



 aeca
50
1973 - 2023

TRASFormazione
PROFESSIONALE

IL SENSO DEL FARE FORMAZIONE IN AECA





IL SENSO DEL FARE FORMAZIONE IN AECA

PREFAZIONE

Questo *e-book* nasce come un'occasione e un'opportunità, non solamente celebrativa del cinquantennale di Aeca Emilia-Romagna, ma pure di riflessione intenzionale e prospettica sulla vita dell'Associazione. Avere chiaro, entro una direzione di senso, da dove si viene, dove si è, e dove si vuole andare, rappresenta il presupposto basilare di fronteggiamento della complessità, dei cambiamenti in atto e di quelli futuri. Costituisce inoltre un orizzonte comune a cui ispirarsi, entro la rete associativa, ma non solo. È anche un modo per raccontarsi all'interno del sistema più ampio della formazione, delle sue istituzioni, dei suoi professionisti, nonché nei territori, in prossimità di chi fa formazione in prima linea.

In virtù di queste considerazioni, la presente pubblicazione intende proporsi come una sorta di *house organ* istituzionale, sociale e culturale, un momento dedicato alla riflessione strategica, uno strumento di comunicazione interna ed esterna. Il lavoro raccoglie infatti il pensiero, le fatiche, le esperienze rappresentate da alcuni attori del sistema Aeca. Dietro la loro voce, tuttavia, vi sono ben molti più protagonisti: tutti coloro che compongono la squadra, dal primo all'ultimo, dentro la rete associativa.

Ciò che ne deriva, in un quadro organico e unitario, riguarda proprio il "*senso del fare formazione in Aeca*".

Per tutti questi motivi il presente e-book non ha alcuna pretesa di avere una caratterizzazione specificatamente ed esclusivamente scientifica, o professionale, o politica, quanto piuttosto identitaria. Il che ovviamente presuppone il possedere solidi ancoraggi teorici, metodologici, e soprattutto una visione di uomo, di società, di apprendimento, di lavoro.

L'opera è stata concepita per essere scorrevole, strategica e pragmatica, oltre che riflessiva e generativa. Si tratta evidentemente di un'operazione che è al contempo di *sensemaking* e di indirizzo, di narrazione organizzativa e di orientamento strategico. Vuole essere, insomma, più semplicemente, un compendio identitario e comunicativo, rivolto agli associati, ai loro *professional*, ma anche a tutti gli interlocutori istituzionali e tecnici del sistema formativo regionale.

Il testo si struttura in sei sezioni.

La prima introduce la visione sociale e culturale di Aeca, nel suo divenire, la relazione dinamica tra tradizione ed innovazione, i suoi principi ispirato-

ri, i “valori di casa”, in sostanza ciò che guida ed orienta l’azione quotidiana nell’organizzazione.

La seconda offre un *excursus* delle principali tappe storiche e fondamentali della vita dell’Associazione, da quando è nata, sino ad oggi.

La terza approfondisce il sistema integrato di offerte formative così come Aeca lo concepisce e lo realizza, entro il quadro politico e regolamentare della Regione, attraverso una lettura sia quantitativa che qualitativa di ciò che si fa.

La quarta descrive la nascita ed il più recente sistema dei servizi nell’alveo delle politiche attive per il lavoro, così come è stato appena implementato in Aeca. Anche qui con numeri, modelli di approccio, *best practices*.

La quinta illustra i cambiamenti organizzativi a partire dalle trasformazioni del sistema di domanda e offerta di servizi per la formazione ed il lavoro.

La sesta alza lo sguardo sulle sfide future di Aeca, su strategie e stile di *governance*.

È proposta infine una bibliografia minima essenziale, le fonti e le letture che hanno ispirato e arricchito le elaborazioni, i pensieri, le domande e che, per forza di cose, influenzano anche le progettualità, le pratiche e l’agire, *day by day*.

INDICE

1.

La visione culturale di Aeca, tra passato e futuro, di Giuseppe Pagani **10**

2.

Il sistema Aeca, dai primi passi ad oggi, di Flavio Venturi **16**

3.

La filiera lunga della formazione professionale, di Michele Zarri **22**

4.

La formazione per gli adulti e le politiche attive del lavoro, di Massimo Peron **42**

5.

L'innovazione dei servizi e i cambiamenti organizzativi, di Daniele Callini **66**

6.

Le sfide strategiche del sistema Aeca, di Andrea Biondi **88**

Bibliografia essenziale **94**



LA VISIONE
CULTURALE DI AECA,
TRA PASSATO E FUTURO

di Giuseppe Pagani

Festeggiare i 50 anni è un avvenimento importante, spesso si organizzano feste a sorpresa, amici e familiari si mobilitano per stringersi intorno al festeggiato ed esprimere affetto e riconoscenza.

Anche per Aeca è giunto questo momento. Ebbene sì, l'Associazione fondata nel 1973, per dare forza e rappresentanza politica agli Enti di Formazione Professionale di ispirazione cristiana in una Regione e in un contesto sociale non semplice, compie 50 anni.

È un momento di riflessione, nel quale fare alcuni bilanci, ritornare alle radici e al senso del proprio esistere, ripensare il ruolo e le motivazioni, ma anche proiettarci in avanti e guardare con ottimismo al futuro.

Il 2023 sarà un anno ricco di impegni per l'Associazione. Tutti i soci saranno chiamati a contribuire attivamente a questo momento di bilancio e riflessione, noi come sede regionale diamo il nostro contributo con questa pubblicazione nella quale cerchiamo di riflettere e condividere con le Istituzioni e la società civile emiliano romagnola un percorso, dei valori, il senso del servizio a favore del sistema della Formazione Professionale che in questi anni abbiamo cercato di esprimere a livello politico, culturale e operativo.

A me, come Presidente pro tempore, tocca il compito di aprire la pubblicazione cercando di tracciare alcune linee di sfondo traendo dalle radici e dai valori le suggestioni per affrontare con rinnovata forza le sfide di una società sempre più complessa e alla ricerca di senso.

Partire dalle origini, dalla "Genesi" e rileggerle nell'ottica della contemporaneità, rappresenta il processo che la Chiesa quotidianamente compie, così come fanno gli ordini religiosi e le associazioni laicali,

impegnati a leggere “i segni dei tempi” e attualizzare nell’oggi i valori e i carismi che hanno dato origine alle loro diverse esperienze educative.

Andare alle origini significa orientare antropologicamente il nostro sguardo e chiederci a quale visione di uomo e di donna si sono ispirati i nostri Padri Fondatori e Madri Fondatrici, quando hanno deciso, in un contesto sociale e culturale caratterizzato dalle divisioni, di avviare un processo di unità e di collaborazione, nella consapevolezza che

lavorare insieme, con uno sguardo comune, in una prospettiva comunitaria fosse la strada migliore per esprimere i valori di cui le realtà formative di ispirazione cristiana erano singolarmente portatori.

La visione antropologica di riferimento per noi è rappresentata dall’umanesimo cristiano e dalla “Dottrina Sociale della Chiesa” che esprime alcuni valori e principi di riferimento comune ineludibili: la dignità della persona umana, il principio di sussidiarietà, il bene comune, la solidarietà.

Questi quattro principi, oltre a innervare i carismi e l’operatività dei nostri soci, ritengo siano alla base dell’intuizione avuta dai fondatori di Aeca; di costituire un’Associazione fondata su quei principi, con il compito “politico” di attuarli nella società civile ed in particolare nella Formazione Professionale che già da quegli anni assumeva un ruolo educativo e sociale importante nel contesto emiliano romagnolo.

Quindi prima di tutto un grazie ai nostri Fondatori e alle nostre Fondatrici, alla ricchezza dei loro carismi e intuizioni che, anche grazie al

“

La dignità della persona umana, il principio di sussidiarietà, il bene comune, la solidarietà. Questi sono i quattro principi cardine dei Fondatori di AECA.

”

ruolo di rappresentanza politica di Aeca, hanno trovato nella nostra Regione espressione e concretizzazione.

Ma come questi valori, principi, intuizioni possono essere tradotti oggi nella complessa e contraddittoria società emiliano romagnola, alle prese con problematiche inedite, disuguaglianze sempre più marcate, situazione diffuse di povertà economica e educativa?

Credo che il cinquantesimo anniversario di Aeca serva proprio a questo, a riprendere il senso culturale, politico, etico di fare formazione in Emilia-Romagna, ma con uno sguardo nazionale al quale non possiamo restare indifferenti, nel quale le disparità e le disuguaglianze raggiungono livelli davvero preoccupanti.

Quindi cosa significa fare formazione oggi per Aeca alla luce dei suoi principi di riferimento? Ma soprattutto come affrontare la sfida della formazione di fronte al ritardo accumulato dal nostro Paese nel sistema educativo e formativo? Oggi l'Italia continua ad occupare le ultime posizioni in Europa per quanto riguarda il numero dei giovani che non terminano nessun ciclo di studio e il ritardo nella formazione digitale è un ulteriore elemento di preoccupazione.

Trasformazioni sociali ed economiche sempre più rapide e complesse, (come ha evidenziato il 56° rapporto Censis¹) pongono oggi grandi sfide inedite a tutte le Istituzioni e alle Associazioni preposte ad assolvere il compito di educare e formare i cittadini di domani. Non si tratta solo di fornire per il futuro le competenze tecniche per inserirsi nel mondo del lavoro, serve una formazione nuova, "ben fat-

¹ A tal proposito si legge nel 56° rapporto Censis pubblicato e presentato ad inizio dicembre 2022: *"siamo di fronte a sconvolgimenti veloci, inaspettati, difficili da metabolizzare; a un rimescolamento delle carte ed a un ridisegno delle planimetrie sociali..."*

ta" in grado di contribuire allo sviluppo umano integrale delle persone. Quali sono, dunque, le scommesse che la formazione deve affrontare in questo tempo in cui ha preso il sopravvento la dimensione soggettiva ed individualista?

Se il futuro è visto con sfiducia, se la pervasiva cultura individualista sovrasta ogni dimensione comunitaria, come è possibile investire sul futuro della formazione? E ancora quale sarà l'impatto educativo della transizione digitale sul sistema educativo? Come potremmo utilizzare il gaming, il metaverso, la realtà aumentata come piattaforme utili per la formazione dei giovani? E quali possono essere i rischi etici, sociali che tutto ciò può determinare in un processo, quello educativo, che non può prescindere da una relazione umana, calda?

Sono tante le domande a cui dovremo dare risposte nuove. Ciò significa cercare di rispondere con solidità, ma anche creatività, alle sfide educative e formative che il quotidiano ci esprime. È necessario un lavoro di forte ascolto del grido, spesso inascoltato, dei giovani che vedono con preoccupazione il loro futuro lavorativo e professionale, ma anche degli adulti, soprattutto i più fragili e vulnerabili, che non trovano un posto nella società e nel mondo del lavoro e che sperano, insoddisfatti nel profondo, nei meri aiuti passivi che come istituzioni e società offriamo loro.

Significa leggere i segni dei tempi, guardare con attenzione, elaborare proposte e soluzioni innovative, agire attivamente per dare risposta ai problemi e alle difficoltà dei nostri concittadini con entusiasmo, intelligenza, lungimiranza, certi che la promozione della dignità della persona ed in particolare degli ultimi rispondano pienamente a quei valori e principi che fondano saldamente il nostro essere e il senso del nostro agire.

Per essere un po' più concreto, individuo due prospettive sulle quali lavorare nei prossimi anni.

La prima è quella della filiera professionalizzante, che significa per noi consolidamento della leFP, ma allo stesso tempo, alla luce delle previsioni demografiche che tutti noi conosciamo, immaginarci un ruolo di accompagnamento del/della giovane fino alla formazione terziaria (ITS), in una visione aperta della formazione professionale attenta sì ai giovani più fragili, ma in grado di accompagnare al riconoscimento e alla valorizzazione delle competenze, desideri, interessi per una piena realizzazione personale.

La seconda è quella della formazione degli adulti e dei servizi per il lavoro. La riforma delle politiche attive del lavoro nel quadro del Pnrr e quindi del programma Garanzia Occupabilità e Valori (G.O.L) attribuiscono un ruolo centrale alla Formazione Professionale, quale leva delle politiche stesse e strumento ineludibile per la qualificazione e riqualificazione delle persone per l'inserimento nel mercato del lavoro.

Una vera sfida, alla quale forse non siamo pienamente attrezzati, che richiede una riflessione approfondita sul senso e sull'identità della Formazione Professionale oggi, con ricadute sui modelli organizzativi dei Centri di Formazione Professionale e sulla qualificazione degli operatori impegnati in quest'area. Una formazione professionale quindi a due polmoni, per rispondere sempre meglio, con qualità e in una prospettiva di sistema, alle sollecitazioni e ai bisogni che vengono dalla società, con i piedi ben piantati nei valori e nei principi che ci hanno donato i Fondatori e le Fondatrici e il Magistero della Chiesa.



IL SISTEMA AECA,
DAI PRIMI PASSI
AD OGGI

di Flavio Venturi

Ho iniziato a lavorare nella Formazione Professionale qualche anno dopo la fondazione di Aeca. Il 1° giugno 1982, mio primo giorno di lavoro in un piccolo Centro di formazione, da un anno associato Aeca, salivo le scale della sede regionale a Bologna, in via Matteotti 25: due uffici ed una sala riunione messi a disposizione dall'Istituto Salesiano, occupati da un direttore, una segretaria ed una responsabile amministrativa.

Di giorno cercavo di gestire al meglio il mio piccolo Centro, la sera, spesso dopo cena, mi trovavo con il direttore di Aeca per ragionare sul futuro del mio Centro, di Aeca e della Formazione Professionale, su progetti e bandi a cui partecipare. Allora era un altro mondo, un modo più semplice di ragionare e lavorare. Le competenze sulla Formazione Professionale erano delegate alle provincie e ciò si traduceva in un bando in primavera per l'anno formativo che iniziava a settembre e terminava a luglio dell'anno successivo. Tre aree di attività: formazione iniziale (allora detta "di base"), superiore e continua. Tutto qui. Ma erano anche gli anni in cui si profilava una svolta nelle strategie, determinata in primo luogo dal passaggio delle competenze dalle provincie alle regioni. Erano gli anni in cui si cominciava a ragionare di Fondo sociale europeo, a cui molti Enti di formazione guardavano con diffidenza per le complicazioni di gestione e di rendicontazione che esso comportava.

Quanta strada da allora ad oggi, 50 anni che hanno portato Aeca ad essere una delle espressioni più rappresentative della Formazione Professionale nella nostra regione. Sorge legittima la domanda: quali le ragioni per cui Aeca è cresciuta così tanto da allora? Credo che la spiegazione principale stia nel forte carisma, in altri termini, nella forte percezione della mission che anima diri-

genti ed operatori della nostra Associazione e degli Enti associati.

Scriveva don Felice Rizzini, in occasione del trentesimo anno dalla fondazione di Aeca: *"Pur nelle sue approssimazioni lo Statuto 1973 rispecchia il clima del momento e risponde alle esigenze che in quel momento premevano ai CFP della Regione Emilia-Romagna. Prevaleva la volontà di una duplice difesa da parte dei CFP sia rispetto alla Regione, che prendeva la responsabilità diretta della Formazione Professionale, sia rispetto all'Associazione stessa, che per nessun motivo doveva entrare nei problemi del singolo Centro. L'autonomia dei Centri doveva diventare il messaggio programmatico della nuova Associazione. Come tale emergeva anche dalla sigla: A.E.C.A. - Associazione Emiliana Centri Autonomi. Con tale scelta venivano messi dei paletti sia alla Regione, cui si indicava l'autonomia come valore fondante della revisione del sistema formativo, sia alla stessa Associazione, che doveva diventare il paladino di tale impostazione. Riletta a distanza, tale impostazione non sembra straordinaria."*

Questo spirito permane tutt'ora, a cinquant'anni dalla fondazione di Aeca, nel rispetto dell'autonomia dei Centri associati e con la consapevolezza della mission di Aeca di rappresentanza degli stessi nei confronti delle Istituzioni, in primis della Regione Emilia-Romagna.

Dal 1973 Aeca si è sviluppata mantenendo intatti i quattro valori costitutivi ripresi nel bilancio sociale 2009-2010. La centralità della persona: la relazione educativa della rete Aeca pone al centro la persona e parte dall'ascolto di ciascuno, dalle sue esigenze, fino alla cura dei rapporti con le famiglie dei più giovani valorizzando al meglio gli aspetti positivi presenti nelle diverse situazioni, anche quelle di difficoltà. La passione educativa: la rete Aeca agisce nel rispetto del

valore di ogni persona, anche la più esposta all'emarginazione perché debole, malata o straniera, valorizza le differenze, le abilità e le potenzialità anche dei più fragili. Sviluppo del territorio: la rete Aeca basa la sua presenza sul territorio locale sull'ascolto, sull'apertura sulla cura delle relazioni con gli Enti e con gli altri organismi culturali, sociali, educativi e del mondo del lavoro. Innovazione e qualità dell'offerta: la rete Aeca si impegna nell'aggiornamento continuo dei formatori, opera per una maggior cooperazione tra regioni europee, adotta le nuove metodologie dell'educazione e dell'apprendimento integrandole con le novità del mondo del lavoro.

Nel 1974, un anno dopo la propria costituzione, Aeca è fra i soci fondatori della Confap, la confederazione nazionale degli Enti di formazione professionale di ispirazione cristiana, nell'ambito della quale ha sempre esercitato un ruolo di collaborazione attiva, con ricaduta positivo sui propri associati.

Particolare attenzione Aeca ha dedicato dagli anni 90 al rapporto collaborativo con altri Enti regionali di formazione professionale espressione delle organizzazioni sociali, quali Cisl, Uil, Cgil ed Acli. Con questi Aeca ha costituito Sinform, per diversi anni centro di ricerca, di formazione formatori, di iniziative specifiche al servizio del sistema formativo e dei propri associati.

Sono cambiate molte cose in questi cinquant'anni, perché è cambiato il modo di fare formazione, sempre più orientato all'inserimento o al reinserimento sociale delle persone attraverso la formazione, poi

“

Aeca basa la sua presenza sul territorio locale sull'ascolto, sull'apertura, sulla cura delle relazioni con gli Enti e con gli altri organismi culturali, sociali, educativi e del mondo del lavoro.

”

il lavoro. Non è cambiato lo spirito costitutivo dell'Associazione come non è cambiato il rapporto con gli associati. La complessità del modo di fare formazione oggi ha indotto Aeca ad essere titolare di diversi progetti, in nome e per conto dei propri associati, ma rispettando sempre il principio del loro protagonismo nei territori, non dell'Associazione.

Ora i due uffici e la sala riunioni in via Matteotti 25 del lontano 1973 sono diventati 1220 metri quadrati di uffici e sale riunioni, a Bologna in via Bigari 3 nel Palazzo della Formazione, nel quale operano altre organizzazioni di ispirazione sociale dedite alla formazione con cui Aeca collabora; i tre dipendenti sono diventati 52, di cui 17 acquisiti dal recente assorbimento di due Enti di formazione che hanno cessato l'attività.

Gli 11 Enti fondatori sono diventati 13 Enti associati, di cui 12 accreditati dalla Regione Emilia-Romagna che svolgono l'attività attraverso 26 sedi e 42 sportelli per il lavoro. Il valore della produzione del 2022 si aggira intorno ai 10 milioni di euro, a beneficio di migliaia di utenti, giovani e adulti, in prima formazione, formazione superiore o continua, persone disabili o in situazione di disagio sociale a cui Aeca ed i propri associati cercano di dare risposte utili a migliorare la qualità della vita nel loro futuro.

Aeca continua la propria attività in collaborazione con altre strutture e programmi di secondo o terzo livello.

Concludendo, si può tranquillamente affermare che la passione per questo lavoro, l'identificazione degli operatori con il carisma di Aeca e dei propri Enti associati costituiscono la ragione principale dello sviluppo della nostra Associazione in questi 50 anni. Altri orizzonti sono destinati ad aprirsi o ampliarsi per chi prenderà in mano nei

prossimi decenni il lavoro di quanti hanno operato in questi 50 anni: lo sviluppo delle reti internazionali di collaborazione, il rafforzamento di metodologie quali l'impresa formativa, la presa in carico del problema dell'immigrazione, la collaborazione con la cooperazione sociale.

Finché rimarranno saldi i principi che ci hanno animato in questi cinquant'anni non si può che guardare con speranza e fiducia al prossimo futuro.



LA FILIERA LUNGA
DELLA FORMAZIONE
PROFESSIONALE

di Michele Zarri

IL PERCORSO VERSO LA “FILIERA LUNGA”

Approfondire il sistema integrato di offerte formative così come Aeca lo concepisce e lo realizza, entro il quadro politico e regolamentare della Regione, è un passaggio necessario, così come una lettura sia quantitativa che qualitativa di ciò che viene fatto. Se nel 2023 possiamo parlare di “filiera lunga” è senza dubbio grazie alla storia che ha preceduto questo passaggio, se possiamo parlarne in termini quantitativamente e qualitativamente significativi è anche grazie alla storia dell’Associazione e della vitalità formativa dei propri soci.

Probabilmente il termine “filiera lunga” non è tecnicamente il più corretto ma ha una funzione comunicativa così chiara da essersi conquistato di diritto il titolo di questo capitolo. Per intenderci, con filiera lunga si intende il collegamento di tutti i segmenti formativi attraverso i quali ogni ragazzo, in Emilia-Romagna, a partire dal percorso propedeutico, può conseguire, attraverso un percorso esclusivamente svolto nell’ambito formativo, un percorso biennale leFP, un quarto anno leFP, un percorso di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS) una certificazione di Istruzione Tecnico Superiore in esito ad un percorso ITS.

I TREND DELL’OFFERTA E DELLA DOMANDA

Negli ultimi dieci anni l’offerta formativa è stata decisamente implementata e arricchita di tante possibilità per i giovani. Se prima

della Legge Regionale n. 5 del 2011 erano tanti i percorsi formativi legati all'assolvimento dell'obbligo formativo, successivamente a quella data è iniziato un graduale e intenso processo di strutturazione formativa su diversi livelli, dal quello organizzativo, a quello didattico, dal livello di definizione di percorsi di base che, dall'assolvimento dell'obbligo, consentono ad ogni persona di elevare le proprie competenze, al livello "alto" finalizzato al raggiungimento di un titolo tecnico nell'ambito della formazione superiore.

“

I giovani solitamente considerati "più faticosi", da gestire in classe, assumono un atteggiamento adulto e responsabile e, attraverso il lavoro, fioriscono come persone dotate di intuito, affidabilità e costanza.

”

Si può sicuramente dedurre che un numero crescente di bandi e di progetti sia segno di una positiva attenzione politica ai destinatari delle diverse misure formative, così come si può ricavare un segnale di conforto dai finanziamenti che consentono alle strutture formative di poter attuare piani e progetti. Il *focus* però, almeno in questo caso, è un altro: i finanziamenti e le politiche regionali non sono condizione sufficiente per determinare buona educazione, integrazione relazionale e sociale e promozione di successo e benessere personale dei giovani. Ci sono infatti esperienze formative che si occupano anche di raccogliere e curare le ferite che si creano nei percorsi scolastici di alcuni ragazzi costituendo una valida opzione di reinserimento in ambito formativo, una positiva possibilità di crescita umana e professionale e una spinta a dare un orientamento alla propria vita finalizzato a contrastare il rischio della dispersione e quello dell'astensione sociale, oggi - tristemente - sempre più frequente. Una di queste esperienze è il segmento dell'Istruzione e

Formazione Professionale cui si rivolgono ogni anno, in Emilia-Romagna, circa 3.000 giovani per frequentare un percorso formativo che li porti ad acquisire competenze professionali e un titolo di qualifica. L'utenza di questi percorsi è talvolta caratterizzata da persone con uno scarso livello di motivazione e che hanno sperimentato, nella loro storia personale e scolastica, frustrazione, rifiuti, espulsioni e sospensioni. Sono ragazzi esposti al rischio di dispersione scolastica che spesso è associata a comportamenti sociali deviati o antisociali. Il sistema regionale di Istruzione e Formazione professionale (IeFP) è quindi un sistema che ha un duplice importante compito: intervenire sul rischio della dispersione e fornire a giovani di età compresa tra i 15 e i 18 anni competenze umane e professionali utili a crescere come persone e come lavoratori.

Che cos'è l'Istruzione e Formazione Professionale? È innanzi tutto una realtà formativa solida e articolata che ha due motori:

- uno legato al privilegiato rapporto con il mondo del lavoro;
- l'altro legato alla dimensione della prevenzione della dispersione, dell'accompagnamento individualizzato delle persone, della personalizzazione formativa, dell'orientamento.

Entrambi questi motori richiedono un impegno costante, di relazione con il mondo delle imprese da un lato, di ricerca di metodologie, progetti e capacità educative non scontate, dall'altro. È una dimensione importante, potente, complessa e allo stesso tempo coinvolgente realizzata da realtà formative organizzate e preparate. Chi sono queste realtà formative? Sono innanzi tutto Enti di formazione accreditati che, pur nella loro autonomia, da diversi anni hanno scelto di collaborare in modo sistemico in un progetto chiamato Azione Re-

gionale di supporto al sistema leFP per cercare di inserire le proprie attività all'interno di un quadro di riferimento comune attraverso un progetto che li unisce in un unico raggruppamento. Sono dieci i componenti del raggruppamento temporaneo di Impresa che oggi realizzano tutta l'offerta leFP regionale e che a loro volta rappresentano 40 soggetti accreditati distribuiti su 65 sedi operative in tutto il territorio regionale. Ad oggi l'offerta è così caratterizzata:

- 187 Bienni formativi finalizzati alla Qualifica professionale di III livello;
- 44 percorsi a diploma per l'ottenimento di una qualifica di IV Livello.

A questa offerta si aggiunge un progetto che, soprattutto negli ultimi dieci anni, ha cercato di potenziare e sviluppare la dimensione della personalizzazione, sia su un piano didattico, che su un piano organizzativo.

Se infatti sono circa 3.000 i giovani che ogni anno scelgono uno dei percorsi leFP a qualifica, sono circa 700 i ragazzi che, provenendo dalla scuola secondaria di primo grado o non avendo completato una prima annualità della scuola secondaria di secondo grado, si iscrivono al sistema leFP con percorso personalizzato.

Aeca, oltre ad essere l'ente titolare del progetto Azione Regionale, ha un ruolo importante ed una responsabilità altrettanto significativa nella gestione delle attività essendo i propri soci titolari di 75 percorsi biennali a qualifica e di 16 percorsi di quarto anno leFP oltre che di 4 percorsi propedeutici.

I PARADIGMI TELEOLOGICI CHE GUIDANO L'AZIONE FORMATIVA

Ruolo e responsabilità sono due categorie che richiamano l'area semantica della guida che, anche a livello educativo, sa accompagnare il sistema verso una crescita e una positiva evoluzione, proprio come è avvenuto nel processo di crescita e di attenzione ai giovani che Aeca ha avuto dalla sua fondazione fino ad oggi, fase nella quale gli Enti soci sono in grado di accogliere annualmente circa 1.400 giovani. Un'accoglienza che senza dubbio nel caso dell'Associazione può far riferimento ad un ricco sistema valoriale e ad un patrimonio di modelli educativi e formativi che ogni ente, nello sviluppo del carisma dei propri fondatori, ha messo a frutto. Un modello di accoglienza comune è quello rappresentato da Gesù nel suo rapporto con i discepoli di Emmaus che ascolta e lascia spazio senza giudicare. Come ricorda Papa Francesco nella "Christus Vivit" al numero 292:

«Si tratta di ascoltare l'altro e il segno di questo ascolto è il tempo che dedico all'altro. Non è una questione di quantità, ma che l'altro senta che il mio tempo è suo: il tempo di cui ha bisogno per esprimermi ciò che vuole. Deve sentire che lo ascolto incondizionatamente, senza offendermi, senza scandalizzarmi, senza irritarmi, senza stancarmi. Questo ascolto è quello che il Signore esercita quando si mette a camminare accanto ai discepoli di Emmaus e li accompagna per un bel pezzo lungo una strada che andava in direzione opposta a quella giusta (cfr. Lc 24,13-35). Quando Gesù fa come se dovesse proseguire perché quei due sono arrivati a casa, allora capiscono che aveva do-

nato loro il suo tempo, e a quel punto gli regalano il proprio, offrendogli ospitalità. Questo ascolto attento e disinteressato indica il valore che l'altra persona ha per noi, al di là delle sue idee e delle sue scelte di vita».

L'ascolto è il compito, forse il più difficile ma sicuramente il più importante, che ogni formatore ma soprattutto che ogni comunità educante ha la responsabilità di attuare e riservare ad ognuno. È in particolare nella formazione dei più piccoli, vero crocevia di storie, vite, ferite e risorse che ci sentiamo chiamati in causa rispetto alle istanze più profonde del nostro modello di ascolto e rispetto al nostro stile di accoglienza messo alla prova spesso dalle difficoltà che ogni ragazzo vive e che richiedono un costante lavoro di creatività, impegno, qualità relazionale ed efficace capacità di accompagnamento.

Nello specifico della formazione dei più giovani, proviamo a pensare che tipo di impatto avrebbe per la società il tasso di dispersione dei giovani se non si desse risposta a tale problema attraverso iniziative e percorsi formativi come quelli del sistema leFP. All'interno di questo quesito integro una riflessione sull'organizzazione dei nostri Enti e sull'investimento che in questi anni è stato fatto sulle professionalità coinvolte in questo importantissimo processo educativo. Che cosa succederebbe se tutti agissimo e scegliessimo professioni che rispondessero unicamente ai criteri di razionalità e massimizzazione del risultato? Probabilmente in pochissimi e se non per necessità sceglierebbero lavori che, come quello che è completamente coinvolto nei processi formativi leFP, espongono al conflitto e alla sua gestione quotidianamente. Quasi sicuramente se non fosse stato fatto questo investimento frutto di una scelta di attenzione sociale e educativa:

1) da un lato molti giovani sarebbero per strada, senza orientamento e prospettive e quindi esposti al disagio sociale e al rischio di emarginazione, 2) dall'altro lato si rafforzerebbe la possibilità, sempre più frequente nella fascia adolescenziale, di quell'isolamento che porta ad una rapida chiusura con il mondo e con qualsiasi tipo di relazione. La dispersione è, infatti, un fenomeno non necessariamente connesso con l'insuccesso scolastico quanto con l'idea di fragilità umana che dissipa e blocca le potenzialità dei giovani, inibendo sogni, desideri e pensieri e che può condurre a pericolosi episodi di devianza e marginalità. Il fenomeno è talmente variegato e differenziato da racchiudere in sé differenti tipologie di *Early school leavers* (giovani che abbandonano precocemente i percorsi scolastici) quali:

- *pushout*: gli allievi che la scuola tende ad abbandonare;
- *disaffiliated*: gli studenti che non provano nessun interesse per la scuola;
- *capable drop-out*: studenti che hanno capacità ma non riescono a adeguarsi alle richieste della scuola;
- *stop-out*: studenti che interrompono temporaneamente la scuola.

A tale fenomeno, dunque, è sempre più opportuno e credo anche necessario dare risposte efficaci e capaci di raccogliere i bisogni dei giovani ricercando strategie più idonee a motivare gli studenti. Non dimentichiamo neppure come sempre di più le agenzie educative, soprattutto nella fase successiva alla gestione del contesto pande-

“

La dispersione è, infatti, un fenomeno non necessariamente connesso con l'insuccesso scolastico quanto con l'idea di fragilità umana che dissipa e blocca le potenzialità dei giovani, inibendo sogni, desideri.

”

mico, abbiano fortemente dovuto intervenire su aspetti legati alla gestione emotiva, sociale e relazionale dei giovani. Occorre, soprattutto in questo contesto, rivedere la didattica della formazione rendendola il punto di riferimento per le giovani e i giovani e per le loro famiglie ampliando e intensificando le occasioni di crescita.

Emerge qui la visione di uno sviluppo umano secondo una valenza che supera un approccio esclusivamente centrato sull'educazione intesa come trasmissione di contenuti e che si colloca nella linea dello sviluppo integrale della persona, richiamato non a caso all'inizio dello Statuto di Aeca dai fondatori nel 1973. È uno sviluppo integrale sa valorizzare tutte le diverse dimensioni della persona, quella cognitiva, quella relazionale e quella emotiva, perché anche le emozioni sono strumento cognitivo di tipo generativo per l'esercizio della professionalità:

«Le emozioni possono essere molto cattive, ma sono una parte essenziale della vita umana, anche della lotta per la giustizia e per questo dovremmo cercare di immaginare come possano dare il meglio»².

Utilizzare le emozioni dei giovani quale materiale pedagogico e formativo è una competenza efficace, potente e, in alcuni casi, necessaria.

² NUSSBAUM M. *La pedagogia di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, pag. 302, ebook.

I PARADIGMI METODOLOGICI CHE ORIENTANO L'AZIONE FORMATIVA

Ci sono, tra le diverse modalità di realizzazione dei 188 percorsi di formazione del sistema regionale in Emilia-Romagna, alcune caratteristiche centrali che possono considerarsi un'espressione della volontà di valorizzare il potenziale umano di ogni ragazzo. La valorizzazione delle persone, grazie allo sviluppo del capitale formativo può essere il primo passo di un processo che conduca a guadagnare libertà sostanziali. Un aspetto centrale e trasversale è, come precedentemente menzionato, l'investimento su figure educative che si occupano del percorso formativo dei ragazzi sia dal punto di vista degli apprendimenti, che dal punto di vista specificamente umano e relazionale. Se la storia dei giovani che si iscrivono è segnata da ferite e da rifiuti, trovare persone accoglienti è una risposta importante e di vera fioritura. All'interno della programmazione formativa si ritrovano alcuni esempi di possibili "spinte", di cui oggi si parla sempre più spesso in termini di "spinte gentili" (nudge) che consentono di accompagnare le persone in un percorso di crescita, oltre ovviamente all'ascolto che abbiamo esplicitato come presupposto di ogni azione educativa. Ecco un paio di esemplificazioni metodologiche.

- *Imparare facendo*: un aspetto centrale che caratterizza la Formazione Professionale è il canale dell'apprendimento pratico. Per fare in modo che i ragazzi non vadano a identificare l'ente di formazione come la replica del contesto scolastico verso il quale nutrono sentimenti profondamente negativi, è stato ed è decisivo fare una proposta formativa che sia completamente "altro" rispetto al passato. Un

potente canale di apprendimento è l'attività pratica, caratterizzata da una richiesta di ascolto finalizzata ad apprendere le istruzioni per poter realizzare prodotti visibili. Spesso utilizzare docenti che siano professionisti del mestiere è una strategia che porta a risultati: i docenti, infatti, pur essendo carenti dal punto di vista didattico e pedagogico, sono estremamente competenti rispetto al mondo del lavoro e alle regole adulte che lo caratterizzano. Questo aspetto può apparire ambivalente ma è un fattore che stimola i giovani nell'orgoglio perché risveglia in loro il desiderio di mostrarsi persone competenti,

“

Il lavoro è un canale fondamentale di apprendimento, di contrasto alla dispersione, di educazione civica e sociale.

Il terreno che più di altri consente di verificare la trasformazione e la crescita delle persone è lo stage.

”

affidabili e responsabili. Inoltre, gli studenti percepiscono l'utilità dell'apprendimento di un mestiere che, nel giro di pochi anni, trasformerà loro in adulti lavoratori, potenzialmente capaci di sostenersi e guadagnare.

- *Lavorare*: Il lavoro è un canale fondamentale di apprendimento, di contrasto alla dispersione, di educazione civica e sociale. Il terreno che più di altri consente di verificare la trasformazione e la crescita delle persone è lo stage. Trascorrere alcune settimane o mesi in una realtà lavorativa che, diversamente dalla scuola, non consente attenuanti speciali a ritardi, assenze, necessità di pause, interruzioni ma che è caratterizzata da ritmi stabiliti da altri e finalizzati al risultato, è un vero banco di prova. Ciò che spesso si verifica, in queste fasi di apprendimento, è che i giovani solitamente considerati "più faticosi", da gestire in classe, assumono un atteggiamento adulto e

responsabile e, attraverso il lavoro, fioriscono come persone dotate di intuito, affidabilità e costanza.

I punti sopra descritti sono l'applicazione di quello che potremmo definire approccio delle capabilities proposto e definito dalla pedagoga Martha Nussbaum.

«Il capability approach chiama in causa tout court l'intreccio tra due motivi interni all'argomentare pedagogico: il tema dell'educabilità umana ed il tema dello sviluppo e della crescita come autorealizzazione»³.

Questo approccio descrive quindi un processo di fioritura che, a partire da un importante lavoro relazionale di contesto, crea le condizioni per la realizzazione di un percorso adulto con la costante attenzione al fatto che

«una buona educazione scolastica nell'infanzia e nell'adolescenza pone semi che possono produrre effetti lungo tutta la vita»⁴.

Mi sono riferito al percorso di crescita come ad un percorso di fioritura non tanto per un simpatico richiamo alla raffigurazione grafica dell'albero utilizzata dalla Regione Emilia-Romagna per esemplificare l'infrastruttura formativa finanziata ma per introdurre, tra i possibili esiti della certificazione dei giovani, le misure formative che negli

³ NUSSBAUM M. *op. cit.* pag. 56.

⁴ Papa Francesco, *Laudato sì*, numero 213.

ultimi anni sono state implementate quali il quarto anno leFP per l'acquisizione del diploma, introdotto nel 2016, rendendo quindi possibile ai giovani diplomati di poter proseguire il proprio iter formativo in un percorso IFTS o in un percorso ITS. Senza dilungarmi troppo sui tecnicismi rappresentati dai percorsi di IV anno o di formazione superiore o al percorso propedeutico in accesso al sistema leFP ci tengo a esprimere solo alcune riflessioni.

Quando arrivai in Aeca nel 2014 la Formazione per gli studenti leFP aveva solo due possibilità in accesso e due possibilità in esito:

- in accesso potevano iscriversi solo gli studenti provenienti dalle scuole secondarie di secondo grado o gli allievi che, iscritti alla scuola secondaria di primo grado, fossero in ritardo e cioè avessero avuto una bocciatura nel loro iter scolastico;
- in uscita i ragazzi potevano puntare esclusivamente su un'esperienza lavorativa o su un rientro a scuola, tendenzialmente in un percorso serale di istruzione per adulti.

Per quel che riguarda le offerte che sono state inserite in accesso al sistema leFP, ad oggi possiamo con soddisfazione dire che, dal 2018, ai ragazzi che dalle scuole medie intendono iscriversi direttamente ad un percorso formativo leFP realizzato da un ente di formazione è possibile proporre, se pur in esperienze ancora numericamente contenute, un percorso propedeutico per l'accesso al sistema leFP della durata di un anno. Si tratta di un'esperienza formativa che ha visto la creazione di luoghi formativi di personalizzazione che, nati nel 2018 in via sperimentale in tre territori (Parma, Reggio Emilia e Bologna), a partire dal 2019 sono stati estesi ad ogni provincia. Nell'ottica, infatti, di dare uno sviluppo al tema della personalizzazione, a partire

dal 2018, sono state investite specifiche risorse destinate alla costruzione di un ulteriore modello di personalizzazione dei percorsi che potesse prevedere la costituzione di luoghi formativi e orientativi territoriali su base provinciale per la strutturazione di gruppi classe "aperti" nel quale gli allievi potessero fruire di un anno propedeutico all'inserimento nel secondo e terzo anno del sistema leFP. Il sistema degli Enti ha strutturato una stretta collaborazione tra Enti e istituzioni scolastiche per sviluppare in modo congiunto percorsi individuali programmati sulla base di tre concetti chiave:

- accoglienza e analisi dei fabbisogni individuali;
- rafforzamento competenze di base e competenze trasversali;
- formazione alla dimensione lavorativa e sviluppo di *soft skills* per la ricerca della migliore e più consapevole scelta per il singolo allievo.

L'inserimento di questa opportunità formativa ha sicuramente favorito la realizzazione di un'offerta che, nel corso degli anni, è diventata più riconoscibile e quindi più richiesta dalle scuole secondarie di primo grado del territorio regionale. È forse l'esperienza che più di altre ha la possibilità di concentrarsi sull'ascolto dei bisogni degli studenti lasciando uno spazio consistente alla dimensione educativa e relazionale rispondendo quindi ad un bisogno effettivo di tanti giovani. Alla luce di questi primi anni si può dire che questo ha da un lato facilitato la tenuta degli studenti anche a fronte di evidenti difficoltà. Dall'altro lato è necessario sottolineare l'importanza della dimensione formativa e professionale che deve rimanere l'orizzonte di riferimento dei progetti e delle attività.

Per quel che riguarda le possibili offerte formative riservate agli allievi qualificati in esito ad un percorso biennale leFP, a partire

dal 2016, è stato introdotto il percorso di IV anno leFP con valore di diploma professionale che, negli ultimi sette anni ha avuto uno sviluppo dell'offerta che, sia in termini quantitativi che in termini qualitativi ha rafforzato un modello di apprendimento duale di grande efficacia. La stessa Aeca ha dato sviluppo ad un modello che ha visto un aumento dell'offerta che attualmente può contare su 16 percorsi di IV anno su offerta territoriale regionale.

Ci tengo a sottolineare come ci siano ad oggi studenti che, provenendo dalla primissima edizione del percorso propedeutico, stanno frequentando un quarto anno leFP per l'ottenimento di un diploma professionale. Parallelamente all'esperienza ci sono altri casi di giovani che hanno svolto la propria formazione interamente nel sistema leFP e che hanno frequentato o stanno frequentando un IFTS e un ITS. Alcuni hanno potuto cogliere l'opportunità di svolgere un IV anno in apprendistato e oggi tutte queste esperienze sono, grazie alla rete degli Enti, degne di essere valorizzate e qui ricordate.

Progetti come quello del percorso propedeutico che viene realizzato nell'ambito dell'Azione Regionale di supporto al sistema leFP, di cui Aeca è capofila, sono importanti e sicuramente creano i presupposti per fare in modo che gli studenti possano scegliere di crescere, specializzarsi e potenziare le proprie competenze all'interno di una filiera formativa che, successivamente alla scuola secondaria di primo grado, può offrire diversi livelli di specializzazione, certificazione e potenziamento delle proprie competenze.

Credo che lo sviluppo che il sistema ha avuto a partire dal 2016 abbia innanzi tutto arricchito di opzioni le possibili scelte che il giovane qualificato leFP può affrontare. Poter proseguire la propria formazione nello stesso ambito in cui si è acquisita una qualifica

è per molti un'occasione di potenziamento del proprio percorso e delle proprie competenze per affrontare in modo più preparato e adulto il mondo del lavoro.

Aeca è una presenza decisamente significativa dell'offerta formativa regionale finanziata. I propri soci sono gli attori principali del sistema realizzando circa il 40% dell'offerta complessiva leFP. È una percentuale importante ed è il segno, come si diceva all'inizio di questo capitolo, della responsabilità di prendersi cura di un nutrito numero di giovani accogliendolo nelle proprie strutture e nei propri piani formativi e coinvolgendolo nella ricchezza di stimoli che ogni modello educativo ha saputo integrare e tradurre in proposte di senso e di vera crescita. Se nella filiera lunga inseriamo anche i progetti che negli ultimi anni hanno caratterizzato trasversalmente la filiera "verticale" e cioè l'orientamento, l'apprendistato e la dimensione internazionale dei tanti progetti di mobilità che sono stati proposti a tutti gli Enti, ci si può rendere conto del dinamismo che può avere una vita associativa caratterizzata da proposte, carismi e idee che chiedono solo di poter essere ascoltate e tradotte in realtà.

ALCUNE RIFLESSIONI PROSPETTICHE

Concludo infine questo contributo con alcune riflessioni il cui intento è unicamente quello di offrire uno stimolo alla riflessività di tutti rispetto al percorso fatto e alle ulteriori possibilità di sviluppo che la vita associativa può prendere e offrire.

1) Sviluppare l'identità cimentandosi nell'apprendimento, nella esperienza formativa laboratoriale, è stata una prima intuizione dell'Associazione nella sua fase fondativa e oggi rimane un canale potente di educazione e formazione. Se c'è una caratteristica essenziale di Aeca è aver imparato a strutturare percorsi e professionalità accoglienti e molto competenti nella organizzazione di percorsi formativi per adolescenti. Il livello di questa prima riflessione non è però unicamente rivolto alle qualità organizzative degli Enti ma alla necessità di lavorare sul tema dell'apprendimento come canale di relazione con la persona per favorirne un accompagnamento efficace, caratterizzato da un ascolto profondo, da una ricca possibilità di input e stimoli che possono essere messi a disposizione per fare proposte di miglioramento, di potenziamento e di crescita di tutti. Per fare questo occorre a mio parere un costante impegno degli Enti e delle persone che vi lavorano nel mettersi in gioco costantemente sullo studio, la ricerca di progetti, relazioni e connessioni che possano favorire un'integrazione sempre più efficace con il mondo cui ci si rivolge. In questo sottolineo lo straordinario lavoro fatto da Aeca e dai propri soci nell'implementare modelli di accoglienza dei giovani, facendosi carico anche del vissuto che ha preceduto l'inserimento in un percorso formativo. Un possibile sviluppo di questo lavoro è cercare di costruire, con la stessa attenzione e la stessa passione, canali di orientamento e collocamento dei giovani in uscita dai percorsi formativi mantenendo verso di loro un'attenzione che esula dalle richieste formative o progettuali ma che rientra a pieno nel modello di accompagnamento e ascolto della persona che vogliamo mantenere, anche nella costruzione di una sua autonomia e indipendenza.

2) Sottolineo la necessità, l'importanza e la bellezza del fare rete. Oggi si parla tantissimo di fare rete, di creare network, di costruire relazioni pubbliche di rilievo. A livello associativo serve costruire relazioni che favoriscano non una buona relazione di Aeca con i soci e viceversa, ma soprattutto, cosa di cui si parla sempre poco, una buona relazione tra tutti i soci. Le occasioni progettuali degli ultimi anni hanno richiesto il rafforzamento di alcuni partenariati. Essere partner progettuali può essere sufficiente in una buona relazione e per la buona riuscita di un progetto. Quello che fa veramente la differenza è vedere persone, formatori, organizzazioni che si conoscono bene, che sanno sintonizzarsi per raggiungere obiettivi e risultati e soprattutto sanno creare un buon clima, che in alcuni casi è la vera risorsa che ripaga delle tante fatiche che i progetti oggi richiedono. L'immagine più ricca è quella della rete che ha trame rigide ma confini aperti, come le possibilità che ognuno di noi deve e può presentare e offrire ai destinatari dei nostri progetti. E se è vero che la rete è fatta di persone, di relazioni, di interlocutori, deve avere al centro il vissuto di ognuno dei giovani da educare. Il loro vissuto può essere visto come il filo di una rete che, come in una filiera, può sfociare in tante e diverse possibilità, nell'ambito di percorsi in filiera realizzabili grazie alle relazioni e alle opzioni che la rete stessa offre e può offrire;

3) Lanciarsi nelle opportunità. È vero che alcuni progetti, quali ad esempio l'apprendistato, sono complicati, che le modalità di gestione sono spesso scoraggianti e racchiudono alle volte un mix di requisiti che rasentano i confini della magia. Trovare una decina di persone motivate ed altrettante aziende propense a realizzare in apprendistato un percorso a diploma o di Istruzione e Formazione Tecnica Supe-

riore spesso è quasi una magia ma sottolineo che può valerne la pena per dare valore alla storia e alle competenze dell'ente. Il lavoro oggi è più difficile, le opportunità vanno ricercate e non più semplicemente attuate però questa dimensione ha in sé un senso di responsabilizzazione e un invito alla crescita dell'ente che non può non essere ascoltato. In questo conta tantissimo il lavoro di confronto e scambio tra gli Enti e con l'Associazione in termini di valorizzazione delle proposte. Un obiettivo che ci si può dare è di rendere il confronto il più propositivo e incoraggiante possibile perché forse ne vale la pena e forse perché in fondo...è un atteggiamento altamente educativo.

***«La vita non è facile per nessuno di noi.
E allora? Noi dobbiamo perseverare
e soprattutto avere confidenza in noi stessi.
Dobbiamo credere che siamo dotati per qualcosa
e che questa cosa deve essere raggiunta».***

(MARIE CURIE)



4

LA FORMAZIONE PER GLI
ADULTI E LE POLITICHE
ATTIVE DEL LAVORO

di Massimo Peron

I PRINCIPI ISPIRATORI

Celebrare i 50 anni, per Aeca rappresenta un'occasione importante per riflettere sulla propria storia, i propri valori, la propria vision e per rileggere il tutto alla luce dei segni dei tempi e quindi ai bisogni che a diversi livelli la società emiliano romagnola esprime in questo momento di forte cambiamento e complessità.

Occorre fermarsi, riflettere, confrontarsi, immaginare nuove traiettorie di sviluppo e soprattutto ascoltare le persone che ogni giorno incontriamo quotidianamente nei nostri CFP.

Il Consiglio Direttivo e l'Assemblea sono stati in questi anni luoghi di confronto e di scambio, nei quali, si sono raccolte le sollecitazioni, le richieste, i bisogni provenienti dai territori, che hanno condotto ad una riflessione e alla elaborazione di strategie di sviluppo e intuizioni che non trovano eguali nel panorama regionale.

Lo facciamo in questo contesto focalizzando l'attenzione sul tema della formazione degli adulti e delle politiche attive del lavoro, che in questi ultimi anni hanno imposto ai sistemi della formazione professionale riflessioni e l'individuazione di linee di sviluppo innovative e importanti dal punto di vista organizzativo.

La celebrazione dei 50 anni è anche l'occasione per rileggere e attualizzare la vision, i valori di riferimento, la visione antropologica, l'idea di lavoro condivisa che affondano le proprie radici nella Dottrina Sociale della Chiesa e che fanno da sfondo e individuano il senso di queste attività in un settore abbastanza nuovo per la formazione professionale.

Non aver chiari e condivisi questi pilastri espone l'Associazione al rischio di immaginare e sviluppare modelli organizzativi appartenenti

ad altri mondi e sistemi valoriali lontani. La tentazione di guardare al mondo delle Agenzie per il Lavoro, forse molto più efficienti nell'organizzazione di servizi standardizzati e focalizzati più sui bisogni dell'impresa che della persona, è forte in un quadro culturale generale e di settore che premia questi approcci in un contesto di globalizzazione, individualismo e massimizzazione del profitto.

Avventurarsi nel mondo delle politiche attive e della formazione per gli adulti, richiede idee chiare, principi di riferimento, approcci pedagogici e organizzativi coerenti con la visione di Aeca, sulla propria identità e collocazione nel quadro delle opportunità e dei servizi offerti ai cittadini.

Sarebbe molto lungo anche se affascinante avventurarci in queste riflessioni fortemente orientate al senso e all'esplorazione di un orizzonte largo ed ampio, ma la natura del presente documento ci costringe a sintetizzare alcuni elementi che potremmo identificare come costitutivi del nostro "ecosistema formativo":

- centralità della persona,
- centralità della relazione nei processi di apprendimento,
- lavoro come contesto di apprendimento e di costruzione del identità personale e professionale del giovane e dell'adulto,
- formazione come emancipazione ed empowerment per la persona,
- scelta preferenziale per le persone fragili e vulnerabili,
- personalizzazione dell'apprendimento,
- valorizzazione della diversità e dei diversi stili di apprendimento,
- centralità dell'apprendimento induttivo ed esperienziale e quindi del laboratorio e dell'impresa come luoghi elettivi della formazione,
- approccio sistemico e non autoreferenziale.

Solo qualche accenno a questi elementi che siamo consapevoli ri-

chiederebbero una trattazione molto meno superficiale e sintetica.

La visione antropologica e quindi del valore irriducibile della donna e dell'uomo costituiscono il fondamento etico per la formazione professionale di ispirazione cristiana. La persona deve essere al centro e protagonista attiva del proprio percorso di crescita umana e professionale, pur in un contesto sociale tendente a valorizzare la dimensione economica e individualistica. Una persona non vista come monade, ma come essere in relazione con gli altri, con la realtà immanente e trascendente. Da questo principio personalista nasce il secondo elemento e cioè la centralità della relazione nel processo di apprendimento. Nella nostra visione non si apprende in solitudine, ma sempre in relazione con gli altri (formatori, compagni) e nella condivisione di percorsi ed esperienze formative. In questo senso l'esperienza della pandemia ha messo fortemente in crisi questo principio nonostante gli ammirevoli tentativi dei formatori di mantenere un livello accettabile di relazioni seppur mediate dallo strumento informatico.

Il valore del lavoro come luogo di costruzione dell'identità personale e professionale, ma anche come contesto privilegiato di apprendimento è anch'esso centrale della visione Aeca della formazione. Nel quadro di una cultura educativa che privilegia l'aula e la trasmissione orale come via preferenziale per l'insegnamento, la formazione professionale rivendica, in coerenza con la Dottrina Sociale della Chiesa, la dignità del lavoro manuale e intellettuale quale espressione del contributo umano alla vita della società, al bene comune e in ultima istanza alla creazione. In questa visione l'ambiente di lavoro e quindi l'impresa sono corresponsabili con l'istituzione educativa della crescita umana e professionale della persona, anche adulta, alla ricerca di una qualificazione e/o riqualificazione professionale.

La formazione per l'emancipazione della persona rappresenta il terzo pilastro che prendiamo in considerazione e che risulta essere strettamente connesso con la visione antropologica già espressa. Se la persona è al centro del processo educativo, esso non può che mirare alla sua crescita e autonomia, al potenziamento (in inglese *empowerment*) delle proprie capacità, allo sviluppo delle proprie competenze e delle opportunità nel mondo del lavoro. Partendo dall'assunto salesiano che "in ogni persona c'è un punto accessibile al bene" la formazione, anche quella professionale, non può che costruire

“

La scelta preferenziale per i fragili e vulnerabili, giovani e adulti, rappresenta un ulteriore tassello della visione Aeca, nel nome di una responsabilità sociale verso le fasce più deboli della popolazione.

”

percorsi di apprendimento emancipatori che possano liberare la persona e aiutarla a trovare il proprio posto nella società. Una visione positiva e fondata sulla speranza è connaturata al nostro approccio e orizzonte.

La scelta preferenziale per i fragili e vulnerabili, giovani e adulti rappresenta un ulteriore tassello della visione Aeca, che ha portato nel tempo a scelte difficili e spesso antieconomiche, nel nome di una responsabilità sociale verso le fasce più deboli della popolazione (pensiamo in ciò allo sviluppo dell'area Welfare che dopo vedremo).

In coerenza con la visione antropologica cristiana, il principio della valorizzazione della diversità che si traduce dal punto di vista educativo nell'attenzione ai diversi stili di apprendimento e nella scelta strategica della personalizzazione, rappresenta uno dei fondamenti culturali e di senso che contraddistinguono l'organizzazione dei servizi formativi e di accompagnamento al lavoro di Aeca.

Il principio si traduce nella costruzione di processi di apprendimento centrati per quanto possibile sulle caratteristiche e sui bisogni della persona, nel rispetto dei tempi, delle modalità di apprendimento e dei ritmi di ciascuno, soprattutto di chi è maggiormente in difficoltà.

Chiudiamo questa breve riflessione con un ultimo riferimento pedagogico che racchiude la specificità del nostro modello formativo e un ultimo principio più di carattere generale.

Il primo è espresso dalla valorizzazione dell'approccio induttivo all'apprendimento e del laboratorio e dell'impresa quali contesti preferenziali di apprendimento anche per gli adulti. Il fare, lo sperimentare, il partire dalla realtà, dal compito, rappresentano la miccia per poter suscitare interesse ed entusiasmo all'apprendimento, soprattutto per chi è più demotivato e disilluso rispetto a percorsi formativi tradizionali. Il potersi confrontare con un compito sfidante è, dal nostro punto di vista, la base di partenza per arrivare nel tempo e con un processo di progressiva astrazione all'apprendimento di competenze personali e professionali trasferibili ai diversi contesti sociali e lavorativi. Sperimentare in laboratorio, imitare il formatore e il lavoratore, generalizzando quanto fatto è un potente veicolo all'apprendimento sensato e collocabile nella vita reale di ciascuno. Realizzare con successo un artefatto, servire con professionalità un cliente, costruire un impianto elettrico funzionante sono espressione di successo personale e dimostrazione delle capacità e valorizzazione dell'autostima per chi spesso arriva alla formazione fortemente demotivato all'apprendimento.

Il secondo invece richiama ad una visione più generale di una realtà come Aeca nel contesto sociale nel quale opera ormai da 50 anni. Ci riferiamo nello specifico ad una lettura sistemica della realtà e del

ruolo nei processi sociali nei quali l'ente è quotidianamente coinvolto. L'approccio sistemico da un lato offre una chiave di lettura della realtà articolato, non autoreferenziale, dall'altro individua un "metodo" di lavoro e di relazione dialogante e consapevole della ricchezza di ognuno e dei diversi punti di vista nel trovare soluzioni a problemi personali e lavorativi sempre più complessi. L'approccio sistemico per noi si traduce nella capacità di costruire partenariati con altri Enti di formazione, con Enti pubblici, nel dialogare quotidianamente con chi ha sensibilità e punti di vista diversi, nella costruzione di percorsi formativi e di accompagnamento al lavoro integrati con chi ha responsabilità nei confronti delle persone che cerchiamo di servire con il nostro lavoro, quindi i servizi, le aziende, il volontariato, le istituzioni.

LA NASCITA ED I PRIMI PASSI DELL'AREA WELFARE

Il percorso di innovazione è partito già nel 2018, con l'Area Welfare che cominciava ad avere una sua consistenza in relazione ai rilevanti finanziamenti che il Fondo Sociale Europeo riservava all'asse Inclusione Sociale. Negli stessi anni, analogo percorso si è sviluppato rispetto all'Area Lavoro, a seguito della scelta regionale di promuovere lo sviluppo di una "Rete Attiva per il lavoro" nella quale potessero trovare spazio, in una prospettiva integrata i Centri per l'Impiego a gestione regionale e gli Sportelli Lavoro a gestione privata. Due percorsi in un certo senso paralleli espressi da un duplice accreditamento regionale: di Area 1 per i servizi lavoro e di Area 2 per le utenze fragili e vulnerabili. Come vedremo l'av-

vento del programma Gol, ha sfumato questa distinzione, rendendo le due aree di accreditamento molto più vicine, integrate e organiche.

Al fine di rendere più comprensibile il percorso, terremo distinte nel racconto le due aree al fine di comprendere le scelte strategiche e operative, in una prospettiva che vedremo sarà sempre più di integrazione, permeabilità e condivisione di obiettivi e che approderà nel 2022 alla identificazione di un'unica ampia area Aeca denominata "Formazione per adulti e servizi per il lavoro" caratterizzata da un unico accreditamento associativo Aeca e sedi operative dislocate in maniera capillare sui territori presso i singoli CFP associati.

Cominciamo dalla cosiddetta Area 2 o Welfare che afferisce all'insieme delle misure di politica attiva del lavoro e formative di supporto all'avvicinamento al mondo del lavoro di persone fragili e vulnerabili che alla mancanza di competenze e strumenti professionali, sommano problematiche di carattere sociale, comportamentale, sanitario. Per queste persone i percorsi devono tenere conto di questa fragilità di fondo ed essere concertati, integrati, coprogettati con i servizi sociali e sanitari di riferimento. L'Unione Europea e il Fondo Sociale Europeo dedicano molta attenzione al supporto delle persone maggiormente in difficoltà, nella prospettiva della riduzione delle disuguaglianze e della creazione di condizioni eque di accesso al mercato del lavoro per tutti.

Aeca, prima attraverso il lavoro di alcuni soci sul territorio, poi in una prospettiva associativa, ha colto questa sfida, certamente complessa e difficilmente sostenibile sul piano economico, attingendo ai valori, alla missione e alla visione dei padri fondatori che, insieme ai giovani, hanno individuato da sempre il sostegno ai poveri e alle persone più in difficoltà quale via preferenziale per concretizzare nella

società i valori della Dottrina Sociale della Chiesa, cui tutto il mondo Aeca ha come esplicito riferimento culturale.

La storia comincia appunto nel 2018, quando a seguito di un importante dibattito interno viene scelta la strada di un accreditamento associativo Aeca per le aree lavoro (area 1) e utenze fragili e vulnerabili (area 2) nella prospettiva di dare una maggiore forza nella relazione "politica" esterna e di "sostenibilità" economica per questi servizi realizzando economie di scala e flussi finanziari sostenibili soprattutto sul versante delle indennità di tirocinio da erogare ai beneficiari.

È in relazione a quella scelta strategica che si definisce il modello organizzativo dell'area centrato sulla implementazione di una Cabina di Regia (composta da persone distaccate dagli Enti soci), dalla individuazione di Coordinatori Territoriali con funzione di Project Management delle attività, dalla centralizzazione delle funzioni di gestione e di rendicontazione, di investimento nella qualificazione del sistema con la promozione continua di interventi formativi e di consulenza, sviluppati in collaborazione con il Prof. Daniele Callini.

Tratto distintivo del modello organizzativo è stato quello della individuazione progressiva e continua del più efficace equilibrio tra titolarità regionale delle attività e relative funzioni gestionali e l'operatività quotidiana a responsabilità diretta degli Enti associati sul territorio. Un equilibrio difficile da raggiungere per garantire servizi di qualità alle persone e al contempo una minima e difficile sostenibilità economica e finanziaria delle attività stesse.

Se da subito il processo di progettazione integrata sede regionale/ soci ha dato frutti rispetto alla qualità delle proposte, quello della gestione e rendicontazione ha avuto maggiori difficoltà organizzative

e operative pur a fronte della condivisione di procedure gestionali e rendicontuali.

Le stesse caratteristiche intrinseche di questa tipologia di attività (invio delle persone da parte dei servizi con modalità molto differenti da territorio a territorio, tenuta nel percorso formativo delle persone con situazioni sociali, sanitarie e personali complesse, incidenza enorme dei costi delle indennità tirocini), ci interrogano ancora oggi sulla “sostenibilità” di quest’area che non può non essere bilanciata da una scelta strategica di senso e di identità dell’Associazione nella prospettiva della valorizzazione del lavoro con le persone fragili e vulnerabili.

UN PRIMO BILANCIO

A distanza di cinque anni da quella scelta è possibile fare un primo bilancio sugli aspetti positivi e critici. Esso potrà condurre l’Associazione a interrogarsi sugli sviluppi futuri, sulle strategie di medio periodo in un quadro normativo molto complesso, ma nella consapevolezza che l’inclusione sociale sarà sempre più un elemento fondamentale nella programmazione europea.

Senza entrare troppo nel dettaglio tecnico, tra gli elementi positivi e generativi possiamo sintetizzarne alcuni:

- coerenza con Valori, Mission e Vision di Aeca nel servizio alle persone fragili e vulnerabili presenti nelle nostre società che per dirla con Papa Francesco sono sempre più caratterizzate dalla “cultura dello scarto”,
- forza “politica” di Aeca nella interlocuzione con le amministrazioni

- pubbliche, agendo una funzione di coprogrammazione e coprogettazione che in ambito sociale e del lavoro è oggi indispensabile,
- qualificazione del sistema e degli operatori mediante una costante formazione e consulenza (*Welfare Lab*),
 - sviluppo di un modello organizzativo innovativo e moderno per affrontare la complessità crescente e le sfide sociali che anche la nostra Regione deve affrontare,
 - qualificazione ampia e diffusa di figure di project management complesso (Coordinatori territoriali) che sono divenuti patrimonio dell'Associazione e dei soci,
 - possibilità di gestione finanziaria centralizzata delle indennità dei Tirocini, difficilmente sostenibile da ogni singolo socio,
 - sviluppo di strumenti comuni di lavoro e di comunicazione (*drive* condivisi, strumenti collaborativi),
 - possibilità di spazi di confronto tra operatori per affrontare le problematiche emergenti,
 - omogeneizzazione degli interventi sul piano regionale,
 - consolidamento di esperienze e buone pratiche,
 - spinta all'innovazione sociale.

Le criticità e quindi gli spazi di miglioramento per il futuro afferiscono soprattutto al tema della sostenibilità in senso ampio:

- sostenibilità economica del modello con parametri insufficienti e che non riconoscono il lavoro di coordinamento e di personalizzazione richiesti,
- incertezza non governabile: invii e flussi determinati dai servizi non coerenti con i tempi e le necessità organizzative della formazione e alti rischi di abbandono delle attività,

- sistema burocratico di gestione che richiede molte energie agli operatori poi distratte da altre funzioni educative e di supporto,
- relazione centro/periferia nella gestione che richiede continui equilibri,
- strumenti informativi non efficienti e chiari che rischiano di rallentare le comunicazioni e la fluidità del processo,
- tempi lunghi per la chiusura delle attività con ricadute finanziarie e organizzative importanti,
- rischio burn out degli operatori.

Complessivamente afferiscono all'area intorno alle 150 Operazioni così articolate:

- donne vittime di tratta: titolarità unica operazione regionale;
- inclusione attiva: disabili traumatizzati: titolarità unica operazione regionale;
- esecuzione penale minori: titolarità unica operazione regionale;
- esecuzione penale carcere: titolarità Bologna, Ferrara, Parma e partenariato Ravenna;
- esecuzione penale esterna: titolarità Bologna, Ferrara, Parma, Reggio Emilia, Ravenna;
- legge 14 poi Cluster 4 Gol: presenza Aeca in 24 Distretti su 38, dei quali 9 con titolarità;
- Fondo Regionale Disabili Giovani: titolarità Bologna e Ferrara, Partenariato Ravenna, Modena, Parma;
- Fondo Regionale Disabili Adulti: titolarità Bologna, Ravenna, Ferrara, Reggio Emilia; partenariato Forlì Cesena, Piacenza, Parma, Modena;
- Fondo Regionale Disabili Formazione Permanente: titolarità Bolo-

gna, Ravenna, Ferrara; partenariato Parma, Modena, Reggio Emilia, Forlì Cesena, Piacenza.

IL PROGRESSIVO SVILUPPO DEI SERVIZI PER IL LAVORO

Continuiamo questa breve ricostruzione storica facendo specifico riferimento ai Servizi per il Lavoro (il cosiddetto accreditamento Area 1), rispetto al quale la stessa normativa ha imposto la necessità di presenza per l'ente accreditato in almeno 5 province del territorio regionale.

La scelta, in questo caso determinata dalle regole regionali, è stata accompagnata da una riflessione sul significato, per un'Associazione come Aeca, di sviluppare una gamma nuova di servizi da implementare secondo paradigmi diversi da quelli tradizionali della formazione professionale, più propri delle Agenzie per il Lavoro.

Già dagli anni 2016/2017 Aeca era presente con i propri operatori presso i Centri per l'Impiego di Bologna, Ferrara e Ravenna, svolgendo direttamente i colloqui di accoglienza e di orientamento nonché le attività di orientamento di gruppo e per lo sviluppo dell'autoimprenditorialità.

A partire dal 2018 a seguito dell'istituzione della Rete Attiva per il lavoro regionale e all'avvento del programma Garanzia Giovani, Aeca ha deciso di investire in questo ambito in una prospettiva strategica e di sistema, al fine di poter competere in un settore nuovo per l'Associazione, ma di grande potenzialità.

È stato ideato il *brand* "Lavoriamo" attorno al quale sviluppare la

rete Aeca di sportelli lavoro diffusi su tutto il territorio regionale, supportati sul piano della comunicazione e del marketing da un portale dedicato e su una presenza attiva sui social. Un vero e proprio cambio di paradigma e possibilità di sviluppo di un'area nuova governata da logiche e approcci diversi da quelli tradizionali della formazione professionale, più centrati su un atteggiamento proattivo nei confronti dei potenziali utenti dei servizi, anche cercando di dare visibilità e riconoscimento economico alle attività di placement e accompagnamento al lavoro dei giovani adulti in uscita dai percorsi di leFP. Un percorso che ha cercato di differenziare l'offerta di Aeca da quella delle Agenzie per il Lavoro private strutturalmente più pronte e organizzate a gestire servizi di questo tipo.

Anche in questo caso, come per le attività di Area 2, il modello organizzativo si è basato su un accreditamento unico Aeca e sull'erogazione dei servizi presso gli associati sui territori, con un lavoro di promozione e di qualificazione del sistema da parte della sede regionale.

Pur non raggiungendo i numeri di utenti delle Agenzie per il Lavoro, questi anni di sperimentazione ci hanno consentito di strutturare un'organizzazione (spazi, operatori qualificati, sistema di relazione con i Centri per l'Impiego) che si è rivelata poi determinante per affrontare l'elevato numero di invii che hanno caratterizzato il programma Gol nel corso del 2022 e 2023.

Parallelamente ai servizi lavoro, si sono sviluppate e strutturate le attività di formazione permanente rivolte agli adulti, nella prospettiva del *Life Long Learning*, da tempo strategia europea centrale nel campo della formazione.

Attorno ai progetti "Donne Digitali" e "Formazione per le competenze di base e trasversali" (le cosiddette 3I), si è costruita un'importante

offerta di percorsi di varia durata che hanno riscosso un grande interesse nella popolazione adulta sempre più consapevole della necessità di queste competenze per l'ingresso o il reingresso nel mercato del lavoro.

L'attività è proseguita anche durante la pandemia, con l'utilizzo sistematico della formazione a distanza, che ha consentito di raggiungere un'ampia platea di adulti disponibili e interessati in quel periodo a completare e sviluppare le proprie competenze. Anche in questo caso il modello organizzativo e gli strumenti di supporto progettati (numero verde unico, drive condivisi a livello regionale) sono stati la base per l'organizzazione dell'erogazione dei servizi formativi del programma Gol.

L'AVVENTO E L'IMPATTO ORGANIZZATIVO DEL PNRR E DI GOL

Veniamo così al momento di svolta rispetto a quest'area di attività che sulla spinta di fattori esogeni (il Pnrr e il programma Gol) e interni ha portato ad una riorganizzazione strategica per l'Associazione e all'individuazione di nuovi orizzonti con ricadute che potenzialmente potrebbero toccare i modelli organizzativi della formazione professionale e del suo ruolo nel panorama delle politiche educative e del lavoro nazionali e regionali.

L'impatto del programma Gol, e la contemporanea decisione dell'Associazione di reinvestire nell'ap-apprendistato professionalizzante, con l'adesione al Consorzio Formazione Lavoro, hanno portato ad un ripen-

samento del modello organizzativo dell'area, nella prospettiva di una sempre maggiore integrazione e nella messa a valore delle esperienze maturate negli anni in ambito welfare, servizi per il lavoro e formazione permanente.

Il percorso di riorganizzazione è avvenuto nel quadro di un orizzonte di sviluppo di medio periodo in un contesto sociale sempre più caratterizzato dal paradigma della complessità e con prospettive di sviluppo demografico della società regionale e nazionale che evidenziano nuovi bisogni cui offrire risposte adeguate ed efficaci.

In un processo di ascolto e di adeguamento continuo ai bisogni rilevati sui territori, alla complessità organizzativa emergente e in una visione ampia dello sviluppo della formazione professionale, Aeca ha deciso di individuare una macroarea di attività denominata "Formazione adulti e Servizi per il lavoro" articolata in sub aree omogenee per contenuti, processi, problematiche, sistemi di relazione: Welfare, Servizi per il Lavoro, Formazione Permanente, Apprendistato professionalizzante.

Le aree coordinate e governate dal punto di vista strategico da un'unica figura, sono poi presidiate da diversi Project Manager con competenze specifiche di area e con la funzione di coordinamento delle attività condotte sui territori dai soci in raccordo con la gestione e rendicontazione centralizzate.

Tale scelta organizzativa strategica ha portato ad una configurazione e visione di insieme delle attività non riconducibili alla filiera profes-

“

A seguito dell'istituzione della Rete Attiva per il lavoro regionale, Aeca ha deciso di investire in questo ambito in una prospettiva strategica e di sistema nuova, ma di grande potenzialità.

”

sionalizzante (leFP fino a ITS), dando loro specificità, forza, riferimenti culturali, possibilità di economie di scala, nonché una rilevanza “politica” sui territori e una capacità negoziale e di relazione con l’amministrazione regionale.

Coerentemente con tale scelta strategica, altri aspetti organizzativi sono stati rivisti in una prospettiva di coerenza con il disegno complessivo e integrazione stretta tra le sub-aree:

- cabina di Regia unica e integrata,
- differenziazione dei ruoli e della governance dell’area: direzione strategica e coordinamento operativo gestionale delle aree,
- integrazione sempre più stretta tra l’erogazione e la complessa gestione delle attività,
- rinnovato investimento sulla qualificazione dell’organizzazione a tutti i livelli: da *Welfare Lab* a *Job Lab* rivolto a tutti gli operatori impegnati nelle attività Welfare e servizi per il Lavoro, sempre con la supervisione scientifica del prof. Daniele Callini,
- adesione di Aeca al Consorzio Formazione Lavoro e dialogo più stretto con il sistema degli Enti datoriali e quindi con le imprese,
- dialogo alla pari con il sistema delle Agenzie per il Lavoro,
- dialogo stretto con l’amministrazione regionale che riconosce in Aeca un interlocutore importante,
- emersione di Aeca come maggiore attuatore di attività in questo ambito a livello regionale,
- accreditamento integrato area 1 e Area 2 governato a livello regionale,
- disponibilità di *Project Manager* qualificati e di un numero ampio di Orientatori esperti nelle politiche attive del lavoro,
- definizione di regole chiare e condivise tra sede Regionale e Soci per la gestione integrata di attività ad alta complessità.

Sono tutti cantieri, linee di sviluppo, piste di lavoro dotati nel complesso di una loro coerenza, di senso, di prospettiva nel quadro di un disegno e di una strategia di lungo periodo che guiderà l'Associazione nei prossimi anni in questo settore.

Effetto e causa al contempo di questo processo di riorganizzazione è stato certamente il programma Gol (Pnrr), con numeri di potenziali utenti e tempi di attuazione davvero sfidanti.

In pochi mesi tutti e 25 gli Sportelli Aeca si sono attrezzati dal punto di vista dell'organizzazione dei tempi, degli spazi e degli operatori per rispondere al consistente invio di persone da parte dei Centri per l'Impiego Regionali per l'attivazione di misure di politica attiva e per l'accompagnamento verso il mondo del lavoro soprattutto di persone con Reddito di Cittadinanza e Naspi e quindi obbligate a partecipare a servizi di politica attiva del lavoro pena la sospensione del sussidio (condizionalità). Da settembre 22 a marzo 23 sono state prese in carico circa 3000 persone e sono state erogate circa 10.000 ore di colloqui. Numeri che collocano Aeca tra i maggiori soggetti attuatori regionali del programma Gol al pari delle principali Agenzie per il Lavoro regionali.

Pur nelle difficoltà e nella poca chiarezza delle regole e delle modalità operative, l'impatto di Gol per il sistema Aeca è stato importante, ma grazie al contributo di tutti si sono raggiunti risultati fino a pochi mesi prima impensabili. Il nuovo modello organizzativo e l'impegno

“

Gli Sportelli Aeca si sono attrezzati dal punto di vista dell'organizzazione dei tempi, degli spazi e degli operatori, per l'attivazione di misure di politica attiva. Da settembre 2022 a marzo 2023 sono state “prese in carico” circa 3.000 persone e sono state erogate circa 10.000 ore di colloqui.

”

di tutti hanno creato le condizioni per rispondere alle sollecitazioni e ai bisogni del territorio con tempestività e con professionalità. L'orizzonte del programma Gol (Pnrr) è il 2026, ma già adesso l'impatto di questi servizi è consistente soprattutto nella prospettiva della loro integrazione con le attività formative previste nel programma (*Upskilling* e *Reskilling*), che anch'esse coinvolgono Aeca con un ruolo da protagonista nella loro erogazione nel quadro di un'ampia collaborazione con tutti gli Enti di formazione professionale regionali.

Chiudiamo questa breve e sintetica narrazione con una riflessione di prospettiva che l'attenzione dell'Associazione ai segni dei tempi e la capacità di innovazione e di riorganizzazione hanno portato in un settore, quello della formazione degli adulti e dei servizi per il lavoro, che per tanto tempo non ha rappresentato per il nostro sistema un asset strategico rispetto alla ben più consolidata filiera professionalizzante. La scelta preferenziale per l'educazione dei giovani ha rappresentato per gran parte dei nostri partner, Enti e congregazioni, il faro e il core delle proprie attività e certamente sarà così anche per il futuro, ma i nuovi bisogni che tutti registrano sui territori rappresentano una forte provocazione cui non è possibile non dare risposta in un'ottica generativa e di cambiamento.

Il Pnrr e il programma Gol, rappresentano in questo quadro una sfida per il sistema della formazione professionale non solo per la dimensione imponente dei finanziamenti (4,4 miliardi di euro in 5 anni su target pressanti), ma per la prospettiva che individua e cioè quella di una vera e propria "Riforma del sistema delle politiche attive del lavoro", con un ruolo riconosciuto come centrale alla formazione per sviluppare nelle persone le competenze che un mondo del lavoro iper-complesso oggi richiede.

Una provocazione e stimolo che come sistema formativo accettiamo, suggerendo, in una prospettiva di medio lungo periodo che queste misure, ad oggi rivolte prevalentemente a persone in situazione di "condizionalità" (Reddito di cittadinanza, Naspi, ecc), siano sempre più orientate alla totalità dei cittadini e che la possibilità di fruire di attività formative di *Upskilling* e *Reskilling* diventi la norma per chi si trova impegnato a gestire situazioni di transizione lavorativa oppure cerchi semplicemente di migliorare la propria condizione attraverso l'acquisizione di competenze soft e specifiche per il lavoro.

PROSPETTIVE E SFIDE FUTURE

In questo quadro le misure di politica attiva diventano Lep esigibili dal cittadino, collocando tali misure nel quadro di servizi che i sistemi nazionali e regionali devono erogare in regime di ordinarietà terminato il programma Gol. Per la formazione professionale si apre quindi la possibilità di investire e costruire una seconda gamba "stabile" nelle proprie organizzazioni accanto alla leFP, con prospettive di medio e lungo periodo che giustificano investimenti strutturali e in risorse umane.

Tutto ciò ha ovviamente delle conseguenze organizzative importanti, che partono dalla consapevolezza che il programma Gol e lo sviluppo delle politiche attive del lavoro, devono essere affrontate nella logica del ripensamento delle organizzazioni formative per poter rispondere efficacemente alle sfide che la nuova domanda di servizi formativi e per il lavoro pongono al sistema.

I primi mesi di sperimentazione di Gol, laddove le attività successive alla presa in carico dei Centri per l'Impiego sono state avviate,

hanno messo fortemente sotto pressione le organizzazioni attuatrici, spesso non preparate ad accogliere numeri così importanti di beneficiari in tempi molto ristretti e vincolanti. Necessità di spazi adeguati, di operatori qualificati, revisione dei tempi di apertura delle strutture, rappresentano elementi sfidanti per le organizzazioni che possono essere affrontate in una logica emergenziale, oppure in una prospettiva strategica di sviluppo per la formazione professionale.

La sfida, che il sistema formativo ha di fronte, non impone un rinnegamento di quanto fatto finora. La leFP rimane centrale e ha ormai raggiunto alti livelli qualitativi di erogazione dei servizi apprezzati da giovani e famiglie. Anzi l'esperienza, le competenze maturate, i modelli di apprendimento sperimentati e valutati, la centralità e gli investimenti fatti sui laboratori, il sistema di relazione con le imprese, l'innovazione didattica sono tutti fattori che devono essere valorizzati e adattati nell'erogazione di servizi formativi e per il lavoro rivolti alla popolazione adulta, soprattutto quella in condizione di fragilità e vulnerabilità.

Si tratta di avviare percorsi di riflessione, confronto, sperimentazione e investimenti che vadano nella direzione, così come è stato fatto per la leFP, di consolidamento di quest'area, così come avviene nei più maturi sistemi formativi europei.

Non si tratta di fare un'operazione di *maquillage*, ma nelle situazioni più mature e disponibili andare a fondo nella sperimentazione di modelli organizzativi nuovi per non subire, ma governare il cambiamento. La direzione è quella della flessibilità organizzativa, della capacità di organizzazione di attività complesse di formazione e accompagnamento al lavoro in grado di rispondere alle sollecitazioni e ai bisogni dei territori, non perdendo mai i valori di riferi-

mento ed in particolare quello della centralità della persona in tutti i suoi aspetti.

Occorre adeguare le competenze, i processi e le procedure anche dal punto di vista gestionale e amministrativo. Gestire attività flessibili, complesse, non sempre ascrivibili al modello del corso standard richiede grande capacità gestionale, competenze di *back office* e di supporto al difficile compito del front office nell'erogazione dei servizi di accompagnamento al lavoro, altrimenti il rischio è quello di produrre disarmonie e problemi di ordine economico e finanziario nelle organizzazioni formative.

Dobbiamo avere il coraggio di aprire "Cantieri di sperimentazione" mentre gestiamo le complesse e sfidanti attività di Gol, dedicare tempo alla riflessione, al confronto e alla individuazione di strategie di sistema che ci facciamo uscire da una logica esclusivamente emergenziale.

La stessa revisione del Ccnl, da anni in discussione, rappresenta un'occasione fondamentale per delineare un quadro normativo coerente con nuovi e più articolati modelli organizzativi della formazione che superano l'anacronistico modello scolastico del passato.

Concludo la riflessione individuando alcuni temi che a mio avviso, dovrebbero essere oggetto di confronto e approfondimento organizzativo per il futuro:

- organizzazione degli spazi e dei laboratori nei Centri di Formazione Professionale,
- gestione dei tempi di erogazione dei servizi,
- gestione del personale: flessibilità, ricerca e integrazione di nuove figure professionali,
- gestione di un nuovo sistema di relazioni con le amministrazioni

pubbliche (Centri per l'Impiego), Agenzie per il Lavoro, sistema delle imprese,

- nuovo ruolo della Direzione e del Management non solo orientato alla leFP,
- formazione del personale: qualificazione e riqualificazione del personale in una prospettiva di investimento di medio periodo.

Sono solo alcune sollecitazioni, altre certamente emergeranno nel quotidiano.

È infine necessario un breve approfondimento sul tema centrale della formazione degli operatori, in una prospettiva di riforma del sistema delle politiche attive e della qualificazione del sistema stesso.

Si tratta infatti di qualificare e a volte riqualificare operatori (orientatori) specializzati in servizi per il lavoro per un pubblico adulto particolarmente difficile: fragilità e vulnerabilità di varia natura, percezione di misure di sostegno al reddito, scarsa propensione e disponibilità all'investimento in formazione. Per supportare queste persone nel percorso di inserimento/reinserimento nel mondo del lavoro occorre personale qualificato che offra servizi di qualità e che sappia gestire situazioni molto complesse anche dal punto di vista relazionale.

Al di là delle normative per l'accreditamento regionale per i servizi lavoro, riteniamo necessario affrontare questo tema secondo due direttrici:

- formazione rispetto alle qualifiche regionali di riferimento, magari partendo da alcune competenze comuni ed essenziali riconosciute a livello nazionale,
- percorsi di alta formazione (per es. Master) per la formazione delle

figure di management dei servizi per il lavoro pubblici e privati, ma anche degli operatori del *front office*.

La qualificazione/riqualificazione degli operatori diventa strategica in un settore, quello della formazione professionale, nel quale l'età media del personale dipendente comincia a essere abbastanza elevata e il sistema dovrà porsi nell'ottica della cura del ricambio generazionale con il quale presto gli Enti dovranno fare i conti. La formazione in tal senso rappresenta un importante strumento di accompagnamento di questo processo, che dovrà nel tempo promuovere l'inserimento di operatori preparati dal punto di vista tecnico, ma allo stesso tempo solidi nella condivisione della visione che Enti come Aeca ritengono centrale nello sviluppo dei propri servizi.

La sfida che abbiamo tutti di fronte è di portata storica. Riflessioni su queste tematiche stanno già emergendo dal dibattito nazionale e nelle diverse Regioni. Spero che questo semplice scritto possa anch'esso contribuire alla riflessione di sistema e stimoli ulteriormente il confronto e il dialogo nel sistema della Fp e tra sistemi dell'istruzione, del *welfare*, delle politiche attive del lavoro, al fine di trovare nuovi equilibri e soluzioni ai bisogni e alle esigenze che gli adulti insieme ai giovani ci pongono quotidianamente. Ne va del futuro del nostro Paese.



L'INNOVAZIONE DEI SERVIZI
E I CAMBIAMENTI
ORGANIZZATIVI

di Daniele Callini

LA STORIA DEFINISCE L'IDENTITÀ

L'identità di un'organizzazione si forma con la sua storia, le sue scelte nel tempo, la sua cultura agita, ovvero con quell'insieme di "principi guida", taciti ed espliciti, che si manifestano attraverso l'azione, orientandola nel futuro.

Ho avuto la fortuna di partecipare alla storia di Aeca nell'ultimo ventennio, in qualità di studioso di scienze organizzative, ed i nostri cammini si sono intrecciati. Che cosa mi ha colpito di più di questo tragitto? C'è un fatto inequivocabile! Aeca ha sempre affrontato il tema organizzativo partendo da una sua specifica visione antropologica e di senso, superando quel paradigma meccanicistico che ha invece accompagnato lo sviluppo dei sistemi produttivi, ma anche, e in buona parte, degli stessi apparati burocratici e amministrativi del nostro paese. Il paradigma meccanicistico ha iniziato peraltro a vacillare e a mostrare in modo evidente tutta la sua inadeguatezza, con l'avvento della complessità.

La storia più recente di Aeca, sul piano più squisitamente organizzativo, si è caratterizzata sicuramente per la dinamicità e capacità di risposta tempestiva alle sollecitazioni provenienti dal contesto esterno, istituzionale, sociale, economico, con particolare attenzione ai cambiamenti del mercato del lavoro e della società più in generale. L'atteggiamento strategico dell'Associazione può definirsi tanto adattivo quanto proattivo, ma sicuramente non conservativo.

Il modello organizzativo si è progressivamente (e continuamente) trasformato, sia per restare fedele alla sua missione ed ai suoi principi, sia per far fronte agli elementi di complessità del sistema socio-

economico, delle *policy* formative e delle politiche attive del lavoro. Così facendo ha sviluppato livelli rilevanti di flessibilità processuale e strutturale, oltre che strategica. Questo aspetto di adattamento alle trasformazioni ambientali si è tuttavia integrato con una dimensione teleologica. Da sempre Aeca si è infatti caratterizzata per la sua attenzione prioritaria alle verifiche di senso e di qualità sociale del suo operato e dei suoi servizi, proprio per evitare quei rischi di autoreferenzialità che possono coinvolgere i sistemi educativi e del *welfare* in senso più ampio.

In questo veloce divenire di forma e struttura è rimasto fermo il principio ispiratore dell'ente: la centralità e la crescita integrale e multidimensionale della persona. La formazione centrata sulla persona presenta una dimensione che è prima di tutto sociale, oltre che economica. L'impegno del fare formazione si propone infatti di eliminare o quanto meno ridurre quei condizionamenti socioculturali che oltre ad impoverire le conoscenze (e le stesse coscienze), limitano lo sviluppo delle capacità e degli atteggiamenti cognitivi, morali, affettivi e relazionali. Si tratta di tante qualità che non solo determinano la dignità della persona, ma costituiscono altresì risorse professionali per stare positivamente nel cambiamento.

Un'organizzazione è un costrutto sociale ed è fatta di persone, di storie umane che si incontrano e interagiscono, per il perseguimento di scopi sovraordinati. Come tale ha una sua anima, una sua identità, una sua energia, un suo stile. Che cosa connota Aeca? Che cosa la distingue dagli altri Enti nel panorama regionale e nazionale? Come si è evoluta la sua conformazione organizzativa? A quali paradigmi di cultura e di progettazione organizzativa si ispira l'Associazione? A quale missione e percorsi di innovazione intende rispondere?

UN MODELLO ORGANIZZATIVO IN DIVENIRE

Il modello organizzativo di Aeca si è trasformato in linea con alcune direttrici di innovazione delle offerte di servizi formativi e per il lavoro.

L'ultimo triennio, in particolare, oltre alla gestione dell'emergenza sanitaria, ha visto un'intensa operosità con gli associati finalizzata all'integrazione dei servizi formativi e per il lavoro, attraverso progettualità, sperimentazioni, diffusione di competenze, formazione dei formatori. Sono emerse, in particolare, alcune direzioni trainanti e virtuose che meritano di essere evidenziate, potenziate ed integrate:

- 1 l'espansione dell'offerta di leFP ai quarti anni di diploma e facilitazione in senso verticale (con l'accesso agli IFTS e agli ITS);
- 2 lo sviluppo della filiera professionalizzante, collegata all'offerta di istruzione superiore (universitaria e non) ed ai cluster dell'innovazione, anche su base territoriale;
- 3 le nuove opportunità di integrazione dei servizi offerti dai CFP sul versante orientamento, lavoro e imprese;
- 4 il raccordo tra servizi per il lavoro e risposte formative, facilitato dalla recente introduzione di Gol;
- 5 l'attenzione agli ultimi è parte integrante della cultura di Aeca, quale ispirazione alla dottrina sociale della Chiesa. In questo senso l'attenzione di Aeca per la fragilità non solo rientra pienamente dentro la missione dei suoi soci, ma costituisce un unicum con la stessa visione unitaria di crescita della persona e di inclusione nella società attraverso la formazione e il lavoro.

La riflessione interna alla rete associativa su tutti questi temi è stata importante e di sistema, ed ha sviluppato non solo nuove competenze, ma soprattutto nuove consapevolezze e nuove pratiche partecipative e di comunicazione interna.

In un momento critico come questo, il perfezionamento di un quadro organico di politiche attive, collegato ai sistemi formativi, teso a promuovere l'occupazione, l'inserimento e il reinserimento lavorativo,

“

la mobilità professionale, il soddisfacimento dei bisogni del tessuto produttivo, rivolto a giovani, lavoratori, disoccupati, cassaintegrati, diviene sicuramente una leva strategica per l'intero tessuto socio-economico della nostra regione.

Lo sviluppo di un sistema differenziato, ma integrato, di servizi ha richiesto il consolidamento di una struttura organizzativa agile, rapida, flessibile, divisionalizzata in Aree.

”

Lo sviluppo di un sistema differenziato, ma integrato, di servizi ha richiesto il consolidamento di una struttura organizzativa agile, rapida, flessibile, divisionalizzata in Aree. Vi sono ruoli che combinano in modo fluido polivalenza e specializzazione. Alcune posizioni organizzative sono stabili, altre temporanee. Entrambe le fattispecie possono coesistere nella stessa persona. Il ricorso a soluzioni multiple di flessibilità (come gruppi di progetto, *task force*, sistemi autoregolati di gestione delle varianze, interfacce molteplici tra unità e posizioni, organizzazione degli spazi e degli uffici dinamica e adattiva) ha altresì reso possibile la massima integrazione interna.

LE COMPETENZE STRATEGICHE DI OGGI

L'Associazione opta per incrementare su tutti le competenze di processo. Vi sono alcune trasformazioni del contesto che rendono necessario questo approccio:

- 1 crescente differenziazione delle aree di attività, delle filiere, dei servizi, delle domande sociali e delle richieste del sistema produttivo e sociale
- 2 sviluppo del lavoro per macro-progetti complessi a loro volta composti da una miriade di micro-progetti personalizzati;
- 3 aumento dei partenariati e delle reti inter-istituzionali a livello locale, nazionale ed internazionale, con un incremento delle interfacce relazionali, anche di tipo strategico;
- 4 richiesta di competenze tecnico specialistiche differenziate per filiere;
- 5 nuovi e diversificati sistemi di gestione e rendicontazione;
- 6 moltiplicazione dei processi gestionali, soprattutto nelle logiche di personalizzazione dei servizi;
- 7 alto sistema di regolazione di variazioni organizzative;
- 8 utilizzo di sistemi informativi multipli, spesso definiti dai finanziatori, e della digitalizzazione dei processi gestionali e di controllo;
- 9 presenza di ambiti di attività ad elevata esposizione finanziaria;
- 10 incremento di complessità nei processi tecnici, sociali, e finanche politici, connessi alle diverse aree di intervento.

Un'analisi attenta dell'evoluzione del sistema di competenze evidenzia, in prima istanza, l'importanza di uno sviluppo diffuso e consi-

stente di capacità tecniche e specialistiche di *project management*, di *service management*, di *problem solving*, di lavoro in *equipe*, oltre alla conoscenza mirata, approfondita e specifica di filiere, servizi e tipologie di destinatari e bisogni.

Nell'ambito amministrativo e gestionale si rendono altresì necessarie tecniche di controllo e di gestione digitale avanzata dei dati, trasversalmente alle diverse posizioni del settore. Il controllo di gestione e dei flussi finanziari, che deve rispondere a logiche di efficacia e di efficienza, diviene infatti il processo portante a supporto dei processi decisionali e strategici dell'Associazione. I processi di rendicontazione debbono essere sempre più integrati alla gestione, con una contaminazione reciproca di saperi e competenze. Tutto ciò ha richiesto un sostegno formativo in progress, secondo le logiche dell'*action learning* e della *learning organization*, ma è stato necessario partire da una base comune e sufficientemente consolidata di capacità, conoscenze, predisposizioni.

È alla luce di tutte queste considerazioni che Aeca ha tenuto costantemente aggiornati funzionigramma ed organigramma, assumendo altresì la decisione di dare vita ad una più evoluta ed efficace strategia di sviluppo e gestione del personale. Ciò riguarda non solo le scelte di divisione del lavoro, di mobilità organizzativa o l'adeguamento delle competenze, laddove possibile, attraverso uno specifico piano di formazione, ma anche la concertazione organica con le parti sociali, attraverso il Coordinamento Enti Formativi Emilia Romagna (Coef).

L'ATTENZIONE PER LE COMPETENZE COMPLESSE

L'incremento della complessità trasforma il nucleo delle competenze dei sistemi formativi che devono affrontarla, sopportarla, gestirla, trasformarla in competenze diffuse e processi di apprendimento. Non a caso si è sviluppata una letteratura epistemologica dedicata all'agire complesso in contesti professionali, organizzativi e sociali. Schon, con *"Il professionista riflessivo"*, oppure Lanzara con *"Capacità negativa"*, o ancora, Senge con *"La quinta disciplina"*, ma anche Morin con *"Introduzione al pensiero complesso"*, oppure Maturana con *"Autocoscienza e realtà"*, e Von Foerster con *"Sistemi che osservano"*, offrono tutti logiche di pensiero sistemico, meta-riflessivo, capace di auto distanziamento consapevole, qualità necessarie per un'osservazione più attenta della realtà.

Con l'avvento della complessità assumono rilievo le competenze complesse, che possono definirsi meta-competenze, la capacità di accostarsi e leggere la realtà complessa ad un livello meta-disciplinare e quindi in una prospettiva interdisciplinare. Si rende necessario creare più connessioni tra teoria e prassi, tra riflessività ed esperienza, tra evoluzione personale e crescita sociale, per dare vita ad un pensiero complesso, di cui i soggetti possano avere sufficiente padronanza, e per dividerlo poi entro percorsi evolutivi, collettivi e cooperativi. Il pensiero complesso non è solo determinato da una lettura sistemica della realtà fenomenica o dei domini disciplinari, ma è anche riflessività nel corso dell'azione e cura della consapevolezza delle interazioni sociali.

L'educazione alla complessità e lo sviluppo di meta-competenze per vivere non passivamente il cambiamento e l'incertezza dilagante della società post-moderna non può tuttavia ridursi alla mera sfera cognitiva, ma al contrario richiede un'attenzione centrale alle competenze etico-sociali ed alla padronanza emozionale che ne deriva.

Le competenze complesse si giocano insomma su tre fronti. Quello epistemologico che riguarda appunto il modo in cui apprendiamo, conosciamo, organizziamo e rendiamo oggetto di narrazione il nostro sapere. Quello esperienziale che concerne la riflessività sulla vita quotidiana, sia nel tempo di lavoro che di non lavoro, il che conduce ad un esperire consapevole, trasformativo, emancipativo. Quello relazionale che comprende la vita "intra" e "inter" psichica, emozionale, affettiva.

Il pensiero sistemico può rappresentare un ottimo approccio per avvicinarsi alla complessità dei fenomeni sociali, psichici, organizzativi, epistemologici, a patto che abbia l'umiltà di riconoscere non solo il paradigma intrinseco della "selezione riduttiva della complessità" ad opera dell'osservatore e dunque il limite della conoscenza, ma anche la necessità prioritaria di evocare e optare per una direzione di senso, per una visione etica che non può essere relativizzata, così come si rende invece necessario per la conoscenza e per la scienza.

All'interno del gruppo dirigenziale di Aeca si è dato spazio anche a queste sensibilità e consapevolezze, che fanno da cornice alla missione identitaria ed al sistema di expertise e di technicalità altrettanto indispensabili per agire nella realtà.

I PRINCIPI CHE GUIDANO LO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Si sono progressivamente delineati, nel corso dell'ultimo decennio, gli elementi costitutivi del modello organizzativo di Aeca, più evoluto, organico, adatto al cambiamento, capace di affrontare ambienti mutevoli, dinamici e turbolenti. I mutamenti del macroambiente e del microambiente sono continui, spesso imprevedibili. Tutto ciò aumenta la complessità dei processi decisionali e richiede capacità di risposte tempestive. L'organizzazione deve saper adattarsi alle trasformazioni e se possibile anticiparle. Per questo si parla di strategie adattive e proattive. L'obiettivo è stare al passo del cambiamento, o addirittura esserne promotore, cogliendo e valorizzando le opportunità, e contenendo e trasformando positivamente le minacce esterne. La differenziazione continua delle domande istituzionali, sociali ed economiche di servizi formativi e per il lavoro, presuppone una capacità di ascolto più raffinata. Accanto a prestazioni di efficienza occorre garantire anche efficacia, qualità e flessibilità strategica, strutturale e processuale. La struttura intende essere flessibile, e il potere più distribuito. Le unità organizzative sono definite in base a criteri multipli: funzioni, divisioni e filiere produttive, unità organizzative temporanee, progetti. Le tecnologie digitali per il trattamento delle informazioni richiedono competenze sempre più complesse. Sono necessari ruoli di processo con anche responsabilità di regolazione delle variazioni. Le competenze strumentali di base non bastano, sono richieste specializzazioni, oltre a competenze complesse e di *problem solving*. Il lavoro è controllato sui risultati, intermedi e finali. Gruppi di lavoro e ruoli complessi sono sempre più autoregolati, nella

gestione di processi e risorse, in funzione degli obiettivi programmati. Si assiste ad una riduzione dell'organizzazione formale e ad una minima specificazione critica delle procedure, in modo da non ingessare processi mutevoli. Anche "il Sistema 231 e Qualità" sono concepiti entro questa filosofia organizzativa. Non importa quindi descrivere in modo estremamente dettagliato e ossessivo le procedure, ma delineare piuttosto le fasi fondamentali dei processi con i relativi centri di responsabilità. Serve intraprendenza diffusa. Sono valorizzate la creatività, la capacità di cooperazione e di risoluzione dei problemi. Servono dirigenti capaci di coordinare e motivare gruppi più autonomi e maturi di professionisti, con un incremento della cosiddetta "*leadership* cooperativa diffusa".

Un modello organizzativo così delineato non può esistere, ovviamente, allo stato puro, ma è una rappresentazione idealtipica a cui Aeca si ispira. Del resto, qualche traccia di cultura meccanica si intravede anche nelle organizzazioni organiche più evolute. Inoltre, il processo di maturazione organizzativa non è mai lineare, ma si presenta sempre con una certa discontinuità. Vi sono parti o componenti della stessa organizzazione che si adattano più rapidamente al nuovo, altre che resistono e si sclerotizzano in caratteristiche tipiche del modello meccanico. Queste incongruenze sono da ritenersi fisiologiche, anch'esse caratterizzanti della complessità.

Il modello evolutivo a cui Aeca tende, presenta ulteriori specificità.

Si pongono al centro delle scelte strategiche la qualità ed il significato sociale dei servizi. È presente una visione emancipativa della persona e c'è un interrogarsi continuo sul senso di ciò che si fa. C'è attenzione a non confondere i mezzi con i fini. C'è una visione, un orizzonte di senso, che abbisogna di un pensiero strategico co-

stante, e di processi organizzativi coerenti. C'è un progetto condiviso di futuro e l'organizzazione è al servizio di questo. L'ancoraggio alla visione, e la fedeltà alla stessa, presuppongono energia dedicata, un legame comunitario, una cura ininterrotta della comunità e delle relazioni che la compongono. L'ambiente è una continua fonte di minacce e di opportunità. L'organizzazione è in ascolto e in dialogo col suo ambiente, entro una prospettiva sinergica, cooperativa, trasformativa. Si costruiscono reti, alleanze, partenariati, quando si trova o si crea una convergenza col proprio progetto e con i propri principi. Ampliare la rete richiede enormi sforzi, ma conferisce più forza al proprio operato.

La comunicazione interna è una leva fondamentale per mobilitare energie partecipative, per ottimizzare la circolazione delle informazioni a tutti i livelli, per sviluppare identità e appartenenza. Lo stile comunicativo vuole essere caldo, pregno di significato, ispirato da principi di trasparenza. Sono valorizzate l'iniziativa, la creatività, la disponibilità, la cultura del cambiamento. Le interfacce tra ruoli e funzioni sono multiple e questo dà vita ad una fitta, snella e rapida comunicazione, oltre che ad una sensibilità cooperativa diffusa.

Si apprende a più livelli. Attraverso una riflessione condivisa delle esperienze di ciascuno. Attraverso l'analisi degli errori, in un clima non colpevolizzante, di fiducia e di sospensione del giudizio. Attraverso la creazione di una memoria organizzativa, con proprie strutture e processi dedicati. Attraverso gruppi di lavoro che con il loro fare cooperativo accomunano, integrano e diffondono i loro saperi. Attraverso la *seniority*. Attraverso lo sviluppo di consapevolezza soggettive che costruiscono e rafforzano assieme una consapevolezza del "noi". Tutti condividono l'idea che anche il conflitto interno tra ruoli e

persone, non solo è fisiologico ed inevitabile, ma può diventare addirittura un'opportunità, assumendo una valenza creativa, cooperativa, comunicativa, per l'intera organizzazione.

VERSO UNA LEADERSHIP DIFFUSA E COOPERATIVA

Nelle organizzazioni più verticalizzate e gerarchizzate, si assiste ad una dicotomizzazione del potere. Pochi decidono, molti eseguono. La catena gerarchica, che procede dall'alto verso il basso, assicura il movimento a cascata di ordini e controlli. In queste organizzazioni l'esistenza di *leadership* è irrilevante, è sufficiente che chi detiene l'autorità formale abbia anche il potere, la forza soggettiva, per far rispettare gli ordini. La *leadership* diviene invece rilevante nelle organizzazioni sottoposte a carichi significativi di complessità, di cambiamento, di incertezza e dunque in quelle strutture che debbono ridistribuire professionalmente il potere di *problem solving*. Nelle organizzazioni complesse con forme di autonomia ridistribuita sono di fondamentale importanza tutte le soluzioni che rendono possibile l'integrazione. Dunque, le specializzazioni funzionali e disciplinari, necessarie per affrontare complessità crescente, vanno tra loro riunite, debbono non solo dialogare e accordarsi, ma pure coordinarsi e cooperare, sino a identificarsi in una comune missione. Non è solo necessario un capo carismatico capace di creare il giusto clima perché tutto ciò avvenga, ma serve una *leadership* distribuita. Ciascuna persona portatrice di competenze distintive deve essere un leader che coopera con altri leader. Ed il capo

è un leader tra leader. Questo modello può definirsi *leadership* cooperativa diffusa. È il modello che Aeca sta cercando di sviluppare in questi ultimi anni.

Questo stile di *leadership* cooperativa si esprime dunque attraverso uno sforzo collettivo di:

- 1 azioni, atteggiamenti, orientati alla costruzione del "noi",
- 2 pratiche comuni e condivise,
- 3 valori unificanti, pur nella differenziazione dei saperi, delle storie professionali e personali, delle preferenze culturali e delle predisposizioni elettive di ciascuno.

La *leadership* cooperativa diffusa presuppone sentimenti comunitari di fiducia, stima e gratitudine reciproca, oltre che di mero riconoscimento professionale. È necessario "diventare una comunità di leader" e "considerare la *leadership* come potere di realizzazione", come affermano Comoglio e Sergiovanni. Ciò può essere reso possibile da prassi partecipative consolidate. Tuttavia, la partecipazione funziona se è autentica ed è coltivata a partire dalle micro-relazioni quotidiane. Ogni membro della comunità può aderire a questo progetto culturale solo nella misura in cui avverte una consonanza vocazionale, una reciprocità non tanto di tipo contrattuale, ma identitaria. Tutto ciò non significa che non esistono i conflitti, anzi essi costituiscono una risorsa creativa ed evolutiva della comunità, nella misura in cui sono regolati in modo maturo, consapevole, propositivo. Peraltro, proprio il conflitto tra ruoli ed unità, nelle organizzazioni più complesse, è destinato ad aumentare, e pertanto occorrono sistemi di regolazione efficaci, funzionali, generativi.

PIÙ PARTECIPAZIONE ASSOCIATIVA, PIÙ RETI

Negli ultimi anni la *governance* di Aeca ha sicuramente segnato una svolta, favorendo un progressivo incremento di partecipazione della base associativa alle scelte strategiche. Questo ha determinato un maggior senso di appartenenza ed una maggiore fiducia nel delegare all'Associazione la rappresentanza nei confronti della Regione Emilia-Romagna. È stato significativo che gli associati abbiano delegato ad Aeca la titolarità di progetti finanziati dalla Regione Emilia-Romagna in vari ambiti come il *welfare*, i servizi per il lavoro e del programma Gol, oltre all'assistenza tecnica ed alla programmazione della leFP. Questa scelta è stata importante perché da un lato esprime un senso elevato di appartenenza, ma implica una grande responsabilità che consiste nel saper gestire questa fiducia dimostrando che è stata ben riposta.

L'incremento di partecipazione ha richiesto non solo un'intensificazione della comunicazione interna nel rapporto tra gli organi della sede regionale e la rete degli associati, ma anche lo sviluppo di soluzioni dedicate e partecipate dagli associati, come gruppi istruttori, *task force* su temi/problemi particolari, comitati, soluzioni digitali di condivisione delle informazioni, cabine di regia, riunioni informative e/o istruttorie.

La cura e la valorizzazione della partecipazione in un sistema complesso quale è Aeca, presuppone una strategia articolata e sistemica, attenta a garantire il perseguimento di due istanze, la prima identitaria e l'altra funzionale ai processi decisionali. Questi ultimi, in particolare, devono cercare di essere sinergici nella *gover-*

nance congiunta della sede regionale e delle autonomie territoriali degli associati.

C'è una circolarità delicata ed anche preziosa (e generativa) da gestire! Gli associati costituiscono la proprietà e indirizzano le scelte strategiche di Aeca. L'Associazione è dunque al servizio degli associati e, per renderne possibile lo sviluppo qualitativo, incrementa il suo sforzo promozionale con gli interlocutori regionali. L'opera dell'Associazione non è quindi solo acquisitiva di attività, ma anche di dialogo istituzionale, dunque di rappresentanza associativa, oltre che di innovazione, erogazione di servizi gestionali e amministrativi, e naturalmente progettuali e di assistenza tecnica. Quando poi Aeca, su mandato degli associati, eroga anche servizi diretti, lo fa valorizzando nel migliore dei modi possibili le loro professionalità. Ciò che ne deriva è certamente un sistema complesso di reciprocità, interazioni, coinvolgimenti, condivisioni, che richiede un'alta intensità relazionale ed un'altrettanta consistente trasparenza informativa.

Questo investimento relazionale ha anche una valenza esterna, di natura inter-organizzativa, che si esplica entro un policentrismo volto a superare la dicotomia "centro-periferia", anche grazie alla costruzione di partenariati locali o regionali gestiti sia da Aeca che dai suoi associati. In questo senso, il lavoro di rete è capillare, diffuso, policentrico, ma unidirezionale nella visione strategica, ed abbisogna di costante condivisione e concertazione.

“

L'opera dell'Associazione non è solo acquisitiva di attività, ma anche di dialogo istituzionale, oltre che di innovazione, erogazione di servizi gestionali/amministrativi, progettuali e di assistenza tecnica.

”

AECA: UN'ORGANIZZAZIONE CHE APPRENDE

Aeca ha dedicato tempo ed energie, in questi ultimi anni, a riflettere sulle sue forme di apprendimento organizzativo. Si sa che un qualsiasi sistema sociale, inteso come organismo organizzato, in ogni singolo istante, apprende sempre qualcosa, al pari di una persona. Questo apprendimento avviene con variegate forme di esperienze soggettive e collettive: il fare, il comunicare, il cooperare, l'osservare, l'ascoltare, il pensare, il decidere. In ciascuno di questi momenti di ricerca e riflessione si costruisce un senso, si raccolgono e si elaborano informazioni, si trasformano i saperi in strategie di azione, si amplia la propria memoria. Quello dell'apprendimento organizzativo è un tema che da diversi anni è oggetto di studi e di interventi concreti nei diversi contesti organizzati, almeno in quelli che hanno più a cuore la creazione e la condivisione della conoscenza. È opinione abbastanza comune che qualsiasi tipo di successo organizzativo dipenderà dall'uso efficace e ben integrato e combinato, delle conoscenze, delle competenze strumentali, di quelle complesse, delle qualità umane.

L'intero patrimonio conoscitivo di persone e organizzazioni, si muove su due piani complementari ed interattivi, l'implicito (o tacito) e l'esplicito. Il passaggio continuo e circolare da un piano all'altro riproduce, ampliandole, le diverse forme di sapere. Aeca cerca di facilitare questa continua conversione di esperienze e di conoscenza, attraverso soluzioni dedicate: Comitato di Direzione, Capitolo, gruppi di autoformazione e di miglioramento, affiancamento e *seniority*, *equipes* di progetto, cabine di regia.

Aeca per facilitare il proprio apprendimento interno si prende cura di quelle condizioni favorevoli che lo rendono possibile:

- attenzione alle leve ed alle logiche dei modelli organizzativi organici ed evolutivi;
- consapevolezza diffusa delle fonti sistemiche del comportamento organizzativo;
- cultura comune del cambiamento e del proprio orizzonte di senso;
- lavoro in equipe e per progetti;
- *management* partecipativo, orientato a una *leadership* distribuita;
- riconoscimento e valorizzazione di talenti, esperienze, saperi;
- cura della comunità interna e del clima di fiducia e di cooperazione;
- sviluppo del pensiero complesso e metacognitivo;
- condivisione di una riflessività (sia strumentale che etica) nel corso dell'azione.

LA CENTRALITÀ DEL PENSIERO RELAZIONALE

Nello sviluppo di una visione comunitaria di Aeca, e tra le persone che ne fanno parte, echeggia il ruolo paradigmatico dei processi e delle dinamiche relazionali. Non si può non riflettere sulla dimensione primaria e centrale della "natura relazionale" delle comunità e delle organizzazioni che hanno come fine quello di formare. La relazione, nella sua "multidimensionalità" - funzionale, affettiva, etica - è sia fine che mezzo.

Si tratta infatti di cogliere la relazionalità come paradigma ontologico costitutivo dell'essere umano, e quindi anche della vita or-

ganizzativa. La modernità e l'individualismo hanno sicuramente incrinato questa visione, ma oggi più che mai è necessario creare un equilibrio tra due istanze solo apparentemente divergenti, quelle tra individuo e società. Occorre infatti tutelare la dignità e la irripetibilità della persona, incorporando però questa sua singolarità nella realtà sociale, nella costruzione dialogica, sicuramente impervia e complessa, del bene comune. L'umanità non può certo essere edificata solo ed esclusivamente nel codice utilitaristico, che anzi abbisogna di un contenimento e di una subordinazione morale a interrogazioni etiche che trascendono i singoli interessi individuali. Il superamento delle istanze materialistiche e consumistiche, funzionali ed utilitaristiche, ma anche dello scetticismo e del relativismo, reclama il ritorno all'idea ontologica di "cura". Una "cura" al contempo auto ed etero direzionata, degli universi relazionali interiori ed umani, dell'intenzionalità della vita, così come della propria medesimezza ed integrità, della consapevolezza di sé, e poi della espressività creativa ed estetica, della formatività dell'azione, e, ancora, dell'epistemologia del conoscere, dell'apprendere e dell'esperire, sino a "poter essere per altri", e trovare qui un virtuoso e pieno compimento di senso.

È su questi paradigmi di relazionalità, di cura, che anche Aeca ha cercato di orientare i suoi servizi e la sua azione organizzativa, tenendo sempre monitorato il rapporto tra dichiarato e agito, tra intenzionalità e realtà, tra direzione di senso e direzione funzionale.

Una siffatta scommessa culturale, sociale e educativa non può che essere policentrica e comunitaria, dialogica e trasformativa, anche per ciò che concerne la mera dimensione organizzativa.

CONTINUARE AD INTERROGARSI

Interrogarsi è quasi sempre un buon modo per iniziare un discorso, oppure anche per concluderlo!

Vi sono alcune domande di fondo inerenti al “senso del fare formazione in Aeca”. Eccone alcune, proposte di seguito.

- 1 La formazione deve assumere una funzione esclusivamente strumentale rispetto al sistema produttivo?
- 2 O piuttosto ha anche la responsabilità di rendere le persone più forti per affrontare i cambiamenti e le crescenti complessità, entro una dimensione relazionale e sociale?
- 3 Pertanto: la formazione dovrebbe occuparsi esclusivamente delle competenze tecnico-specialistiche e delle *soft skills* strettamente funzionali al *task* aziendale?
- 4 Oppure anche di competenze complesse, riflessive, metacognitive, emotive ed etiche, necessarie per conferire direzioni di senso alle molteplici situazioni di incertezza che bisogna affrontare oggi nella vita lavorativa ed extra-lavorativa?

Aeca non ha mai smesso di porsi questi interrogativi, anche nei momenti di incrementata complessità. Le risposte a tali quesiti non hanno un impatto solo sulla progettazione delle offerte formative e dei servizi per il lavoro, ma pure sulla configurazione delle stesse organizzazioni che erogano quei servizi. L'organizzazione intera con i suoi sistemi operativi può dispiegarsi verso modelli più ispirati a logiche strumentali oppure verso modelli attenti anche a logiche organiche e sociali.

Di fronte ai rischi della disgregazione del sociale, alle derive del capitalismo senza regole e frontiere, alle crisi sia climatiche che geo-politiche, oltre che energetico-finanziarie, oggi più che mai, è urgente uno sguardo multidirezionale, attento a cogliere connessioni sistemiche, nonché a direzionare il discorso verso una prospettiva umana e di senso.

Il tentativo di analisi e di significazione che si intende compiere è dunque di natura transdisciplinare, ispirato ad un'ecologia integrale e ad un'ontologia del prendersi cura, come ci ricorda, con infinita saggezza, Papa Francesco.

I sistemi educativi e formativi assumono, in un siffatto contesto, un ruolo fondamentale per far fiorire buoni cittadini e buoni lavoratori, ma soprattutto per l'accrescimento e l'edificazione multidimensionale della persona. C'è bisogno di formare, in tutti i campi, lavoratori, professionisti, classi dirigenti rinnovate, credibili, capaci, insomma all'altezza di questo compito.



LE SFIDE
STRATEGICHE
DEL SISTEMA AECA

di Andrea Biondi

Abbiamo raggiunto un altro incredibile traguardo; velocemente e senza clamori sono trascorsi altri vent'anni.

Ci siamo "lasciati" mentre celebravamo il trentennale, ed eccoci qui, un po' più maturi e con un bagaglio di esperienze più ampio, che ci accingiamo a celebrare il 50° anno di attività della nostra Associazione.

Mentre celebriamo il 50° inevitabilmente guardiamo avanti, al futuro e alle sfide, ma sempre con un occhio attento e vigile sul passato. Quel passato che ci ha così sostenuto, facendoci tenere la rotta anche di fronte alle difficoltà e ai grandi cambiamenti, con uno Statuto - quello di Aeca - che, nonostante i suoi 50 anni, racchiude in sé grandi elementi innovativi e di grande attualità. Affrontiamo il futuro consapevoli di farlo con la stessa capacità profetica con cui i Soci Fondatori crearono Aeca.

Oggi, l'intera Formazione Professionale è attraversata da un processo di grande innovazione. Abbiamo di fronte un cambiamento radicale del paradigma: per i giovani non è più solo un'alternativa come uscita da un percorso scolastico accidentato, ma diventa una possibilità e una prospettiva di carriera e di futuro; non solo una misura di contrasto alla dispersione scolastica, ma un percorso di crescita personale e professionale che si completa all'interno di una Filiera Formativa lunga, fatta di più opportunità.

Ma il cambio di paradigma non è solo questo, la Formazione Professionale è, ad oggi, percepita come misura di politica attiva per i disoccupati e i fragili, passando dall'essere aperta "solo in orario scolastico" ad un'apertura totale, proprio per accogliere non solo i giovani ma anche gli adulti che hanno bisogno di essere accompagnati nel loro percorso di ingresso o di rientro nel mondo del lavoro.

Questa Formazione Professionale è diventata finalmente, agli occhi di tutti, istituzioni, attori politici e mondo delle imprese, un tema fondamentale, di attualità e di discussione.

Quando Aeca è nata si affrontava un tema che a quei tempi era oggetto di analisi e discussioni, la distinzione tra addestramento e formazione professionale. Oggi, sono stati in gran parte superati i

rischi di quella dicotomia, anche con l'avvento di una complessità che richiede lavoratori capaci di affrontare il

nuovo, di risolvere problemi, di adattarsi a continue

innovazioni tecnologiche. Per questo la forma-

zione non può occuparsi solo ed esclusiva-

mente di mere competenze tecniche e spe-

cialistiche ma anche di capacità complesse.

Il lavoro svolto come Associazione, grazie

ai Soci che la compongono, è stato fonda-

mentale per aiutare questo grande cambio

di mentalità e di visione della Formazione

Professionale.

Il lavoro di rappresentanza, così come pen-

sato 50 anni fa, ha permesso l'unione di tutte

le competenze, conoscenze e professionalità, di-

ventando la risposta per una forbice sempre più am-

plia di utenti, dai giovanissimi agli adulti.

“

Il lavoro di rappresentanza, così come pensato 50 anni fa, ha permesso l'unione di tutte le competenze, conoscenze e professionalità, diventando la risposta per una forbice sempre più ampia di utenti, dai giovanissimi agli adulti.

”

Per essere espressione dei Soci a livello regionale, rappresentando tutte le realtà e le singole storie, è quindi necessario che nel quadro regionale dei servizi e delle *Policy* per la formazione del lavoro, Aeca si riconosca con un'identità chiara e con quell'attenzione alle persone che ha contraddistinto la storia di ciascuno.

Da qui è iniziata la nostra riflessione sullo Statuto e come uniformarlo ai cambiamenti in atto mantenendo saldi i valori fondanti: una delle sfide che ci pone questo 50° è unire le identità ai cambiamenti. Un equilibrio identitario che deve saper accettare le sfide dell'innovazione, avendo chiare le opportunità che si aprono su più fronti: regionale, nazionale, internazionale.

Abbiamo, a mio avviso in maniera evidente, la capacità di essere Associazione e racchiudere tante identità, tanti progetti educativi, tante appartenenze; di essere capillari sul territorio ma agendo secondo un'identità comune, con una tempestività di risposta senza precedenti.

Dopotutto questa innovazione, anche organizzativa, ci sta mostrando sempre di più il valore dell'Associazione e il fatto che non esiste un centro o una periferia, ma esiste un *unicum* con tante porte aperte a quelle persone che ne manifestano il bisogno.

Diamo risposte, quindi, che riescono a diventare personalizzate in un rapporto uno ad uno, proprio perché sono organizzate all'unisono. Questa è la strategia che muove la nostra organizzazione e i suoi servizi per offrire una realtà policentrica che riesca a far sentire nella propria casa ciascuna persona che si rivolge a noi. Questa casa ha la porta e il volto dei nostri Soci.

Sarà su questa linea che probabilmente tutta l'Associazione, Soci e sede centrale, dovranno costruire la propria azione per i prossimi anni, continuando a valorizzare le singole autonomie organizzative degli Enti associati, lavorando insieme all'interno di una *mission* Associativa che diventa di fatto una strategia inter-organizzativa. È su questi paradigmi che Aeca dovrà dimostrare di essere in grado di mantenere la sua freschezza che, a cinquant'anni dalla propria

costituzione, conserva principi guida presenti, vivi e rispecchiati ancora oggi in molti articoli dello Statuto.

La prima vera capacità di innovazione risiede proprio nelle risorse che sappiamo e sapremo introdurre. Risorse in termini di persone che operano sul servizio e risorse in termini di sedi fisiche che si adattano per accogliere. In questo modo gli utenti potranno percepire e fruire la stessa qualità di accoglienza, servizio e competenza, all'interno dell'intera rete associativa, dalla periferia fino alla sede regionale.

Tutto questo passa attraverso il motore principale ovvero le persone! Quelle persone che lavorano quotidianamente all'intero di Aeca. In questo allargamento di attività, in questo poliedrico sviluppo, mantenere i principi saldi, sapendo di investire sulle persone, sui loro talenti e percorsi di carriera, non intesa in senso gerarchico, ma dal punto di vista della crescita professionale, con l'obiettivo di mantenere o, meglio, garantire, una *governance* efficace e strategicamente forte.

Il futuro ci riserverà delle scommesse? Io credo che la grande scommessa, che dobbiamo continuare a perseguire, come dovere nei confronti dei singoli fondatori, è la capacità di essere efficienti, oltre che efficaci, e di continuare ad essere nel mondo. È quindi necessario mantenere vivo e solido il legame con la realtà, senza perdere mai di vista quegli orizzonti di senso che hanno sempre caratterizzato la storia dell'Associazione.

Ma la sfida in assoluto più grande per affrontare il futuro e tutti i cambiamenti ad esso connessi sarà la capacità di imparare a scomparire e così reimparare nuovamente!

BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE

- Arendt, H. *Vita activa. La condizione umana*, Milano, Bompiani, 2017.
- Bauman, Z. *Modernità liquida*, Bari, Laterza, 2011.
- Bonazzi, G. *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Angeli, 1992.
- Callini, D. *Fare i conti con la complessità*, in *IusvEducation* n. 17/2021.
- Callini, D. *Organizzazioni al servizio dell'impossibile*, Padova, libreriauniversitaria, 2019.
- Capranico, S. *In che cosa posso servirla*, Milano, Guerini e Associati, 1992.
- Censis, *56° Rapporto sulla situazione sociale del Paese*, Roma, 2022.
- Comoglio, M. & Sergiovanni, T. *Dirigere la scuola. Comunità che apprende*, Roma, Las, 2002.
- Donati, P. *Teoria relazionale della società*, Milano, Franco Angeli, 1991.
- Frankl, V. E. *Senso e valori per l'esistenza*, Roma, Città Nuova, 1994.
- Lanzara, G. F. *Capacità negativa*, Bologna, Il Mulino, 1993.
- Luhmann, N. *Sistemi sociali*, Bologna, Il Mulino, 1990.
- MacIntyre, A. *Dopo la virtù*, Roma, Armando, 2007.
- Morgan, G. *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Milano, Angeli, 1993.
- Morin, E. *La sfida della complessità*, Firenze, Le Lettere, 2017.
- Nussbaum, M. C. *Creare capacità*, Bologna, Il Mulino, 2012.
- Papa Francesco, *Laudato Si*, Roma, Edizioni Paoline, 2020.
- Papa Francesco, *Fratelli tutti*, Edizioni Paoline, 2020.
- Papa Francesco, *Veritatis Gaudium*, Roma, Costituzione Apostolica, 2018.
- Pellerey, M. *Educare. Per una pedagogia intesa come scienza pratico-progettuale*, Roma, Las, 2011.
- Quaglino, G.P. *Fare formazione*, Bologna, Il Mulino, 1985.
- Schon, D.A. *Il professionista riflessivo*, Bari, Dedalo, 1993.
- Sen, A. K. *Etica ed economia*, Bari, Laterza, 2002.
- Taylor, C. *Etica e Umanità*, Milano, Vita e Pensiero, 2004.
- Toso, M. *Dimensione sociale della fede*, Roma, Las, 2021.
- Weick, K. E. *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Raffaello, 1997.
- Zamagni, S. *L'economia del bene comune*, Roma, Città Nuova, 2007.
- Zuppi, M. Segrè, A. *Le parole del nostro tempo*, Bologna, Edb, 2020.



Via Bigari, 3 - 40128 Bologna - Tel. 051372143
www.aeca.it