposte risultano infatti finanziabili nella misura in cui contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi formativi di volta in volta stabiliti dal bando regionale, obiettivi che da alcuni anni riguardano quasi esclusivamente aspetti a carattere trasversale (metodi didattici, orientamento, ecc.), ovvero l'utilizzo degli applicativi sviluppati dalla Regione Piemonte per la progettazione didattica per competenze.

Al fine di ovviare a tali limitazioni, che riguardano peraltro anche i destinatari (esclusivamente formatori o, comunque, figure espletanti funzioni didattiche), alcune Agenzie, specie tra quelle che utilizzano pratiche organizzative incentrate sulla docenza, investono risorse aggiuntive proprie per garantire l'aggiornamento tecnico degli insegnanti, così come l'acquisizione delle competenze considerate necessarie a un efficace presidio delle altre funzioni professionali.

#### *3.4 Il livello di diversificazione del servizio*

Guardando dapprima all'interno dei servizi formativi, il successivo grafico 3.7 mostra come i due dispositivi di riferimento siano quelli relativi alla formazione iniziale (Diritto-Dovere) e ai percorsi post obbligo di istruzione finalizzati a favorire l'inserimento o reinserimento sul mercato del lavoro di giovani e adulti (Mercato del Lavoro) che, con un peso all'incirca paritario, assorbono oltre l'87% del monte ore annuale delle Agenzie oggetto di rilevazione. Il restante 13% circa è ripartito tra gli altri tipi formativi, tra i quali spicca la formazione esterna per gli apprendisti (6% del totale).



GRAFICO 3.7 - QUESTIONARIO DI ENTE  
DISTRIBUZIONE % PER DIRETTIVA DEL MONTE ORE ANNO FORMATIVO 2005/2006

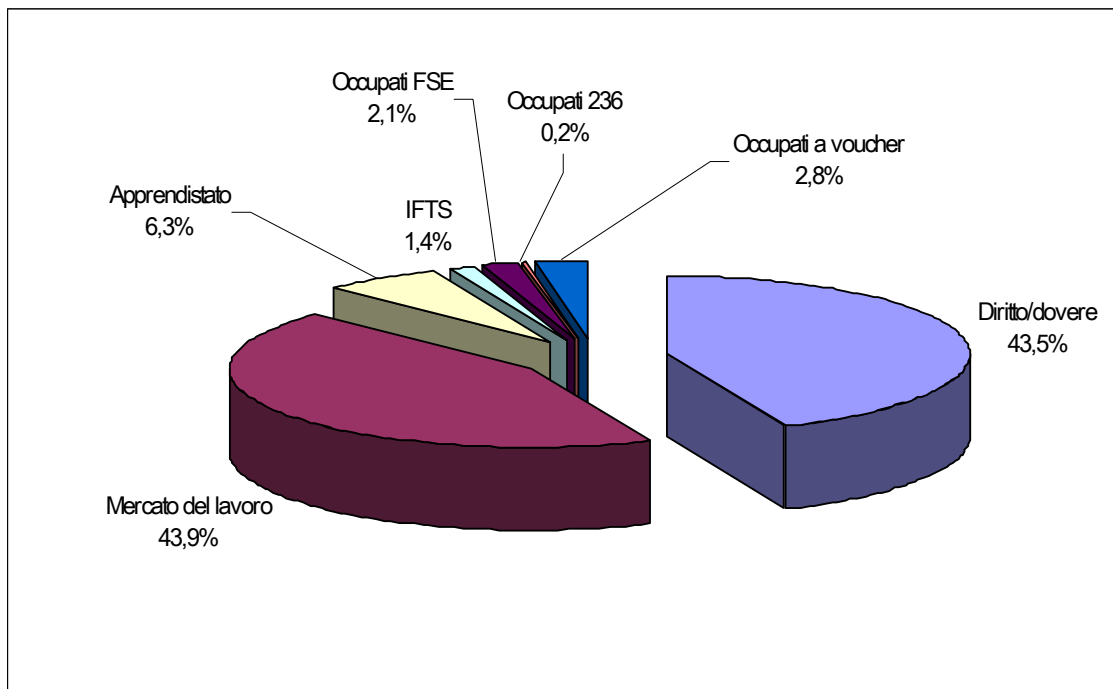
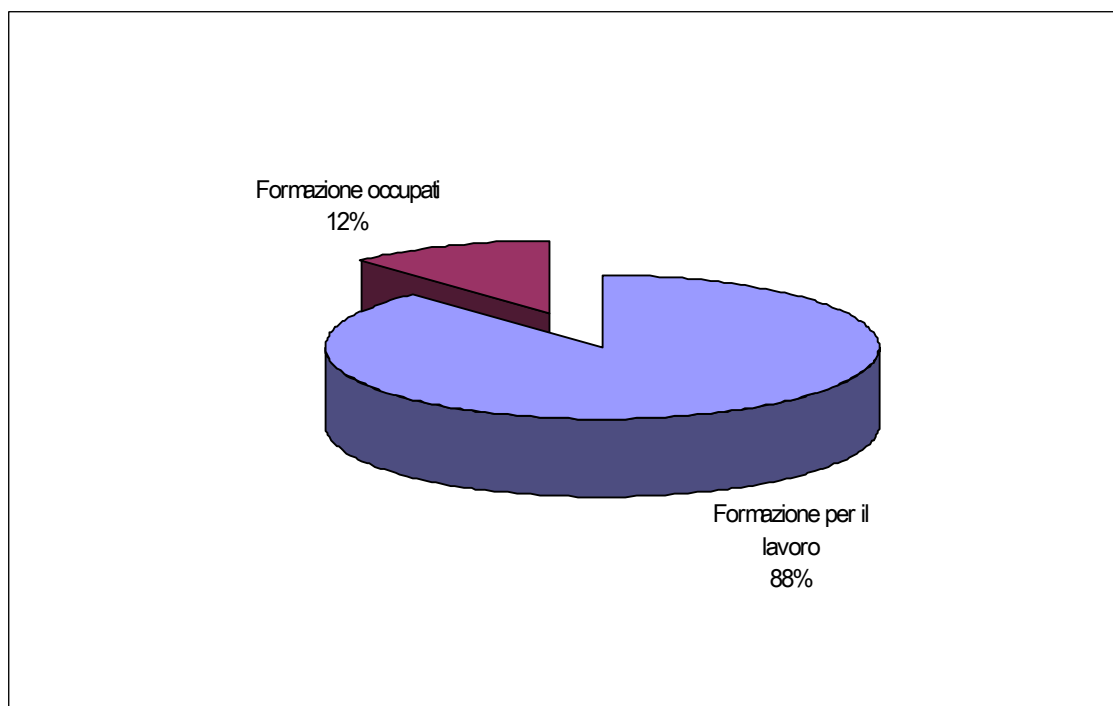


GRAFICO 3.8 - QUESTIONARIO DI ENTE  
DISTRIBUZIONE % PER CATEGORIA DI DESTINATARIO PRINCIPALE DEL MONTE ORE ANNO FORMATIVO 2005/2006



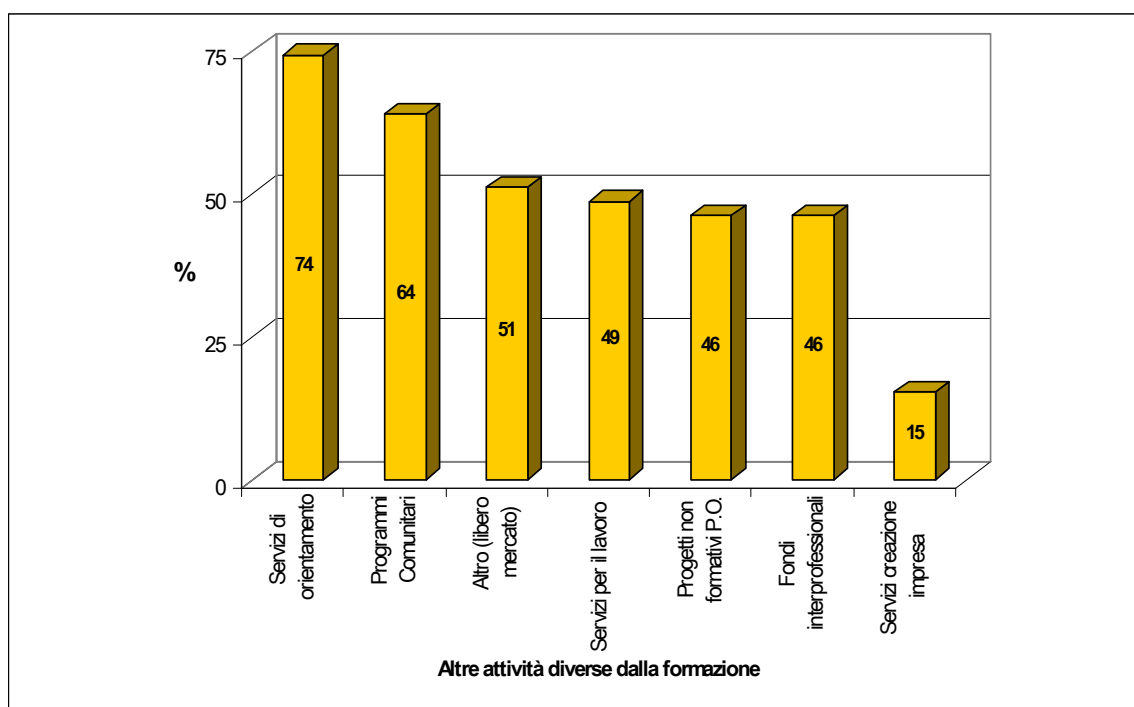
La scomposizione per categoria di destinatario prevalente mostra poi un evidente squilibrio in favore dell'offerta destinata a inoccupati/disoccupati, coerentemente all'impostazione della LR 63/95 che ascrive la FP tra gli strumenti di politica attiva del lavoro; il recupero



della dimensione educativa, prevalente sino all'entrata in vigore della norma, appartiene infatti alla storia degli ultimi anni.

Passando invece alla diversificazione nell'ambito dei servizi non formativi, il grafico 3.9 traccia un quadro complessivamente confortante, in quanto un buon numero di enti ha cominciato a operare anche su versanti che, ancorché affini, si discostano un po' dal tradizionale campo di intervento delle Agenzie di FP. Significativamente elevato appare al riguardo il dato dell'orientamento (quasi tre enti su quattro risultano impegnati su tale servizio). I programmi comunitari (in prevalenza Equal, l'iniziativa che nella passata tornata programmatoria dei Fondi strutturali affiancava il POR per la realizzazione di progetti sperimentali e innovativi per la promozione di pari opportunità per tutti nell'accesso al lavoro) vantano anch'essi un buon livello di diffusione (64%), mentre i restanti servizi – fatta eccezione per la creazione d'impresa, ambito specialistico cui si è dedicato appena il 15% delle Agenzie – risultano praticati all'incirca dalla metà degli enti coinvolti nell'indagine.

GRAFICO 3.9 - QUESTIONARIO DI ENTE  
GRADO DI DIFFUSIONE DEI SERVIZI EXTRA FORMATIVI INDICATI (IN %)



L'analisi dell'organizzazione del servizio formativo nel sistema della FP piemontese ha preso le mosse dalla constatazione di come l'attuale contesto socioeconomico e normativo investa gli Enti di responsabilità ragguardevoli nell'ambito di quel processo di progressiva qualificazione delle risorse umane che si connota quale fattore irrinunciabile per la prospettive di sviluppo dell'economia regionale, oltre che europea e nazionale.

Essa ha poi evidenziato come, nell'intendimento di fare fronte a tali sfide – la cui intensità appare particolarmente marcata in una regione caratterizzata, come noto, da importanti deficit strutturali sul fronte del capitale umano – il sistema delle Agenzie formative del Piemonte abbia negli anni scorsi attraversato una fase di ristrutturazione, in parte tuttora in corso, che ha determinato un ampliamento del ventaglio tanto dei servizi offerti quanto, di conseguenza, dei profili professionali impiegati nel processo di erogazione.

Sotto il profilo organizzativo, la diversificazione in esame si è tradotta in un certo numero di pratiche lavorative nel loro insieme deputate a garantire un presidio adeguato delle



attività che necessariamente devono essere svolte da ognuna delle Agenzia (si tratta di quelle componenti nel testo qualificate come “elementi organizzativi”).

Tali pratiche sono la risultante delle modalità con le quali gli elementi organizzativi sono stati posti in relazione tra loro, modalità che, a loro volta, risultano influenzate dagli ambiti di specializzazione di ciascuna Agenzia.

Questi ultimi, d'altra parte, sembrerebbero fortemente correlati al peso delle diverse filiere formative, in questo caso intese quali segmenti di mercato da presidiare e, quindi, attività da svolgere.

In tale contesto, le risorse umane presenti in azienda si configurano quale variabile dipendente dalle scelte di posizionamento strategico adottate dagli enti in relazione all'evoluzione della domanda formativa, con ciò rovesciandosi lo stato di fatto, prevalente sino a pochi anni addietro e tuttora presente in forma residuale, che vedeva l'offerta degli enti condizionata dalle caratteristiche del personale in forza alle Agenzie.

Il censimento delle pratiche organizzative che oggigiorno convivono nel sistema della FP piemontese ha peraltro consentito di corroborare alcune delle tesi di fondo emerse dall'analisi del quadro occupazionale, in particolare per quanto attiene al crescente fabbisogno di risorse umane in possesso di competenze qualificate da dedicare all'espletamento di funzioni tradizionali – che vanno arricchendosi in termini di contenuti – così come di nuove funzioni che vanno emergendo in relazione proprio all'evoluzione del contesto socioeconomico e normativo.

Nella sua variabilità, che ne rappresenta probabilmente un punto di forza, l'organizzazione del servizio formativo in Piemonte sembrerebbe nel complesso coprire le diverse esigenze di sviluppo del settore.

Accanto ad enti storicamente presenti nel sistema che adottano schemi organizzativi incentrati sulla figura del formatore, cui compete per lo più anche lo svolgimento delle funzioni didattiche “accessorie”, impiegando prevalentemente personale alle dipendenze in possesso di diploma e di età relativamente avanzata, si trovano Agenzie di più recente costituzione che organizzano la formazione basandosi prevalentemente sulle figure di sistema e attingono al mondo del lavoro per l'attivazione di docenti da impiegare nei corsi ammessi a finanziamento, per lo più giovani – ma non privi di esperienza – e in possesso di titolo superiore, così come i colleghi che presidiano le funzioni di sistema, generalmente alle dipendenze dell'azienda.



## APPENDICE

## I TRATTI ESSENZIALI DELL'OFFERTA FORMATIVA 2006

A corredo delle informazioni occupazionali acquisite attraverso la ricerca, si è ritenuto utile fornire una panoramica in merito agli elementi essenziali dell'offerta formativa disponibile in Piemonte nel 2006 di modo che risulti possibile apprezzare il volume e le principali caratteristiche delle attività di FP che le Agenzie sviluppano grazie al personale oggetto del corpo principale del Rapporto.

A titolo di premessa, occorre peraltro sottolineare come le attività in parola siano realizzate da un numero di operatori molto più elevato rispetto a quelli coinvolti nella ricerca che, come detto, sono stati "selezionati" attraverso uno specifico criterio di campionamento funzionale alle finalità dell'indagine.

Ulteriori accorgimenti sono necessari per una corretta lettura dei dati di seguito proposti, in quanto essi:

- fotografano unicamente l'offerta formativa promossa dal competente Assessorato regionale, escludendo le attività sostenute da altri Assessorati (regionali o provinciali),<sup>10</sup> quelle "riconosciute", quelle gestite direttamente dalle Parti sociali attraverso gli Organismi bilaterali (Fondi Paritetici Interprofessionali per la formazione continua) e, più in generale, l'offerta a libero mercato;
- fanno riferimento all'anno solare (e non formativo), coerentemente a quanto avviene nei Rapporti annuali di esecuzione dei POR FSE, di gran lunga il principale strumento finanziario in materia;
- sono relativi alla fase amministrativa di avvio dei corsi;
- risultano soggetti a oscillazioni interannuali anche pronunciate, in conseguenza di vincoli di ordine finanziario legati alla disponibilità e spendibilità di fondi che interessano soprattutto la formazione aziendale (più stabile nel tempo risulta invece l'offerta di corsi per l'inserimento e il reinserimento al lavoro).

Pur con tutte le suddette limitazioni, nel 2006 l'**offerta formativa regionale** si è concretizzata in oltre 13.000 corsi cui si sono iscritti più di 160.000 allievi. Tale offerta si caratterizza peraltro per un'estrema eterogeneità, convivendo azioni di orientamento e di aggiornamento degli occupati (ivi compresi gli apprendisti) per lo più di breve durata, interventi di perfezionamento di media durata per l'inserimento e/o reinserimento sul mercato del lavoro (600-800 ore) e percorsi formativi per studenti in età di obbligo di istruzione (o diritto-dovere) del tutto assimilabili a quelli scolastici (oltre le 1.000 ore annue).

In termini numerici, la quota preponderante dell'offerta è riservata alla formazione aziendale per occupati (peso prossimo al 75%). Laddove si guardasse invece all'incidenza finanziaria, emergerebbe al contrario che, proprio per effetto della loro durata media di gran lunga maggiore, la quota prevalente di risorse è volta a sostenere gli interventi per l'espletamento del diritto-dovere all'istruzione e formazione professionale e quelli finalizzati all'inserimento lavorativo delle persone in cerca di occupazione.

---

<sup>10</sup> Fanno eccezione rispetto a tale "regola" generale, i corsi per la formazione di figure professionali operanti nei servizi socioassistenziali per le quali non sia richiesto il titolo di laurea che, ancorché promossi dall'Assessorato regionale alle "Politiche sociali", sono realizzati avvalendosi delle procedure della formazione professionale e rientrano pertanto nel novero delle attività censite dall'Osservatorio sul sistema formativo piemontese. Tali corsi sono codificati a mezzo dell'etichetta "Direttiva socio-assistenziale".





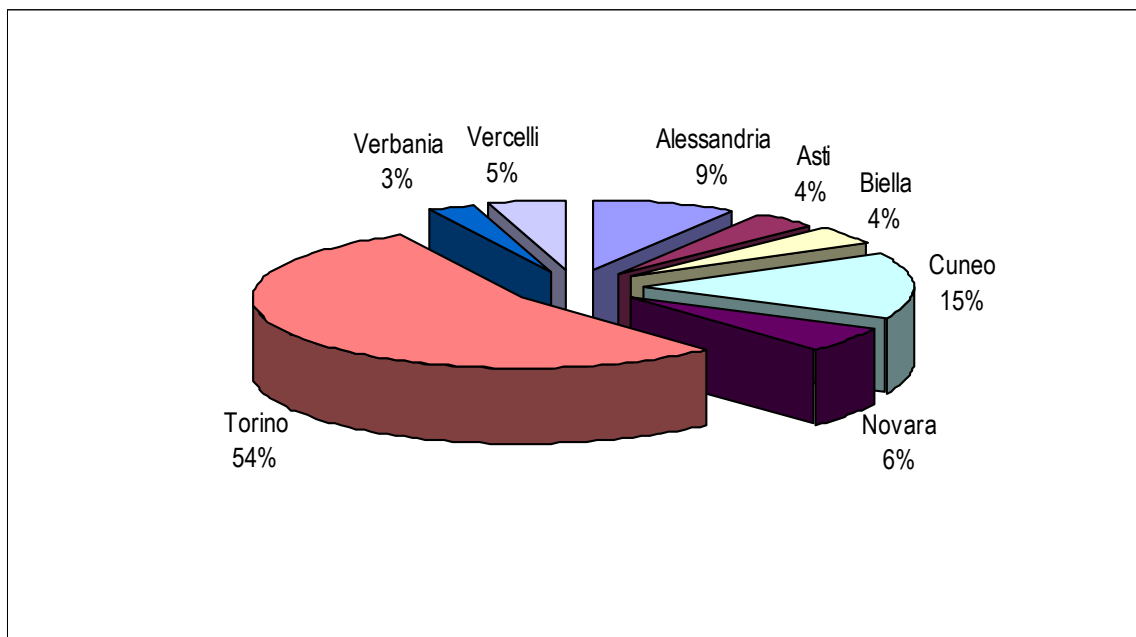
TAVOLA A1 - ATTIVITÀ DI FP PROMOSSE DAL COMPETENTE ASSESSORATO REGIONALE  
NELL'ANNO SOLARE 2006  
DISTRIBUZIONE DI CORSI E ALLIEVI PER DIRETTIVA

<i>Direttiva</i>	<i>Valori assoluti</i>		<i>Percentuali</i>	
	<i>Corsi</i>	<i>Allievi</i>	<i>Corsi</i>	<i>Allievi</i>
DIRITTO DOVERE	832	14.404	6,3	9,0
MERCATO DEL LAVORO, di cui:	1.965	34.262	14,8	21,3
<i>Orientamento scuola dell'obbligo</i>	474	9.492	3,6	5,9
<i>Qualifica nell'ambito dell'obbligo formativo</i>	2	28	0,0	0,0
<i>Specializzazione e formazione superiore</i>	702	11.846	5,3	7,4
<i>Soggetti svantaggiati</i>	241	3.084	1,8	1,9
<i>Formazione permanente</i>	546	9.812	4,1	6,1
DIRETTIVA SOCIO ASSISTENZIALE	39	1.061	0,3	0,7
IFTS	72	2.196	0,5	1,4
LAUREE 1° LIVELLO	154	910	1,2	0,6
EUROFORMAZIONE DIFESA	56	693	0,4	0,4
FORMAZIONE CONTINUA INDIVIDUALE	401	4.115	3,0	2,6
OCCUPATI "PROVINCE"	7.308	66.202	55,0	41,2
OCCUPATI A GESTIONE UNITARIA REGIONALE	159	2.509	1,2	1,6
OCCUPATI AREE MONTANE	97	1.017	0,7	0,6
PLANI FORMATIVI DI AREA	393	4.358	3,0	2,7
FORMAZIONE FORMATORI	191	2.514	1,4	1,6
FORMAZIONE OPERATORI CPI	16	248	0,1	0,2
APPRENDISTATO	1.595	26.275	12,0	16,3
<b><i>Totale</i></b>	<b>13.278</b>	<b>160.764</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Dal punto di vista della **distribuzione per area provinciale**, l'offerta formativa presenta una marcata concentrazione a Torino (54%), seguita, a distanza, da Cuneo (15%), Alessandria (9%), Novara (6%), Vercelli (5%), Biella e Asti (entrambe attestate intorno al 4%) e, da ultimo, il Verbano-Cusio-Ossola, dove risulta iscritto il 3% del totale degli allievi.

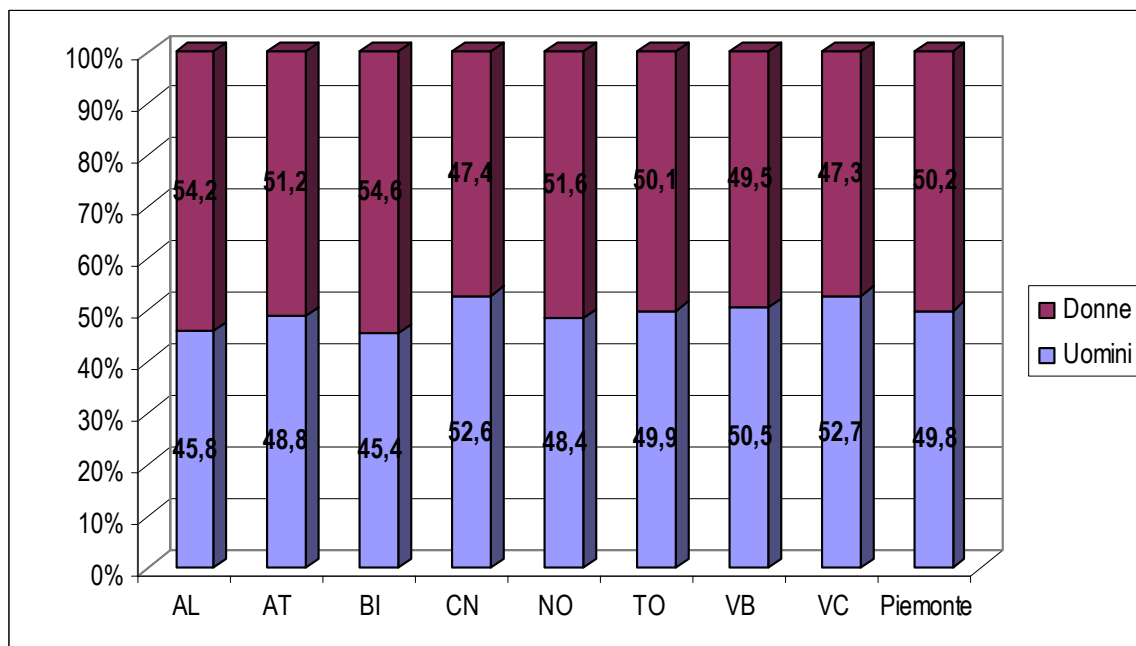


GRAFICO A1 - ATTIVITÀ DI FP PROMOSSE DAL COMPETENTE ASSESSORATO REGIONALE  
NELL'ANNO SOLARE 2006  
DISTRIBUZIONE % DEGLI ALLIEVI PER AREA PROVINCIALE



La distribuzione per **genere** degli allievi, nel complesso equilibrata, presenta una certa variabilità, in relazione alla provincia di svolgimento dei corsi. L'incidenza femminile si colloca infatti oltre la media (50,2%) in particolare ad Alessandria e Biella (+ 4% circa), ma anche ad Asti e Novara (+1%); per contro, le donne sono "sottorappresentate" a Vercelli, Cuneo e, in misura minore, Verbania.

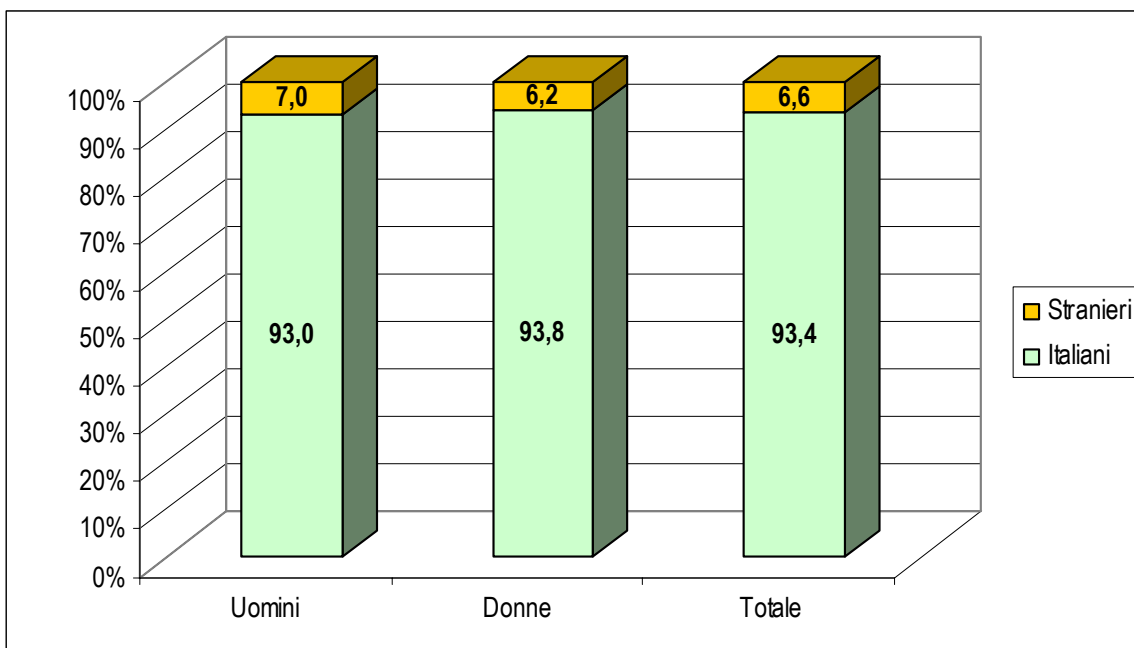
GRAFICO A2 - ATTIVITÀ DI FP PROMOSSE DAL COMPETENTE ASSESSORATO REGIONALE  
NELL'ANNO SOLARE 2006  
DISTRIBUZIONE % DEGLI ALLIEVI PER GENERE IN BASE ALL'AREA PROVINCIALE





Per quanto riguarda la **cittadinanza**, prevalgono di gran lunga gli italiani (poco meno del 94%) e la quota di stranieri, leggermente maggiore tra gli uomini, appare sostanzialmente coerente rispetto al loro peso specifico tra la popolazione in generale.

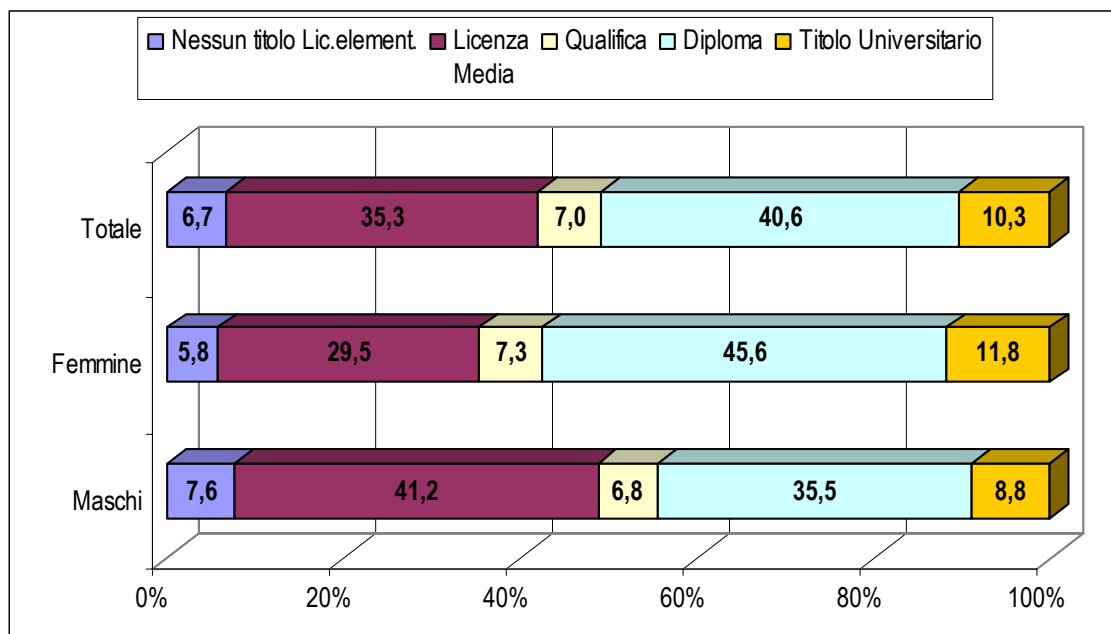
GRAFICO A3: ATTIVITÀ DI FP PROMOSSE DAL COMPETENTE ASSESSORATO REGIONALE  
NELL'ANNO SOLARE 2006  
DISTRIBUZIONE % DEGLI ALLIEVI PER CITTADINANZA IN BASE AL GENERE



Il **titolo di studio** più diffuso tra gli allievi della FP piemontese è il diploma (41%, frutto di una media tra il 35,5% degli uomini e l'oltre 45,5% delle donne), seguito dalla licenza media (35%, in questo caso con un peso molto maggiore tra gli uomini che non tra le donne). Meno marcate le differenze di genere riguardo ai restanti titoli, per i quali si rileva comunque una relativa maggiore diffusione delle lauree tra le donne (differenziale di 3 punti rispetto agli uomini).

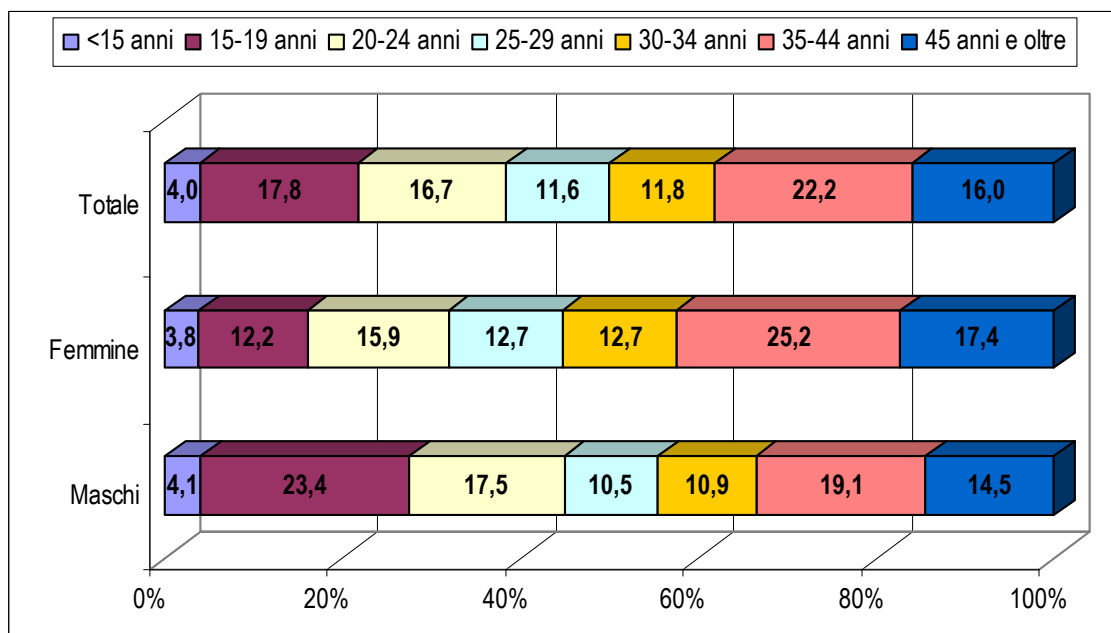


GRAFICO A4 - ATTIVITÀ DI FP PROMOSSE DAL COMPETENTE ASSESSORATO REGIONALE  
NELL'ANNO SOLARE 2006  
DISTRIBUZIONE % DEGLI ALLIEVI PER TITOLO DI STUDIO IN BASE AL GENERE



L'influenza del genere risulta ancora più pronunciata in relazione all'**età**, con gli uomini costantemente e significativamente al di sopra delle donne nelle coorti giovanili (fino a 25 anni, con uno *spread* maggiore di 10 punti tra gli adolescenti in età 15-19) e una situazione opposta nelle fasce adulte.

GRAFICO A5 - ATTIVITÀ DI FP PROMOSSE DAL COMPETENTE ASSESSORATO REGIONALE  
NELL'ANNO SOLARE 2006  
DISTRIBUZIONE % DEGLI ALLIEVI PER ETÀ IN BASE AL GENERE

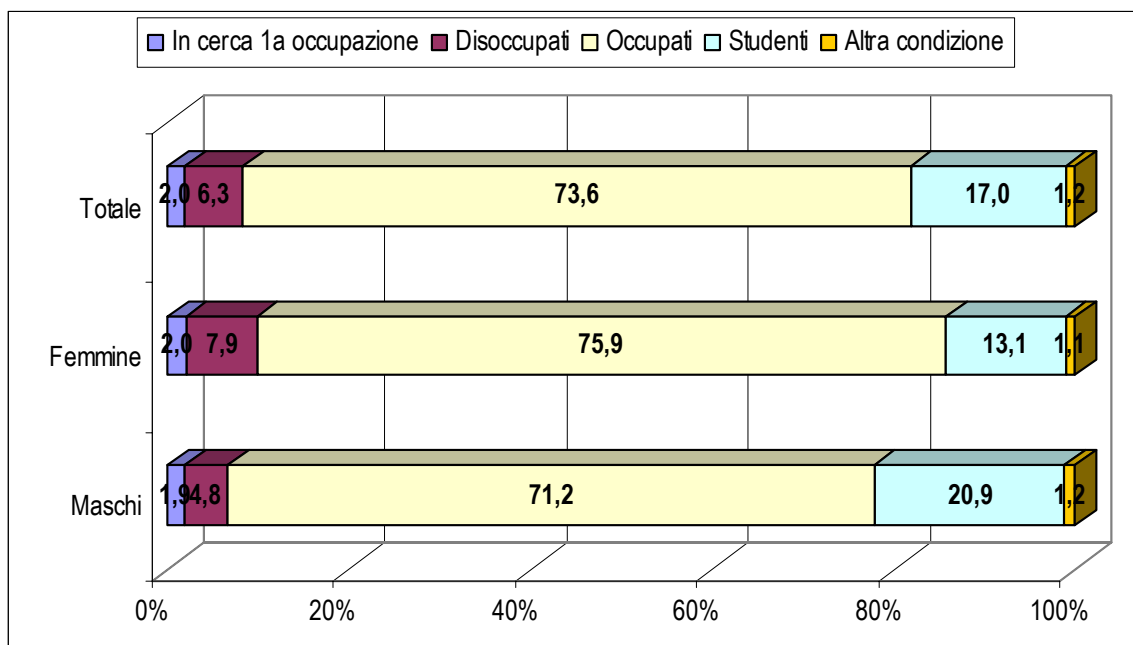


Riferendosi da ultimo alla **condizione professionale**, oltre alla già nota preminenza generalizzata degli occupati, si osserva che gli studenti sono molto più diffusi tra gli uomini



(21%, contro il 13% delle donne) e, viceversa, l'incidenza dei disoccupati in senso stretto è quasi doppia nel genere femminile rispetto a quello maschile.

GRAFICO A6 - ATTIVITÀ DI FP PROMOSSE DAL COMPETENTE ASSESSORATO REGIONALE  
NELL'ANNO SOLARE 2006  
DISTRIBUZIONE % DEGLI ALLIEVI PER CONDIZIONE PROFESSIONALE IN BASE AL GENERE



A ben vedere, le variabili anagrafiche risultano tra loro correlate e si distribuiscono al loro interno coerentemente all'incidenza delle diverse categorie formative di cui si riferiva in apertura dell'Appendice.

La rilevanza della condizione di occupato, che oltre ad assorbire la formazione aziendale è presente anche in buona parte delle attività rivolte prevalentemente alle persone in cerca di occupazione (in particolare all'interno dei percorsi di specializzazione, nella formazione superiore e soprattutto in quella permanente), determina infatti una buona diffusione di soggetti relativamente giovani e in possesso di titoli di studio medio alti (la forza lavoro "forte", quella tradizionalmente coinvolta nella formazione continua).

D'altra parte, il peso significativo della formazione iniziale, tradizionalmente appetibile soprattutto per i maschi, concorre a mantenere elevata l'incidenza della condizione di studente e, di riflesso, della licenza media tra i titoli di studio e delle coorti giovanili.

Per converso, le donne, che tendenzialmente esprimono una maggiore propensione all'investimento formativo realizzato all'interno dei percorsi dell'istruzione, entrano nella FP a un'età media maggiore, con un più elevato titolo di studio, talvolta per effetto della perdita di lavoro.

È possibile infine analizzare l'offerta formativa in relazione agli **ambiti professionali** che, ricavati dall'accorpamento dei comparti, identificano le professionalità che il sistema della FP ambisce a costruire o rafforzare (nel caso della formazione continua).

Impiegando una tale prospettiva di valutazione, si rileva un'offerta che, per quanto copra diversi ambiti, presenta – a livello generale – forti elementi di concentrazione sulle competenze a carattere trasversale: in ordine decrescente troviamo l'informatica, i servizi d'impresa, l'orientamento, le lingue straniere, la qualità e la sicurezza.

Differenziando l'analisi in relazione alle finalità del corso anziché alle Direttive, quindi in qualche modo alle diverse filiere formative, si comprende come tale situazione generale scaturisca dall'incidenza degli ambiti sopra richiamati nelle azioni brevi (specie



nell'orientamento, oltre che nella stessa formazione aziendale). All'interno dei percorsi più strutturati, e in particolare di quelli della formazione al lavoro, emergono anche altri ambiti, più legati ai tradizionali punti di forza della formazione iniziale: edilizia e impiantistica, meccanica e riparazioni, ecc.

Per approfondimenti ulteriori e dati maggiormente dettagliati, è possibile consultare il sito <http://www.sisform.piemonte.it/fbasedati06.html>.



CONTRIBUTI DI RICERCA

TAVOLA A2 - ATTIVITÀ DI FP PROMOSSE DAL COMPETENTE ASSESSORATO REGIONALE NELL'ANNO SOLARE 2006  
DISTRIBUZIONE % DEGLI ALLIEVI PER AMBITO PROFESSIONALE IN BASE ALLA FINALITÀ DEL CORSO (ESCLUSE DIRETTIVE APPRENDISTATO E LAUREE)

<i>Ambito professionale</i>	<i>Orientamento</i>	<i>Formazione iniziale</i>	<i>Formazione superiore</i>	<i>Formazione per lo svantaggio</i>	<i>Totale formazione al lavoro</i>		<i>Formazione per occupati iniz. aziendale</i>	<i>Formazione per occupati iniz. individuale</i>	<i>Formazione formatori</i>	<i>Totale formazione sul lavoro</i>		<i>Formazione permanente</i>		<i>Totale generale</i>
Alimentare	-	2	2	3	2	-	1	1	-	1	-	0	-	1
Ambiente e sicurezza	-	-	2	-	1	-	10	1	0	9	-	0	-	6
Artigianato artistico	-	1	3	3	1	-	0	2	0	0	-	3	-	1
Attività commerciali	-	-	7	-	2	-	1	0	-	1	-	1	-	1
Attività culturali	0	-	7	4	3	-	1	0	1	1	-	1	-	1
Automazione industriale	-	-	8	1	3	-	1	4	-	1	-	16	-	3
Chimico	-	-	0	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Colture e giardinaggio	-	1	2	4	1	-	0	0	-	0	-	0	-	1
Corsi di lingue	-	-	1	-	0	-	12	27	-	12	-	16	-	9
Edilizia e impiantistica	-	23	2	6	9	-	1	1	1	1	-	4	-	4
Grafica e multimedialità	-	2	4	1	2	-	0	3	-	0	-	3	-	1
Informatica	-	-	11	4	4	-	22	25	11	22	-	34	-	17
Legno e affini	-	1	0	2	1	-	0	0	-	0	-	0	-	0
Meccanica e riparazioni	-	18	3	6	8	-	3	1	-	3	-	3	-	4
Orientamento e sostegno all'inserimento	100	15	1	35	31	-	1	-	11	1	-	4	-	11
Ristorazione e turismo	-	12	11	6	8	-	1	5	0	1	-	3	-	4
Servizi amministrativi	-	-	5	-	2	-	12	11	36	13	-	7	-	9
Servizi di impresa	-	16	8	2	8	-	16	10	21	15	-	1	-	12
Servizi personali	-	7	5	5	5	-	4	6	5	4	-	0	-	4
Servizi socio-assistenziali	0	1	18	15	7	-	5	1	6	4	-	3	-	5
Sistema di qualità	-	-	1	-	0	-	10	2	6	10	-	0	-	6
Tessile e abbigliamento	-	1	1	3	1	-	0	-	-	0	-	0	-	0
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>



ALLEGATO  
GLI STRUMENTI DI INDAGINE