

**ANALISI DELLE BUONE PRATICHE
DEGLI INTERVENTI FORMATIVI
DEL FONDO FAPI**

REPORT FINALE

Gennaio 2010



Sommario

1. PREMESSA METODOLOGICA	3
1.1. Prefazione: finalità e contenuti del documento	3
1.2. Un modello teorico per l'individuazione e l'analisi delle buone pratiche formative	3
1.3. Le specificità delle azioni formative realizzate nel Fondo FAPI	8
1.4. Una prima ipotesi di tipologie di interventi formativi nelle PMI	11
1.5. Procedura e strumenti per la selezione e lo studio dei casi	14
2. ANALISI DEI CASI E DELLE BUONE PRATICHE	19
2.1. Innovazione di Processo in Acqua & Co. S.r.l.	19
2.2. L'aggiornamento del personale per una maggiore redditività d'impresa	31
2.3. Formazione al Marketing e alla vendita	40
2.4. Formazione di competenze di Information Technologies per la Convergenza Digitale	53
2.5. Aggiornamento nel settore Stampa	59
2.6. Aggiornamento del personale AIAS (Associazione Italiana Assistenza Spastici)	64
2.7. Lavorare in quota	74
2.8. Sviluppo dell'innovazione gestionale e del capitale umano SIVA	81
2.9. Installazione software ERP Oasi in azienda	88
2.10. La formazione continua	96
3. CONCLUSIONI OPERATIVE: DALLE BUONE PRATICHE ALLE PRIME IPOTESI DI SVILUPPO	103
3.1. Premessa	103
3.2. L'analisi dei bisogni di competenze di imprese e lavoratori	105
3.3. La progettazione dei percorsi e dei metodi di apprendimento	108
3.4. La gestione e la verifica degli interventi complessi	112

*Il coordinamento organizzativo e il supporto nell'individuazione degli studi di caso è stato effettuato da **Andrea Ranuzzi** dello IAL CISL Nazionale. Le sezioni 1 e 3 sono state realizzate dal prof. **Daniele Callini**, membro del Comitato Scientifico dello IAL CISL Nazionale. La sezione 2 relativa allo studio dei casi e delle buone pratiche è stata sviluppata da un team di ricercatori dello IAL CISL: **S. Cervi** (2.1), **E. Battilani** (2.2), **S. Faccini** (2.3), **M. C. Pettrossi** (2.4, 2.5, 2.6, 2.7) e **M. Valota** (2.8, 2.9, 2.10).*

1. PREMESSA METODOLOGICA

1.1. Prefazione: finalità e contenuti del documento

L'obiettivo della presente indagine è stato quello di mettere a punto e sperimentare un modello di analisi delle buone pratiche degli interventi formativi realizzati all'interno del Fondo FAPI, che possa essere un utile strumento per:

- fornire modellizzazioni atte a migliorare i processi di analisi dei fabbisogni, di progettazione, di organizzazione delle offerte formative, pertinenti alle peculiarità delle PMI;
- accrescere la conoscenza dei fattori di successo e di insuccesso della formazione concertata dei lavoratori, con particolare attenzione al sistema delle PMI.

Lo studio è infatti focalizzato sull'individuazione e l'analisi delle buone pratiche degli interventi realizzati all'interno del Fondo FAPI.

Questa prima sezione del report introduce e illustra le categorie concettuali e strumentali utilizzate per la selezione e l'analisi di buone pratiche attraverso lo studio di casi, da cui estrapolare una modellizzazione che possa costituire elemento di trasferibilità e riproducibilità delle azioni di successo.

In specifico la "Premessa metodologica" contiene:

- una breve introduzione alle specificità della formazione concertata rivolta alle PMI, così come si è venuta a costituire all'interno del Fondo in oggetto;
- una concettualizzazione e un modello teorico interpretativo delle buone pratiche formative;
- una prima ipotesi generale di tipologizzazione di interventi formativi per le PMI funzionale alla identificazione dei casi di studio;
- i criteri e le procedure per la selezione di una decina di casi di progetti eccellenti realizzati all'interno del Fondo FAPI;
- gli strumenti per l'analisi e il reporting dei casi di studio, secondo criteri oggettivi e uniformi.

1.2. Un modello teorico per l'individuazione e l'analisi delle buone pratiche formative

Nelle fase preliminare dell'analisi è stato necessario delineare sin da subito i riferimenti fondamentali del concetto di buona pratica, specificandone e contestualizzandone gli elementi caratterizzanti all'ambito specifico di indagine in modo da orientare la scelta dei casi di studio, secondo criteri e indicatori "certi", dotati di senso, pertinenti, utili allo sviluppo di modelli riproducibili e trasferibili.

L'impianto ed il modello proposto è stato messo a punto a partire dalle diverse esperienze di ricerca dell'ISFOL per le "buone pratiche" della formazione, i cui riferimenti concettuali e metodologici sono stati opportunamente adattati agli obiettivi ed al contesto della presente indagine.

La ricerca, l'identificazione e la selezione di esperienze significative (da intendersi come esperienze di eccellenza e/o buone pratiche) ha richiesto infatti un delicato lavoro di elaborazione concettuale relativo alla definizione dei criteri d'eccellenza per poter poi garantire replicabilità e trasferibilità delle esperienze. Una delle principali fonti di questa elaborazione concettuale è sicuramente costituita dal lavoro svolto dall'ISFOL sulle buone pratiche, nelle diverse filiere formative. Tuttavia ponendo attenzione alle *specificità della formazione concertata e del Fondo Interprofessionale FAPI* vanno comunque tematizzati criteri relativi alle strategie adottate, alla

qualità del contenuto delle azioni, alla riproducibilità e trasferibilità delle buone pratiche, alla soddisfazione dei diversi attori, al rapporto tra azione e contesto, agli impatti delle azioni.

I criteri di eccellenza possono infatti essere strutturati sulla base delle principali fasi e funzioni strategiche che costituiscono il ciclo del servizio della formazione continua concertata, all'interno degli ambiti considerati. In particolare ci si riferisce a:

- l'analisi del fabbisogno;
- la progettazione;
- l'organizzazione delle offerte formative;
- la valutazione dei risultati.

Un altro elemento di riflessione importante può essere costituito dall'idea che si attribuisce a una esperienza un valore d'eccellenza se e nella misura in cui essa contribuisce alla soluzione di problemi, specifici, situazionali o generali. Caratteristiche fondamentali da ricercare nelle esperienze di eccellenza sono anche il sufficiente grado di trasparenza dei processi realizzativi e l'adeguato livello di ingegnerizzazione e documentazione degli stessi.

Dunque il dibattito nazionale sul tema delle *buone pratiche* è stato sostanzialmente innescato nel sistema formativo nazionale da ISFOL, a partire dalla seconda metà degli anni '90¹, anche a partire dall'investimento che sul concetto ha effettuato la Comunità Europea².

Il modello predisposto da ISFOL per la definizione di buona pratica in ambito formativo si centra su alcune categorie fondamentali che è possibile delineare sinteticamente in termini di:

- capacità di risposta a bisogni e di soluzione di problemi;
- qualità interna;
- continuità (e non occasionalità) del suo esercizio;
- possibilità di riproducibilità e trasferibilità in altri ambiti e contesti.

Tali categorie devono naturalmente essere contestualizzate al sistema della formazione concertata.

La *buona pratica formativa* è quella che, alla luce di criteri formalizzati e diffusamente condivisi, si pone come esperienza di qualità, intesa sia in termini interni all'esperienza stessa che di efficacia e di soddisfazione dei problemi degli *stakeholders* e dei sistemi in cui si colloca. La *buona pratica* si presenta quindi come una eccellenza determinata sul metro della rispondenza allo scopo e della presenza di un elevato livello di condivisione del giudizio, in base al quale è diffuso nel sistema di riferimento il consenso attorno alla qualità dell'esperienza stessa. Questa precisazione, dunque, permette di interpretare il concetto di *eccellenza* secondo i canoni della *buona pratica*, come elemento semantico ormai largamente condiviso e diffuso nel sistema formativo.

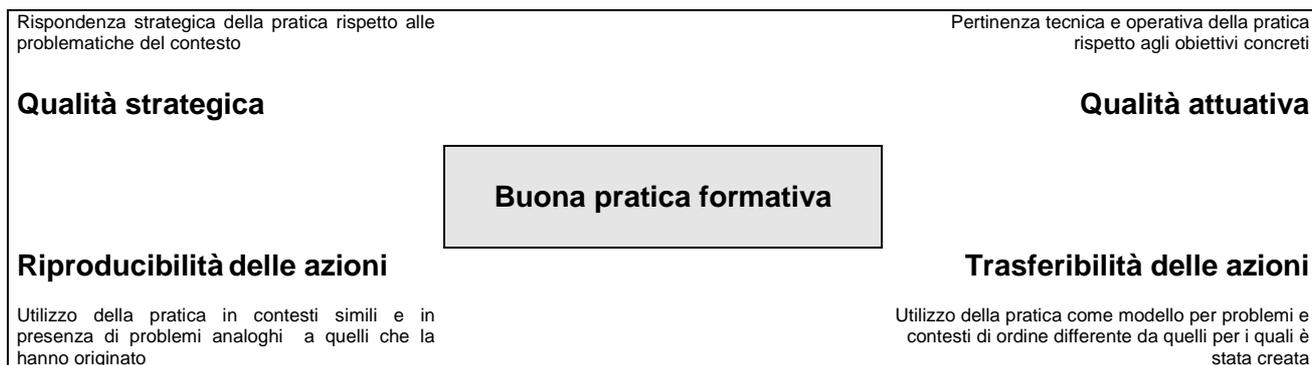
Il modello predisposto da ISFOL, in suoi diversi lavori di ricerca, può dare vita a quattro categorie fondamentali per l'individuazione delle *buone pratiche*:

- la qualità delle strategie, ovvero la loro capacità di risposta a bisogni, e di soluzione di problemi;
- la qualità delle azioni, ovvero la loro capacità di combinare risorse per il perseguimento di obiettivi specifici;
- la riproducibilità, ovvero la non occasionalità e la continuità del loro esercizio in contesti analoghi;
- la trasferibilità, ovvero la loro possibilità di essere utilizzate in altri ambiti e contesti formativi.

¹ Nel 1998 ISFOL ha attivato una serie di ricerche e pubblicazioni sulle buone pratiche all'interno di diverse filiere del sistema formativo italiano, tra cui la formazione iniziale, la formazione continua, la formazione per le donne, la certificazione, la formazione alla creazione d'impresa, la formazione a distanza, la formazione dei formatori. Per quanto concerne la definizione di buona prassi si vedano in particolare: Pugliese G., *Metodologia per la definizione delle buone pratiche*, paper, ISFOL, luglio 1998; Salomone A e Pugliese G., *Lo sviluppo delle buone prassi nella formazione professionale*, in *Osservatorio ISFOL*, n.6 1998; Botta P., Montedoro C., *Dalle buone pratiche all'eccellenza nella formazione iniziale. Un modello teorico per l'individuazione di casi di studio*, Franco Angeli, Milano, 2002 (collana ISFOL Strumenti e Ricerche).

² I termini "best practices" e "good practices" sono stati introdotti nei documenti dell'Unione Europea per indicare il "risultato delle sperimentazioni condotte nell'ambito delle diverse iniziative comunitarie che apportano un valido contributo alla messa in opera delle politiche occupazionali in linea con le strategie coordinate a favorire lo sviluppo dell'occupazione elaborate a livello nazionale". Cfr. Commissione Europea Direzione Generale XXII, Educazione, Formazione e Gioventù - CEEP - Chirone 2000, *Compendium delle buone pratiche di formazione continua in Europa*, 1996, e la *Nota Metodologica* a cura di Sergio Oggero in ORSO-CSEA-Agenzia Liguria Lavoro, *Le buone pratiche. Una prima ricognizione. Un'indagine nazionale con le Agenzie Regionali*, p.18.

La concettualizzazione applicata del modello ISFOL, pur con una effettiva semplificazione rispetto ai contributi teorici, è sostanzialmente riassunta dal seguente schema:



Nel modello ISFOL, la *qualità strategica* della buona pratica formativa è definita dalla sua *rispondenza strategica* ai problemi socio-economici del contesto; ciò implica la capacità della strategia di raggiungere gli obiettivi rispondendo, per i suoi risultati, al sistema di aspettative degli attori di un dato sistema.

Per quanto riguarda invece la dimensione rappresentata dalla *qualità attuativa*, nelle diverse proposte metodologiche di ISFOL essa è rilevabile in relazione ad alcuni criteri fondamentali:

- l'efficacia delle azioni, ossia il rendimento dell'azione rispetto agli obiettivi ed alle intenzionalità del progetto iniziale;
- la qualità metodologica dell'azione, che con riferimento a modelli teorici, coinvolgimento degli utenti, modelli professionali degli operatori, comportamenti organizzativi, dinamiche collaborative col territorio ne coglie innovatività, coerenza interna, incidenza e contributo sugli output dell'azione.

La *riproducibilità* definisce poi la capacità potenziale delle azioni di essere riprodotte utilmente in altri progetti e in presenza di problemi analoghi o uguali.

Infine la *trasferibilità* definisce la capacità potenziale dei modelli di azioni impiegati di essere utilizzati in altri contesti e ambiti formativi diversi per i quali sono stati creati.

L'impostazione metodologica dello studio dei casi si è proposto di operare solo sui primi due fattori così come delineato nel seguente schema:

Criterio	Proprietà	Descrizione della proprietà
1. Qualità strategica	1.1. Capacità di risposta ai problemi	Contributo offerto dalla pratica alla soluzione del problema/fabbisogno di riferimento
2. Qualità attuativa	2.1. Efficacia	Capacità della pratica di raggiungere i risultati attesi dai sistemi clienti (parti sociali, aziende, lavoratori)
	2.2. Efficienza	Capacità della pratica di garantire un rapporto alto tra gli obiettivi realizzati le risorse utilizzate
	2.3. Qualità	Capacità di risposta adeguata alle attese dei sistemi clienti, agli obiettivi e opzioni tecniche dell'organizzazione o della comunità professionale

Questo schema è assunto come base concettuale per l'individuazione delle buone prassi/casi di eccellenza da analizzare e per l'identificazione dei relativi criteri e indicatori di analisi. La valutazione di riproducibilità e di trasferibilità può infatti costituire un momento interpretativo successivo all'analisi, utile nella fase finale di modellizzazione.

Con queste precisazioni, forniamo di seguito una declinazione più precisa dei due criteri di eccellenza (riferita al concetto di *buona prassi*), e i relativi elementi per l'osservazione e l'identificazione dei descrittori.

Criterion 1. Quality strategic

Questo primo criterio si applica in modo specifico alla pratica formativa considerata nella sua dimensione strategica, intendendo per strategia l'insieme delle teorie di azione, delle scelte progettuali e operative che definiscono modalità e percorsi per gestire decisioni, organizzazioni, processi, prodotti/servizi, risorse umane, sistemi, individuando obiettivi e risultati da conseguire, attività da svolgere, modificazioni e trasformazioni da attuare, collaborazioni e risorse da attivare, etc.

La proprietà della pratica è la sua *capacità di risposta ai problemi*: essa può essere intesa come il contributo offerto dalla pratica alla soluzione del problema/fabbisogno di riferimento; in altri termini, l'esperienza non può essere identificata come buona pratica se non si riferisce in modo chiaro e formalizzato ad un problema, un bisogno sociale, una sfida, rispetto alla quale dimostra di poter dare un contributo effettivo. Il sistema di descrittori dovrà dunque vertere sulla presenza di problemi o sfide chiaramente individuate, nonché sulla capacità della pratica di incidere sugli stessi.

Il contributo offerto dalla pratica alla soluzione del problema/fabbisogno di riferimento si esplica nei seguenti elementi connotativi o descrittori:

- i problemi o i bisogni a cui la pratica intende rispondere sono chiaramente definiti e individuati;
- la pratica contribuisce a migliorare il sistema di formazione continua e concertata dei lavoratori;
- la pratica contribuisce al raggiungimento dei risultati quali ad esempio:
- sul lato dell'azienda: competitività, internazionalizzazione, innovazione, sviluppo organizzativo;
- sul lato dei lavoratori: occupabilità, riqualificazione professionale, aggiornamento delle competenze;
- vi sono evidenze valutative e dati che attestano che la pratica ha risposto in modo soddisfacente ai fabbisogni formativi o occupazionali dei lavoratori e di sviluppo della competitività aziendale;
- la pratica presenta elevati indici di soddisfazione delle parti sociali;
- la pratica prevede sistemi cooperativi, di partenariato e di collaborazione ampi e formalizzati;
- la pratica si realizza nell'ambito di accordi sociali, patti territoriali o strumenti di concertazione per lo sviluppo locale.

Criterion 2. Quality attuativa

Questo secondo criterio si applica alle dimensioni fisiche e processuali della pratica assunta come oggetto di analisi. In modo specifico assume le azioni e attività realizzate dalla pratica, nonché i sistemi di risorse che essa ha attivato e utilizzato. Le prime sono state definite dal progetto come qualsiasi forma di attivazione, comportamento, lavoro prodotto da singoli ruoli, comunità professionali, organizzazioni, reti connesse alla pratica considerata, per agire su una realtà o un soggetto e trasformarli. I sistemi di risorse attivati dalla prassi devono essere invece intesi come l'insieme dei mezzi, degli strumenti e delle dotazioni, materiali e immateriali, di cui dispone o che può potenzialmente attivare la pratica considerata, con riferimento a singoli ruoli o anche a comunità professionali, organizzazioni, reti, strumenti, dotazioni necessarie per compiere azioni e attività.

Come abbiamo già precedentemente evidenziato le proprietà considerate della pratica formativa sono tre:

- a. Efficacia
- b. Efficienza
- c. Qualità.

Le definizioni che abbiamo dato di queste tre proprietà sono le seguenti:

L'*efficacia* può essere intesa come la capacità della pratica per il raggiungimento degli obiettivi per essa previsti. In sostanza essa è espressa dal rapporto tra risultati e obiettivi fissati a priori per quella pratica, da parte dell'organizzazione o del sistema che la genera o la realizza.

L'*efficienza* è stata invece definita come il rapporto tra gli obiettivi realizzati e le risorse utilizzate. In questo senso viene seguita, tra le diverse possibili, la definizione che vede l'efficienza come il rapporto tra risorse utilizzate e risultati effettivamente conseguiti; la massima efficienza si avrebbe dunque quando, dati i mezzi disponibili, si ottiene il miglior risultato possibile, oppure, in termini relativi, quando si consegue lo stesso risultato di un'altra azione, con costi e risorse inferiori.

La *qualità*: la dimensione qualitativa intrinseca della pratica è stata definita invece in modo complesso, in riferimento alle diverse dimensioni che, in letteratura, vengono attribuite al concetto

di qualità: quindi qualità come conformità (rispondenza adeguata o anche innovativa a standard predefiniti), come soddisfazione del cliente (risposta esaustiva alle attese dei sistemi clienti) o come realizzazione delle politiche, degli obiettivi e delle opzioni strategiche e valoriali dell'organizzazione o della comunità professionale agente.

Di seguito forniamo per ciascuna proprietà alcuni descrittori.

a. *Efficacia:*

- la pratica presenta risultati ottenuti (formativi, occupazionali, etc.) conformi o superiori a quelli previsti.

b. *Efficienza:*

- la pratica prevede un minor costo o modalità più vantaggiose di impiego delle risorse finanziarie;
- la pratica adotta criteri meno onerosi nella gestione delle risorse umane e strumentali necessarie alla realizzazione;
- la pratica adotta modalità per la diffusione e la riproduzione del know-how prodotto o di altri output realizzati;
- la pratica adotta modalità idonee a mobilitare e valorizzare le risorse cognitive, le risorse professionali, le risorse dei partecipanti, quelle relazionali degli stakeholders.

c. *Qualità:*

- la pratica prevede la formalizzazione e documentazione delle attività e dei processi secondo metodologie di assicurazione della qualità;
- la pratica risponde esplicitamente a standard (metodologici, organizzativi, di contenuto, processuali) consolidati o innovativi di settore, a livello locale, nazionale o comunitario;
- la pratica prevede la presenza di efficaci processi di valutazione, monitoraggio, controllo, con adozione di azioni migliorative o correttive;
- la pratica prevede forme di partecipazione degli utenti, di personalizzazione del servizio, di adeguamento dello stesso ai loro fabbisogni ed esigenze;
- la pratica risponde in modo intenzionale e coerente ad opzioni strategiche, culturali, valoriali dichiarate dall'organizzazione che la realizza (politiche per la qualità, carte dei valori, pianificazioni strategiche, etc.).

1.3. Le specificità delle azioni formative realizzate nel Fondo FAPI

Come è noto il Fondo FAPI, istituito con legge 388/2000, per promuovere lo sviluppo della formazione continua delle PMI, opera in una doppia logica di reciprocità tra competitività delle imprese e occupabilità dei lavoratori.

Il FAPI – Fondo Formazione PMI è un'associazione costituita da Confapi, CGIL, CISL, e UIL per promuovere le attività di Formazione Continua dei dipendenti delle PMI.

Il Fondo è finanziariamente alimentato con le risorse derivanti dal gettito del contributo dello 0,30 % sul salario dei lavoratori che le Imprese versano all'INPS ed è bilateralmente costituito da Confapi, CGIL, CISL, e UIL. Lo Statuto del Fondo prevede un modello organizzativo decentrato a livello regionale per facilitare la definizione delle politiche e dei processi di negoziazione e concertazione tra le parti sociali degli interventi di formazione continua attraverso rapporti più stretti con le imprese e il mercato del lavoro, quindi con i bisogni specifici delle realtà lavorative e aziendali dei diversi territori.

Coerentemente con questi principi generali il Fondo FAPI in questi ultimi anni è intervenuto con diversi Avvisi di finanziamento le cui finalità possono riassumersi schematicamente lungo le principali direzioni della concertazione:

- lo sviluppo della competitività aziendale, l'accompagnamento al cambiamento, il miglioramento delle produzioni e dell'internazionalizzazione delle imprese;
- la prevenzione dei rischi di infortuni sul lavoro;
- lo sviluppo della professionalità e dell'occupabilità dei lavoratori;
- la riduzione dei fenomeni di espulsione dei lavoratori dal mercato del lavoro e il sostegno ai momenti di crisi delle aziende.

Tali premesse anche se scontate sotto il profilo conoscitivo, sono state indispensabili per orientare il presente studio. Infatti l'identificazione dei criteri di selezione dei casi per l'analisi delle buone pratiche della formazione realizzata attraverso il Fondo FAPI ha richiesto non solo un'esplicitazione paradigmatica del concetto di buona pratica, ma pure una focalizzazione più puntuale dell'oggetto e dell'ambito di indagine.

Il Rapporto 2008 del Fondo FAPI ha fornito, a questo proposito, una fotografia approfondita dei Piani formativi finanziati con gli Avvisi 1/2005 e 1-2-3/2006 le cui attività si sono concluse entro la fine del 2007. Molti dei risultati conoscitivi contenuti in tale rapporto hanno rappresentato dunque una necessaria base di partenza non solo per inquadrare i fenomeni oggetto del presente studio, ma pure per definire i criteri generali per la selezione dei casi.

I Piani presentati nel suddetto periodo sono stati complessivamente 1131. Le aziende coinvolte nelle attività del Fondo sono state 5066. Il 60% si colloca nella fascia sotto i 50 addetti, il 28% in quella 50-249 e un 5% circa, nella fascia sopra i 250. I settori di appartenenza vedono in testa il settore meccanico con il 38% delle imprese, seguito dal commercio (12%), le aziende di servizi (5%), l'edilizia (4,2%); il tessile e chimico (3%).

Generalmente sono coinvolte piccole imprese al di sotto dei 50 dipendenti (60%); le medie imprese (50 – 249 dipendenti) sono circa il 30%.

Il 68,3% dei partecipanti alla formazione è di sesso maschile, mentre solo il 31,7% è femminile. Rispetto al titolo di studio dei partecipanti un numero significativo di esso possiede un titolo di studio di livello medio alto. In particolare i lavoratori in possesso di diploma di scuola media superiore e laurea rappresentano il 65% del campione.

La categoria professionale più presente è quella degli impiegati amministrativi e dei tecnici che costituisce il 51,7% del totale. Sommando a questi anche le figure dirigenziali e i quadri, si raggiunge il 61,6%. Gli operai generici costituiscono solo il 17,8%, e quelli qualificati il 12,5%. Si tratta in grande prevalenza di lavoratori assunti a tempo indeterminato (mediamente il 90%).

Il Rapporto 2008 evidenzia anche il dato percentuale dei lavoratori iscritti al FAPI per regione, nel 2006:

REGIONE	% Iscritti
Lombardia	21,6%
Piemonte	18,2%
Emilia Romagna	16,2%
Veneto	8,1%
Lazio	7,9%
Puglia	6,4%
Sardegna	4,3%
Friuli Venezia Giulia	2,6%
Toscana	2,4%
Basilicata	2,2%
Abruzzo	2,1%
Marche	1,9%
Sicilia	1,8%
Campania	1,7%
Umbria	1,2%
Calabria	0,9%
Liguria	0,3%
Molise	0,1%
Trentino Alto Adige	0,1%
Valle d'Aosta	0,0%

Questi dati percentuali relativi alle adesioni al Fondo non si discostano da quelli che descrivono il loro utilizzo. Infatti per quanto concerne i Piani presentati per regione nei suddetti avvisi non sono da segnalare significativi scostamenti.

Il rapporto di ricerca raggruppa inoltre le regioni per aree territoriali, sino a distinguere:

- il Nord-Ovest, sede di medie-grandi imprese, che raggruppa il 38% dei piani;
- il Nord-Est, con una maggior diffusione di piccole-medie imprese, con il 31% dei piani;
- il Centro-Sud e Isole, che raggruppa il restante terzo di attività.

Come già noto un Piano può essere composto da uno a più progetti (max 20), e può rivolgersi a più aziende (interaziendale) o ad una sola (aziendale).

Un criterio importante per distinguere tra loro i piani è il loro livello di complessità, desumibile dalla quantità di progetti e dal numero di aziende coinvolte per ciascuno di essi. Pertanto più aumenta il numero di progetti e di aziende, all'interno del Piano, più alta diviene la sua complessità sia progettuale che gestionale. Di conseguenza quando un Piano contiene un solo progetto rivolto ad un'unica azienda è possibile ipotizzare che questo risponda a obiettivi e bisogni specifici, particolari e non richieda soluzioni progettuali e gestionali complesse.

Proprio per questo motivo, all'interno di un'analisi delle buone pratiche diviene importante porre una particolare attenzione ai progetti più complessi, anche se meno diffusi nella realtà, ponendo particolare attenzione alle seguenti tipologie:

- piani aziendali complessi (se un Piano contiene più progetti e si rivolge ad un'unica azienda è possibile presumere l'esistenza di una strategia di intervento globale sia sul piano tecnico che su quello organizzativo. Ciò testimonia inoltre un indirizzo strategico consapevole e integrato relativamente ai percorsi di sviluppo delle competenze interne);
- piani interaziendali e settoriali (se un Piano contiene una pluralità di progetti rivolte a più aziende di un dato territorio o comparto produttivo è indispensabile prefigurare un sistema di *governance* evoluto così come processi raffinati e articolati di analisi e di costruzione delle offerte).

Il Rapporto 2008 propone l'indicatore della consistenza di un progetto. Essa si ottiene moltiplicando le ore di formazione per il numero di partecipanti al progetto. Questo indicatore ci offre la misura dell'impatto che il progetto può avere nella realtà in cui è realizzato. Un quarto dei

progetti ha una bassa consistenza: la maggior parte si colloca nella fascia 150-300, indicativamente rapportabili a 10 -15 ore di formazione rivolte a 15–20 persone. Il 30% dei progetti a minor consistenza si sviluppa al massimo in una giornata di formazione. La formazione è prevalentemente di breve durata, avendo soprattutto caratteristiche di aggiornamento e perfezionamento: il 36% è ricompresa tra 3 e 6 giornate, il 30% da 6 a 12 giornate, il 24% fino a 3; solo il 7% è relativo a corsi di più di 12 giornate lavorative. La durata media dell'attività complessiva dei Piani è di 240 ore e la metà di essi si attesta al di sotto delle 160 ore.

Anche le attività didattiche costituiscono un indicatore significativo del livello di innovatività e complessità di un Piano. Buona parte degli interventi ricorre infatti alle attività d'aula più strutturate e non sembrano ancora così diffuse strategie *blended learning* (Fad, formazione on the job, ecc.).

Rispetto ai contenuti l'informatica è il tema che ricorre con maggior frequenza nei progetti. Seguono le lingue, la gestione amministrativa, la sicurezza, la qualità e le abilità personali. Nei progetti finalizzati alla riqualificazione prevalgono la qualità e l'informatica, mentre nelle attività volte al mantenimento occupazionale prevalgono le lingue, l'informatica, la gestione aziendale e la sicurezza. In ogni caso le finalità dei progetti sembrano rispondere prevalentemente a esigenze di aggiornamento in una logica di sviluppo e di competitività aziendale piuttosto che al mantenimento occupazionale.

Per quanto concerne gli enti attuatori sono predominanti gli enti di formazione (64,2%); seguono le imprese (18%), le società di consulenza (9,1%), le strutture legate alle associazioni datoriali (3%) e sindacali (1%).

Anche se l'analisi delle buone pratiche ha agito, così come concordato con la committenza, su una decina di casi di interventi formativi finanziati e realizzati attraverso le due edizioni dell'avviso del 2007, i dati forniti dal Rapporto FAPI 2008, pur essendo stati estrapolati dalle attività finanziate con gli avvisi precedenti, hanno fornito indicazioni utili per definirne i criteri generali di selezione.

Nella selezione di casi è stato necessario coniugare le esigenze di approfondimento di ordine prettamente qualitativo, con principi e orientamenti generali ed essenziali di rappresentatività quantitativa, inerenti alcune dimensioni ritenute prioritarie ai fini della presente indagine:

- la localizzazione geografica degli interventi;
- le tipologie di Piano;
- le popolazioni professionali destinatarie.

Altre variabili quali i settori economici di riferimento, le dimensioni aziendali, le finalità, i contenuti formativi, le metodologie, i soggetti attuatori, ecc., hanno invece costituito solo oggetto privilegiato di analisi dei singoli casi.

1.4. Una prima ipotesi di tipologie di interventi formativi nelle PMI

L'analisi dei diversi Avvisi del Fondo FAPI e gli stessi dati del Rapporto 2008 ci hanno permesso di prefigurare tre diversi tipi di interventi formativi:

- piani aziendali semplici: sono rivolti ad una sola azienda e contengono un solo progetto;
- piani aziendali complessi: sono rivolti ad una sola azienda ma contengono una pluralità di progetti per popolazioni professionali differenziate per posizione, collocazione geografica, rapporto contrattuale, obiettivi e contenuti formativi. Tali interventi costituiscono necessariamente l'esito di un'analisi articolata e di una pianificazione strategica ampia, tesa ad integrare le scelte di sviluppo aziendale con la formazione alle competenze richieste/necessarie;
- piani interaziendali e settoriali: sono rivolti ad una pluralità di aziende che agiscono in uno dato territorio e/o all'interno di una specifica filiera produttiva o settore economico. Questo tipo di azioni richiede un'analisi dei fabbisogni ampia e complessa oltre che opzioni progettuali e di governante sinergiche ed integrate.

Come è stato precedentemente evidenziato il criterio che agisce da sfondo in questo tipo di distinzione è livello di complessità della formazione progettata ed erogata, che deriva dalla quantità di progetti e dal numero di aziende coinvolte all'interno di ciascuno Piano.

In via di prime ipotesi, poi confermate attraverso l'analisi preliminare dei progetti presentati e il successivo e più approfondito studio di casi, si sono delineati i principali elementi di differenziazione dei tre tipi di interventi formativi.

In effetti è importante sottolineare queste differenze, nonostante si parli in ogni caso, e in termini generali, di formazione concertata per le PMI, poiché ciascun intervento formativo può essere analizzato attraverso le forme con cui viene realizzato, come corpus unitario di scelte strategiche, modalità didattiche e soluzioni organizzative afferenti a visioni specifiche. E' quindi più aderente alla realtà dei fatti, parlare di differenti insiemi di strategie, pratiche organizzative e metodologiche. Nel presente contributo si vuole proporre, ai fini di aiutare a comprendere i nessi che collegano le diverse possibili tipologie di azioni formative, una classificazione dei modelli di formazione avendo chiaro che ogni tassonomia rappresenta sempre e solamente una realtà astratta, "idealtipica" che ben difficilmente si presenta ad uno stato di "purezza" nei contesti reali. Tuttavia la stessa distinzione istituzionale tra piani aziendali (semplici e complessi) e piani interaziendali (territoriali e settoriali) oramai più che consolidata all'interno del Fondo FAPI permette di focalizzare tre modelli idealtipici di analisi:

- il modello adattivo dei piani aziendali semplici;
- il modello proattivo dei piani aziendali complessi;
- il modello reticolare dei piani interaziendali (siano questi territoriali o settoriali).

Lo scopo di questa distinzione non è stato valutativo, ma euristico. Si è trattato infatti di definire un quadro interpretativo su cui muoversi e su cui orientare la selezione e l'analisi dei casi. Peraltro ciascun modello presenta, come accade sempre in realtà, punti di forza e di debolezza.

Nel *modello adattivo dei piani aziendali semplici*, ciascun Piano è composto da un solo progetto per un'unica azienda. Si tratta infatti di intervenire in una singola realtà aziendale al fine di adattare le competenze specifiche di un particolare processo lavorativo alle richieste del suo mercato e/o del suo ambiente di riferimento. Il corso di formazione insiste quindi su singoli processi lavorativi e specifiche posizioni organizzative. Le metodologie di formazione sono tradizionali e soprattutto d'aula: lezione, ricerca d'aula, lavoro di gruppo, analisi di casi, simulazione, role-playing. Il ruolo strategico assegnato alla formazione è quello del mero adeguamento, nonché di una vera e propria manutenzione delle competenze. Ne risulta un forte orientamento al contenuto corsuale e, sotto il profilo gestionale si ricorre a sistemi semplificati di coordinamento. Il principale elemento di pregio di questo modello è la sua alta flessibilità e tempestività esecutiva, mentre il suo principale elemento di rischio è la possibile riduzione della formazione a mero momento d'aula, insieme ad una frammentazione degli interventi.

Nel *modello proattivo dei piani aziendali complessi*, il Piano è invece composto da una pluralità di progetti integrati per un'unica azienda. L'idea è quella di sviluppare sistemi organici e sistematici di competenze coerentemente alle scelte strategiche dell'azienda, tesi a sostenere il perseguimento degli obiettivi aziendali. Gli interventi formativi riguardano pertanto più processi lavorativi, posizioni

organizzative, sistemi di competenze. Dal punto di vista metodologico si tende ad ampliare lo spettro delle possibilità didattiche, anche per facilitare questa integrazione attesa con le diverse scelte aziendali. Oltre ai momenti d'aula si ricorre infatti anche ad altre modalità quali l'action learning, l'affiancamento, i lavori di progetto, la FaD. La funzione assegnata alla formazione è più complessa. Essa deve infatti sostenere, insieme a tutti gli altri strumenti di crescita aziendale, e in un'ottica concertativa, lo sviluppo organizzativo e la gestione del cambiamento. Un'attenzione privilegiata viene infatti posta, oltre che ai meri contenuti, anche ai target degli interventi. Rispetto alla dimensione organizzativa della formazione è necessario ricorrere a sistemi complessi di project management. Il punto di forza di questo modello è sicuramente la visione strategica e integrata della formazione aziendale, mentre l'aspetto critico è la difficoltà a coniugare la pianificazione aziendale con l'azione formativa, oltre all'alta complessità gestionale degli interventi. Nel *modello reticolare dei piani interaziendali* il Piano è composto da più progetti per più aziende di un dato territorio e/o settore economico. La sua finalità è quella di accrescere le competenze strategiche per lo sviluppo locale di determinate aree territoriali, filiere produttive, settori economici. Di conseguenza gli interventi formativi sono connessi a più processi lavorativi e figure professionali di un dato settore o area territoriale. Le metodologie formative sono concepite secondo una strategia blended learning e attraverso soluzioni volte a condividere le competenze di successo locali con vere e proprie comunità di apprendimento. Si ricorre quindi a diverse forme di integrazione di formazione on the job, a distanza, in presenza. La formazione assume un ruolo più ampio del mero trasferimento del sapere, essa diviene una leva di sviluppo locale e di dialogo sociale. Per questo motivo occorre porre attenzione non solo ai contenuti e ai destinatari degli interventi, ma anche agli stakeholders locali. Generalmente gli interventi sono concepiti attraverso partenariati ampi che necessitano di sistemi di governance adeguati. Il principale punto di forza è la visione ampia del ruolo e delle soluzioni della formazione, ma l'elemento di criticità è di sicuro la difficoltà a coniugare quest'ultima con la specificità di risposta aziendale degli interventi formativi.

Quadro sinottico dei modelli di intervento formativo nelle PMI

Modelli di formazione	<i>Modello adattivo dei Piani aziendali semplici</i>	<i>Modello proattivo dei Piani aziendali complessi</i>	<i>Modello reticolare dei Piani interaziendali</i>
Ambiti di analisi			
<i>Elementi distintivi</i>	Piano composto da un solo progetto per un'unica azienda	Piano composto da una pluralità di progetti integrati per un'unica azienda	Piano composto da più progetti per più aziende di un dato territorio e/o settore economico
<i>Bisogni e finalità prevalenti</i>	Sviluppo di competenze specifiche per adattare un particolare processo lavorativo alle richieste dal mercato o dall'ambiente di riferimento	Sviluppo di sistemi di competenze coerenti con le scelte strategiche dell'azienda finalizzate al perseguimento degli obiettivi aziendali	Sviluppo di competenze strategiche per lo sviluppo locale di determinate aree territoriali, filiere produttive, settori economici
<i>Analisi dei bisogni e progettazione dei contenuti</i>	Finalizzati a singoli processi lavorativi e specifiche posizioni organizzative	Connessi a più processi lavorativi e più posizioni organizzative	Connessi a più processi lavorativi e figure professionali di una certa filiera/settore o area territoriale
<i>Approcci e metodologie</i>	Prevalentemente d'aula: lezione, ricerca d'aula, lavoro di gruppo, analisi di casi, simulazione, role-playing	Non solo aula: action learning, affiancamento, lavori di progetto, FaD	Blended learning e comunità di apprendimento. Integrazione di formazione on the job, a distanza, in presenza.
<i>Vision della formazione</i>	Adeguamento e manutenzione delle competenze	Sviluppo organizzativo e gestione del cambiamento	Sviluppo locale, dialogo sociale
<i>Peculiarità delle offerte formative</i>	Forte orientamento al contenuto corsuale	Forte orientamento ai target degli interventi	Forte orientamento agli stakeholders
<i>Gestione dei processi formativi</i>	Sistemi semplificati di coordinamento corsuale	Sistemi complessi di project management	Sistemi di governance di partenariati
<i>Punti di forza</i>	Alta flessibilità e tempestività esecutiva	Visione strategica e integrata della formazione aziendale	Visione allargata della formazione quale strumento di sviluppo locale
<i>Elementi di rischio</i>	Possibile riduzione della formazione a mero momento d'aula e frammentazione degli interventi	Difficoltà a coniugare la pianificazione aziendale con l'azione formativa Alta complessità gestionale	Difficoltà a garantire la specificità aziendale degli interventi formativi

1.5. Procedura e strumenti per la selezione e lo studio dei casi

Partendo dalle specificità del Fondo FAPI e dal concetto di buona pratica assunto a riferimento per lo svolgimento del presente studio, si è fatto ricorso ai seguenti elementi procedurali per l'individuazione e l'analisi dei casi di studio:

1. prima definizione preliminare dei criteri per la selezione dei casi, secondo la duplice esigenza:
a) di approfondimento qualitativo della realtà in esame, secondo le finalità specifiche dell'indagine; b) di sufficiente rispetto dei parametri generali di rappresentatività geografica verso l'universo considerato ;
2. identificazione di una decina di casi secondo un criterio di rappresentatività geografica, e sulla base della graduatoria di punteggi assegnati ai progetti, in fase di valutazione ex ante per l'ammissione al finanziamento. Si presume infatti che i progetti con punteggi più elevati possano essere potenziali situazioni di eccellenza;
3. identificazione, secondo le stesse modalità, di una seconda graduatoria di altri 10 casi di riserva;
4. raccolta e analisi documentaria dei progetti e delle loro valutazioni, e successiva raccolta di testimonianze delle parti sociali locali in merito agli elementi di interesse degli stessi rispetto al loro sviluppo ed ai risultati conseguiti secondo uno schema standard di valutazione delle buone pratiche;
5. selezione dei 10 casi che più rispondono agli obiettivi di indagine, per uno studio più approfondito degli stessi, secondo le modalità standard fornite dal presente impianto metodologico.

Il criterio oggettivo di rappresentatività geografica per l'identificazione dei 10 casi può essere così riassunto:

3 casi del nord-est

3 casi del nord-ovest

4 casi del centro-sud e isole

Altre dimensioni progettuali come le tipologie di intervento, le finalità, i contenuti formativi, le metodologie, i soggetti attuatori, le forme di concertazione, i settori economici, le popolazioni professionali, rappresentano sicuramente altrettanti elementi importanti di rappresentatività, ma si è ritenuto di tralasciarli per non ostacolare la scelta di casi eccellenti, in modo da lasciare spazio ad una loro emersione naturale grazie alla peculiarità dello stesso approccio di analisi delle buone pratiche.

Una volta composte le due liste, quella principale e quella di riserva, contenenti ciascuna una decina di casi si è proceduto con una loro schedatura, a partire dai documenti progettuali e dalle valutazioni ex ante, per poi raccogliere ulteriori elementi informativi presso i soggetti attuatori e le parti sociali locali, in modo da pervenire ad una identificazione definitiva delle pratiche eccellenti. Questa operazione è stata facilitata dall'uso di una "scheda di preselezione" (vedi Strumento n. 1). Si è così arrivati alla selezione dei 10 casi da sottoporre ad analisi approfondita attraverso l'uso di una "traccia orientativa per lo studio e il reporting di caso" (vedi Strumento n. 2). Per rendere sufficientemente omogeneo il processo di ricerca tra i membri del team che hanno svolto l'analisi nei diversi contesti regionali, quest'ultimo strumento è stato concepito con la duplice funzione di raccolta delle informazioni, attraverso materiale documentario e testimonianze dirette presso i project manager nonché di riorganizzazione e reporting dei singoli studi di caso che poi sono naturalmente e direttamente confluiti nella seconda sezione del presente rapporto finale.

I casi identificati per l'analisi sono di seguito elencati:

3 casi del nord-est (di cui 2 Emilia-Romagna e 1 Veneto)

3 casi del nord-ovest (di cui 2 Lombardia e 1 Piemonte)

4 casi del centro-sud e isole (di cui 1 Lazio, 1 Puglia, 1 Abruzzo, 1 Sardegna)

Regione	Codice proponente	Denominazione proponente
Emilia Romagna	ER-07-A1-M1- P59	CENTRO SERVIZI P.M.I.
Emilia Romagna	ER-07-A1-M1- P13	FIN MALETTI
Veneto	VN-07-A1-M1- P21	DE PRETTO MOTO S.R.L.
Lazio	LZ-07-A1-M1-P11	ACCADEMIA INFORMATICA
Abruzzo	AR-07-A1-M1-P11	API SOLUZIONI SRL
Sardegna	SR-07-A1-M1-P02	ISFOR API-ISTITUTO DI FORMAZIONE
Puglia	PG-07-A1-M1-P17	CONSORZIO SERVIZI ARTIGIANATO E PICCOLE INDUSTRIE
Lombardia	LB-07-A1-M1- P81	FORMA SERVICE
Lombardia	LB-07-A1-M1- P63	ORGANIZZAZIONE ERRE
Piemonte	PM-07-A1-M1- P64	CONSORZIO API FORMAZIONE

Strumento n.1 - Scheda di preselezione

PARTE A. DESCRIZIONE SINTETICA DELL'ESPERIENZA SEGNALATA	
Denominazione dell'esperienza	
Breve descrizione (max 10 righe)	
Punteggio valutazione ex ante	
Localizzazione geografica	
Tipologia di Piano (aziendale complesso; interaziendale o settoriale)	
Aziende beneficiarie e relative dimensioni	
Popolazioni professionali (dirigenti e quadri; tecnici e amministrativi; operai)	
Settore economico di riferimento	
Finalità del Piano	
Principali contenuti	
Soggetto attuatore	
Partenariato	
Principali elementi di buone pratiche e ipotesi di eccellenza desumibili dal progetto e dalla valutazione (max 20 righe) inerenti il ciclo del servizio: l'analisi dei bisogni, la concertazione, la progettazione, l'organizzazione, la didattica, l'accompagnamento, la diffusione, la valutazione, la certificazione delle competenze	
Testimonianze del project manager e/o delle parti sociali locali circa i risultati del progetto (max 20 righe). Citare i soggetti coinvolti e le loro valutazioni ex post di impatto, di riproducibilità e trasferibilità delle buone pratiche	

PARTE B. PRESENZA DI BUONE PRATICHE				
Critero	Proprietà	Descrittore	Valutazione	Specificare quali
1. Qualità strategica	a. Capacità di risposta ai problemi	L'esperienza racchiude pratiche che contribuiscono alla soluzione dei problemi/fabbisogni per cui è stata pensata?	0. Non valutabile 1. No, per nulla o in modo marginale 2. In parte 3. Sì, in modo completo o ampio	
2. Qualità attuativa	a. Efficacia	L'esperienza racchiude pratiche che dimostrano di raggiungere gli obiettivi prefissati?	0. Non valutabile 1. No, per nulla o in modo marginale 2. In parte 3. Sì, in modo completo o ampio	
	b. Efficienza	Le buone pratiche racchiuse nell'esperienza, per il raggiungimento degli obiettivi di cui sopra, richiedono un impiego sostenibile di risorse (economiche, umane, strumentali, etc.) sostenibile?	0. Non valutabile 1. No, per nulla o in modo marginale 2. In parte 3. Sì, in modo completo o ampio	
	c. Qualità	L'esperienza racchiude pratiche che rispondono (anche in modo innovativo) a standard progettuali, didattici, organizzativi richiesti nel settore (es. da norme, linee guida, letteratura, clienti, valori e strategie dell'organizzazione o della comunità professionale dei formatori)	0. Non valutabile 1. No, per nulla o in modo marginale 2. In parte 3. Sì, in modo completo o ampio	

Strumento n.2 - Traccia orientativa per lo studio e il reporting di caso

1. Informazioni generali

Titolo Piano

- Tipologia Piano
- Numero Progetti
- Numero allievi
- Ore di formazione
- Finanziamento richiesto
- Importo orario finanziamento richiesto
- Ente attuatore
- Soggetto proponente
- Eventuale partenariato
- Azienda/e beneficiaria/e e relative dimensioni
- Settore economico
- Periodo di svolgimento
- Parti sociali sottoscrittrici
- Regione e localizzazione dell'intervento

2. Descrizione del Piano

Contesto e fabbisogni che hanno dato origine al Piano

Ambiti e modalità di analisi dei bisogni (analisi dei processi, delle posizioni, delle competenze, delle strategie aziendali, degli scenari di settore, delle risorse umane, ecc.)

Finalità e priorità generali del Piano

Informazioni generali sui progetti che compongono il Piano (obiettivi specifici e risultati attesi, azioni formative, durata in ore, numero e tipo di partecipanti, metodologie, contenuti)

Azioni di sostegno, accompagnamento, diffusione

Sistemi di governo e strategie di organizzazione delle offerte (eventuali soluzioni di rete e di governance, coinvolgimento di organismi tecnologici, scientifici e socio-istituzionali del territorio, soluzioni di project management, procedure di coordinamento e controllo, eventuali opzioni logistiche, ecc.)

Percorsi e modalità di certificazione della formazione erogata

Risorse ed expertise professionali coinvolte nell'intervento (interne/esterne; specializzazioni richieste)

Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'intervento

3. Analisi degli elementi distintivi dell'esperienza realizzata

- Elementi di pregio del Piano (strategie progettuali innovative, personalizzazione degli interventi, integrazione col territorio, potenziamento del dialogo sociale, innovazione delle competenze e dei processi formativi, ecc.)
- Punti di forza, forze trainanti ed elementi di successo dell'intervento realizzato
- Punti critici, forze frenanti ed elementi di debolezza dell'intervento realizzato
- Risultati raggiunti (impatto ex post, apprendimenti, clima, prestazioni lavorative, produttività, ecc.)
- Elencazione delle principali buone pratiche (almeno 5 buone pratiche inerenti l'analisi dei bisogni, la concertazione, la progettazione, l'organizzazione, la didattica, l'accompagnamento, la diffusione, la valutazione, la certificazione delle competenze)

4. Analisi delle buone pratiche

Ciascuna buona pratica sarà approfondita attraverso la seguente traccia:

- Denominazione della buona pratica
- Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace
- Risultati formativi, occupazionali, sociali e vantaggi dimostrati per i lavoratori, l'azienda, le parti sociali, il territorio, etc.
- Elementi che attestano l'efficacia della pratica
- Risorse (umane, economiche, organizzative, cognitive, etc.) indispensabili per la realizzazione della pratica
- Elementi di innovazione e qualità (metodologica, progettuale, formativa, organizzativa, etc.) contenuti nella pratica
- Elementi della pratica che potrebbero essere riprodotti in altri territori, in altre organizzazioni
- Elementi della pratica che potrebbero essere trasferiti per la soluzione di altri problemi o per altre tipologie di destinatari.

5. Fonti informative

- Documenti analizzati
- Eventuali siti web
- Testimonianze locali.

2. ANALISI DEI CASI E DELLE BUONE PRATICHE

2.1. Innovazione di Processo in Acqua & Co. S.r.l.

1. Informazioni generali

Titolo Piano:	Innovazione di Processo in Acqua & Co. S.r.l.
Tipologia Piano:	Aziendale
Numero Progetti:	3
Numero allievi:	5 per ciascun progetto
Ore di formazione:	347
Finanziamento richiesto:	€ 60.725,00
Importo orario finanziamento richiesto:	€ 35
Ente attuatore:	Centro Servizi P. M. I.
Soggetto proponente:	Centro Servizi P. M. I.
Eventuale partenariato:	-
Azienda/e beneficiaria/e e relative dimensioni:	Acqua & Co. S.r.l. Piccola Media Impresa con 12 dipendenti di cui 4 uomini e 8 donne. L'azienda sviluppa sistemi e impianti per allevamenti ittici, centri sperimentali, avannotterie, laghi di pesca sportiva, laghi ornamentali e per il settore del ripristino ambientale. Produzione di aeratori sommersi, circolatori di grandi portate, sistemi di filtrazione e depurazione tramite schiumazione, dissolutori di ossigeno, impiantistica applicata.
Settore economico:	MECCANICA METALLURGICA: VARIE
Periodo di svolgimento:	dal 18/12/07 al 30/04/08 (6 mesi di durata)
Parti sociali sottoscrittrici:	Impresa, API Territoriale – CGIL Territoriale, CISL Territoriale, UIL Territoriale.
Regione e localizzazione dell'intervento:	Emilia Romagna – Reggio Emilia

2. Descrizione del Piano

Contesto e fabbisogni che hanno dato origine al Piano

La società Acqua & Co Srl è nata nel 2000 con l'obiettivo di sviluppare sistemi ed impianti innovativi in grado di aumentare la profittabilità e la produttività di allevamenti ittici, centri sperimentali, avannotterie, laghi di pesca sportiva, laghi ornamentali ed opera nel settore del ripristino ambientale.

Essa produce aeratori sommersi, circolatori di grandi portate, sistemi di filtrazione e depurazione tramite schiumazione, dissolutori di ossigeno, impiantistica applicata e realizza progetti di trattamento dell'acqua.

I fabbisogni che hanno dato origine al Piano di Formazione sono generati dall'esigenza di innovare i processi aziendali introducendo un radicale cambiamento del vecchio sistema gestionale, che aveva mostrato nel tempo evidenti criticità e limiti tali da provocare continue disfunzioni, inefficienze, lamentele diffuse e motivate da parte dei clienti.

L'introduzione di un nuovo sistema di gestione, caratterizzato da una maggiore efficienza e funzionalità, in quanto in grado di fornire tempestivamente informazioni aggiornate, necessarie per

poter assumere rapidamente decisioni operative adeguate, è orientato a favorire un atteggiamento propositivo e attivo da parte dei lavoratori. L'introduzione del nuovo sistema implica peraltro una modifica dei processi lavorativi e la conseguente necessità di aggiornamento delle competenze degli addetti.

Ambiti e modalità di analisi dei bisogni

Antecedentemente al lavoro di analisi del fabbisogno formativo l'azienda aveva sviluppato un'analisi tecnico-specialistica del proprio sistema informativo, con particolare riguardo all'uso del gestionale in uso da tempo al proprio interno. Tale attività di confronto è stata realizzata, soprattutto mediante lo scambio di informazioni, interviste e osservazioni sul campo, da una Società di consulenza di settore, Sanmarco Informatica spa di Reggio Emilia, in stretto raccordo con il titolare dell'impresa.

I dati raccolti in questa fase hanno costituito un valido punto di partenza nell'analisi del fabbisogno formativo che da quella fotografia ha derivato una prima macro lettura della domanda.

Gli ambiti di analisi che si evidenziano dall'analisi del Piano, riguardano infatti innanzitutto i processi aziendali interessati, a partire dalle criticità connesse al funzionamento del vecchio sistema gestionale. Questo tipo di analisi è stata realizzata nel modo più ampio attraverso il coinvolgimento diretto di tutto il personale, che ha potuto partecipare quindi direttamente non solo all'individuazione delle principali criticità, ma anche alla individuazione delle possibili soluzioni per fronteggiarle nel modo più adeguato. A tal fine è stata utilizzata una scheda compilata dallo stesso personale e raccolta dalla direzione aziendale che ha evidenziato la fondatezza del disagio che ha dato origine all'analisi e si è proceduto – successivamente - alla realizzazione di colloqui individuali per area, al fine di comprendere a fondo la portata delle criticità e ricercare possibili soluzioni. Il secondo ambito di analisi per determinare i fabbisogni formativi che sembra emergere sia pur implicitamente dalla lettura del Piano e dei Progetti in esso inseriti, è costituito complessivamente da tre elementi tra loro strettamente connessi: le caratteristiche dell'innovazione rappresentata dall'introduzione del nuovo sistema di gestione, le conseguenti modifiche al processo gestionale previste, le nuove competenze necessarie in relazione a tali modifiche. Successivamente alla redazione del Piano (terzo ambito di analisi), prima dell'avvio del percorso formativo, è stata realizzata - così come previsto dai singoli progetti - una più approfondita analisi delle competenze di ciascun lavoratore, mediante lo svolgimento di colloqui individuali e/o la somministrazione di un questionario teso a rilevare competenze e conoscenze in loro possesso, al fine di affinare e mettere meglio a punto obiettivi, contenuti e metodologie del percorso. Ciò ha dato luogo alla personalizzazione del patto formativo valorizzando, in fase di realizzazione del percorso, le esperienze di ogni lavoratore.

Finalità e priorità generali del Piano

Il Piano risponde a due precise finalità:

1. Informatizzare i processi aziendali
2. Supportare la crescita competitiva dell'impresa.

Quanto alla prima finalità, perseguita mediante l'introduzione di un nuovo gestionale e la conseguente formazione degli addetti, l'azienda si è proposta di operare al fine di snellire le procedure di lavoro ottenendo una maggiore disponibilità di informazioni per gestire le criticità, proponendosi:

- Una maggiore velocità di risposta alle esigenze del cliente
- La realizzazione di economie di gestione e derivanti dalla riduzione dei costi legati all'utilizzo inefficiente del tempo di lavoro per supplire ai limiti del vecchio sistema gestionale
- Una maggiore flessibilità di risposta alle esigenze dei clienti
- Il rafforzamento della dimensione di "*personalizzazione*" e "*customizzazione*" dei prodotti e dei servizi offerti

Quanto invece alla seconda finalità al cui conseguimento il Piano si propone di contribuire, essa appare legata soprattutto al superamento di criticità particolarmente evidenti, come quella relativa alla gestione del magazzino (es.: inefficienza nella programmazione delle scorte) e agli approvvigionamenti.

Il superamento di tali criticità, che può essere ottenuto mediante investimenti contenuti in tecnologia e grazie alla crescita del capitale umano conseguente alle azioni di formazione continua

previste dal Piano, può contribuire a far fronte alla concorrenza rappresentata da aziende collocate in Paesi a più basso costo del lavoro, generando un aumento della redditività ed una progressiva espansione commerciale di Acqua & Co s.p.a.

Più specificamente, il Piano mira al conseguimento dell'obiettivo di accrescere le competenze per il pieno utilizzo di tutte le funzionalità del nuovo gestionale acquisito dall'azienda e dello sviluppo da parte del personale di un diverso modo di concepire i processi di pianificazione della produzione, (secondo logiche di monitoraggio costante di dati certi e condivisibili), la logistica di magazzino e l'assistenza post-vendita.

Dall'analisi del Piano emergono inoltre una attenzione ai risultati per il "cliente interno" in termini di efficacia e di efficienza ed un ulteriore obiettivo di miglioramento più complessivo dell'efficienza organizzativa, da ottenersi mediante la diffusione delle conoscenze gestionali, lo sviluppo della capacità di analisi delle attività aziendali, *"per sviluppare un vortice virtuoso che porti tutti i dipendenti ad accrescere le proprie competenze, a contribuire al miglioramento e al superamento delle disfunzioni e delle difformità, in una logica di qualità globale"*.

I risultati attesi dichiarati sono: drastica riduzione dei tempi morti; incremento della efficienza; diffusa conoscenza delle variabili aziendali, amplificazione delle possibilità di soluzioni con la partecipazione di tutti generate da una continua riflessione sulle problematiche di ciascun utente interno.

Al termine del Piano i lavoratori vedranno accresciuta la propria professionalità, con vantaggi diretti in termini di occupabilità (trasversalmente a più imprese) e percorsi di carriera interni all'impresa.

A conclusione dell'attività formativa è possibile affermare che le finalità e gli obiettivi formativi enunciati nel Piano siano stati pienamente conseguiti, con piena soddisfazione dei beneficiari, rispondendo in questo a quanto il Piano dichiarava di poter conseguire intermini di risultati di apprendimento. I partecipanti infatti sono ora in grado di utilizzare le funzionalità proposte del gestionale introdotto, personalizzate ad hoc per l'azienda, condividendone l'impiego differenziato tra le varie funzioni aziendali. Il nuovo strumento ha già consentito una riduzione dei tempi di trattamento del dato, un approccio più sistemico e di processo sul piano organizzativo, oltre che una maggiore consapevolezza, a tutti i livelli (titolare in primis) di come l'obiettivo di adottare il nuovo strumento informatico, capitalizzandone l'impiego, e sapendone utilizzare a livello evoluto tutte le funzioni utili, comporti un arco temporale assai più lungo di quello offerto dal Piano e un lavoro sull'organizzazione e i suoi processi di cui questa attività formativa ha rappresentato solamente il primo step.

Gli obiettivi di innovazione che l'azienda si pone quindi sono stati raggiunti per quanto riguarda il superamento della fase di avvio del progetto di sostituzione del gestionale in uso, così come era stato definito realisticamente in fase di analisi del fabbisogno; nei prossimi mesi l'azienda intende continuare questa azione di implementazione dello strumento, che comporta nuovi approfondimenti conoscitivi tramite l'erogazione di ulteriori corsi di formazione interna.

In tal senso è possibile affermare che il Piano ha conseguito un ulteriore importantissimo risultato: l'apprezzamento della formazione come leva strategica di sviluppo, tanto per l'azienda nel suo complesso quanto per i lavoratori, specie tenuto conto del fatto che Acqua&Co si avvicinava per la prima volta alla formazione.

Informazioni generali sui progetti che compongono il Piano

Le finalità e gli obiettivi appena descritti trovano una coerente declinazione nel tre progetti attuativi del Piano Formativo, prevedendo in relazione all'obiettivo di accrescere le competenze per il pieno utilizzo del nuovo gestionale, di:

- potenziare e aggiornare le competenze di operai e impiegati appartenenti a ufficio acquisti, magazzino, produzione e ufficio tecnico per velocizzare le procedure interne legate alla programmazione della produzione e alla gestione logistica del magazzino (progetto 1).
- potenziare e aggiornare le competenze di operai e impiegati appartenenti a ufficio acquisti, magazzino, produzione, uff. tecnico e vendite estero con l'obiettivo di velocizzare le procedure interne legate all'approvvigionamento tramite MRP e scorta minima in funzione delle previsioni di vendita (progetto 2) .
- potenziare e aggiornare le competenze di impiegati e quadri appartenenti a ufficio vendite Italia ed estero e amministrazione sull'utilizzo del nuovo gestionale con l'obiettivo di sveltire le

procedure interne legate alla gestione post vendita di impianti a commessa, rendicontazione e assistenza tecnica a distanza (progetto 3).

Di seguito una breve sintesi della struttura e dei contenuti dei 3 progetti:

1. Pianificazione produttiva e logistica del magazzino dinamico

Durata: ore 157

di cui:

- 67 d'aula
- 45 Training on the job
- 45 Project Work

Contenuti:

Creazione di un'azienda "virtuale", con clienti, fornitori, articoli virtuali.

Esercitazioni di gestione integrata d'impresa tramite strumenti ERP ed in particolare: gestione di un programma di produzione, movimentazione di magazzino con utilizzo di lettori bar code collegati al sistema tramite Rfid, pianificazione degli ordini di produzione.

Partecipanti

I destinatari sono 5 lavoratori individuati tra gli operai e gli impiegati degli uffici acquisti, produzione, magazzino e ufficio tecnico, di cui due lavoratori con basso titolo di studio e uno "over 45".

2. Approvvigionamento tramite M.R.P. e scorta minima

Durata: ore 90

di cui:

- 38 d'aula
- 26 Training on the job
- 26 Project Work

Partecipanti

I destinatari sono 5 lavoratori individuati tra gli operai e gli impiegati dei reparti acquisti, produzione, magazzino, ufficio tecnico e ufficio vendite estero, di cui uno con basso titolo di studio e una donna. L'introduzione del gestionale per la razionalizzazione dell'approvvigionamento tramite MRP e della programmazione efficiente di scorta minima in funzione delle previsioni di vendita interessa infatti prioritariamente tali settori aziendali

Contenuti

Esercitazioni e simulazioni di pianificazione degli acquisti in funzione dei parametri calcolati dal sistema sulla base di portafoglio ordini clienti, previsione vendite (budget), scorte imposte o calcolate, stagionalità, all'interno del sistema informativo virtuale.

3. Gestione Post – vendita e assistenza tecnica a distanza

Durata: ore 100

Di cui:

- 40 d'aula
- 30 Training on the job
- 30 Project Work

Partecipanti:

I destinatari sono 5 lavoratori individuati tra gli impiegati e i quadri degli uffici vendite Italia ed estero e amministrazione, di cui 3 donne. L'introduzione del gestionale per la razionalizzazione della gestione post vendita di impianti a commessa, rendicontazione puntuale e assistenza tecnica a distanza riguarderà in priorità e direttamente l'operatività dei partecipanti individuati.

Contenuti

Esercitazioni su dati aziendali per evidenziare l'importanza del servizio ai clienti organizzato ed integrato con il resto dei processi; assegnazione di numero di matricola per ogni impianto/articolo consegnato ai clienti, collegamento a distinta base dell'articolo/matricola/cliente, gestione richiesta di assistenza, individuazione e assegnazione al tecnico, gestione intervento.

Frequenza ai tre progetti

La frequenza registrata è stata sempre molto alta, e nello specifico:

- Progetto 1: 100% delle presenze
- Progetto 2: dal 75 al 77% di presenza

- Progetto 3: dal 96 al 100% di presenza

Metodologie impiegate:

Le metodologie utilizzate sono state prevalentemente di tipo attivo, fortemente coinvolgenti e soprattutto molto centrate sullo sviluppo di conoscenze e competenze immediatamente applicabili a casi concreti e a situazioni tratte dalla prassi lavorativa quotidiana.

In particolare il percorso ha realizzato una continua alternanza tra tre prevalenti metodologie didattiche: lezioni in aula interattive di tipo tradizionale, training on the job e project work.

Queste diverse tecnologie formative hanno consentito da un lato un passaggio di informazioni imprescindibile per lo sviluppo di competenze nuove (aula), cui solitamente seguivano momenti di training on the job condotti dal docente esperto, finalizzati ad una prima pratica e sperimentazione degli strumenti oltre alla messa a punto di alcune funzionalità rispetto alle esigenze specifiche dell'azienda e delle varie attività svolte dai partecipanti. Infine vi è stata l'introduzione di un project work personalizzato che ha consentito a ogni partecipante di approfondire aspetti di maggiore significatività in relazione ai contenuti del proprio lavoro, potendo avvantaggiarsi della supervisione del docente.

Tutto questo ha permesso:

- un elevato livello di focalizzazione per ciascuna persona dei contenuti di maggiore interesse
- mantenendo al contempo elevata la possibilità di socializzazione e scambio tra operatori di diverse funzioni
- potendo valutare quanto acquisito ad ogni step grazie all'immediata applicabilità di quanto proposto in aula.

Percorsi e modalità di certificazione della formazione erogata

Pur non prevedendo specifiche modalità di certificazione il project work ha sicuramente rappresentato uno strumento utile anche ai fini della verifica degli apprendimenti, in quanto finalizzato alla sperimentazione di quanto affrontato durante il percorso formativo attraverso l'applicazione a situazioni operative tipiche dell'attività di ogni singolo partecipante.

In considerazione dell'elevato livello di personalizzazione dei percorsi, dello strumento oggetto di apprendimento fortemente contestualizzato e in funzione infine della modulazione differenziata dei contenuti rispetto alle necessità di ciascun lavoratore il Piano non prevedeva altre modalità di verifica standardizzate.

Risorse ed expertise professionali coinvolte nell'intervento (interne/esterne; specializzazioni richieste)

Il Piano ha previsto il coinvolgimento di diverse professionalità:

- in fase di analisi del fabbisogno formativo e di macro progettazione le persone coinvolte sono state il titolare dell'azienda, i dipendenti destinatari della formazione stessa, un progettista esperto di processi formativi operante all'interno del centro di formazione (Centro Servizi PMI); ricordiamo che questa fase era stata preceduta da un lavoro di analisi del fabbisogno dell'azienda svolto da una società di consulenza, Sanmarco Informatica spa di Reggio Emilia, che aveva fornito dati di lettura dell'assetto informativo/informatico di Acqua & Co spa, da cui ha avuto origine la domanda di formazione espressa dall'azienda beneficiaria;
- in fase di erogazione l'ente di formazione ha incaricato un coordinatore esperto per la gestione organizzativa e didattica dell'iniziativa, mentre i docenti coinvolti sono stati scelti in collaborazione con Acqua & Co e Sanmarco Informatica spa, trattandosi di dipendenti di quest'ultima società. Il coordinatore ha garantito durante tutto lo svolgimento dell'attività il presidio degli aspetti amministrativi, burocratici, di relazione con il soggetto finanziatore, organizzativi (tempistica, raccordo tra i vari soggetti coinvolti, definizione e condivisione degli obiettivi e del metodo di lavoro ecc.) e didattici (metodologie, strumenti, rilevazione del grado di soddisfazione del cliente e del livello di apprendimento, azioni di facilitazione rispetto al team docente ecc.). I docenti, tutti esterni all'azienda, si sono contraddistinti tutti per un elevato grado di competenza tecnica nell'utilizzo del gestionale adottato dall'azienda.

Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'intervento

Gli strumenti utilizzati sono stati sia di tipo formale che informale.

Nel primo caso si fa riferimento alla verifica degli apprendimenti avvenuta soprattutto tramite lo sviluppo di project work personalizzati.

Nel secondo caso invece ci si riferisce al costante dialogo intrattenuto via mail, telefono e faccia a faccia in occasione delle lezioni proposte in azienda tra i diversi interlocutori, specie tra coordinatore della struttura formativa e docenti, e tra coordinatore e partecipanti.

Il coordinatore inoltre a conclusione del percorso ha monitorato attraverso schede di rilevazione previste dal proprio sistema di gestione per la qualità il livello di soddisfazione dei partecipanti e la rispondenza degli interventi alle aspettative dei committenti (lavoratori in aula e titolare).

3. Analisi degli elementi distintivi dell'esperienza realizzata

Elementi di pregio del Piano

Il successo dell'interventi formativi previsti dal Piano è basato innanzitutto su un'analisi mirata e pertinente del contesto e dei fabbisogni che li hanno originati, sulla definizione di contenuti formativi coerenti con tali fabbisogni e con le strategie dell'impresa per divenire maggiormente competitiva sui mercati, sull'adozione di metodologie didattiche tra loro integrate, adeguate alle caratteristiche delle persone in formazione e sulla forte motivazione del titolare che ha sostenuto l'iniziativa durante tutto l'arco del suo svolgimento che hanno consentito il raggiungimento degli obiettivi previsti.

Va in particolar modo sottolineata l'importanza della condivisione tra l'impresa e i lavoratori del processo di analisi, che ha visto un forte coinvolgimento di tutti nella messa a fuoco delle criticità e nella individuazione delle possibili risposte ad esse.

L'analisi delle criticità è stata realizzata - come si è già detto - nel modo più ampio, attraverso il coinvolgimento diretto di tutto il personale e con l'utilizzo di strumenti specifici (scheda di rilevazione, e colloqui individuali per area aziendale) consentendo non solo di identificare in tal modo le soluzioni più adeguate in termini di innovazione dei processi aziendali, ma anche di rafforzare la motivazione del personale al cambiamento e alla partecipazione alla formazione necessaria per supportarlo.

Tale modalità ha infine garantito la coerenza tra scelte strategiche dell'impresa rispetto al mercato e al proprio assetto organizzativo da una parte e scelte/obiettivi formativi dall'altro .

Analisi delle competenze e personalizzazione del Patto Formativo
Altro elemento di sicuro pregio del Piano va identificato nella realizzazione di una più accurata analisi delle competenze dei lavoratori svolta successivamente alla redazione del Piano, prima dell'avvio del percorso formativo.

L'analisi delle competenze, organizzata mediante colloqui individuali e/o attraverso la somministrazione di un questionario si è rivelata particolarmente importante in quanto ha consentito di affinare e mettere meglio a punto obiettivi, contenuti e metodologie del percorso dando luogo ad una personalizzazione del patto formativo tale da poter valorizzare, in fase di realizzazione, le esperienze di ciascun lavoratore.

Impiego Integrato di metodologie didattiche a fini di personalizzazione dell'intervento

Un terzo elemento di pregio del Piano è costituito dall'integrazione tra tre diverse metodologie didattiche (*insegnamento d'aula, Project Work e Training on the Job*), rivelatasi particolarmente efficace. Con la modalità del *Training on the job* le conoscenze acquisite in aula sono state subito messe alla prova, offrendo in tale modo una maggiore certezza dei risultati della formazione, mentre il *Project Work* ha consentito di rafforzare il valore dell'"apprendimento in situazione" come valore fondamentale per la crescita professionale e personale.

L'intreccio e l'integrazione tra le tre modalità prescelte hanno rappresentato inoltre una ulteriore garanzia di personalizzazione dell'intervento formativo in quanto mediante il Training On The Job, i lavoratori hanno appreso direttamente alla propria postazione di lavoro, con l'assistenza di un formatore presente all'interno dell'azienda, mentre il Project Work, ha consentito una personalizzazione su un duplice piano, ossia in base al proprio livello di apprendimento e in considerazione del ruolo ricoperto in azienda.

Risultati raggiunti

I risultati conseguiti sono afferibili alle seguenti dimensioni:

- impatto ex post: il personale coinvolto nella formazione possiede ora un buon grado di competenza condivisa nell'utilizzo dello strumento ed ha maturato la consapevolezza di come lo strumento stia modificando almeno in parte l'approccio al lavoro, la sua organizzazione, i processi operativi impiegati;
- clima organizzativo: il clima interno, già motivante e positivo prima dell'intervento, ha trovato nell'erogazione della formazione un ulteriore stimolo al lavoro per processi e alla valorizzazione del team come risorsa imprescindibile per il successo dell'impresa
- prestazioni lavorative/produzione: il percorso proprio in funzione dell'oggetto di apprendimento ha consentito già a conclusione dell'attività un miglioramento in termini di efficacia ed efficienza del processo di trattamento del dato.

Queste le principali buone pratiche focalizzate:

- Commitment e coinvolgimento del personale rispetto agli obiettivi della formazione
- Impiego Integrato di metodologie didattiche a fini di personalizzazione dell'intervento

4. Analisi delle buone pratiche

Pratica n. 1

Denominazione della buona pratica: *Commitment e coinvolgimento del personale rispetto agli obiettivi della formazione*

Breve descrizione della pratica e della storia che ne ha permesso l'emergere

Acqua & Co srl è un'azienda guidata da un titolare di nuova generazione, sia per fascia d'età che per approccio al business. A fronte delle difficoltà registrate nell'arco dell'ultimo anno in particolare e del livello crescente di competitività del mercato di riferimento l'imprenditore ha individuato nel sistema gestionale adottato un elemento di freno allo sviluppo della propria attività ed ha quindi deciso di innescare un processo di innovazione interno proprio a partire dalla sostituzione dello strumento informatico.

Il percorso di analisi seguito dall'impresa ha previsto quindi diversi step:

riflessione sulle strategie e le pratiche manageriali adottate

individuazione di azioni prioritarie

confronto con un soggetto esperto nell'ambito individuato come leva principale di cambiamento (in questo specifico caso la società Sanmarco Informatica spa)

individuazione delle risorse necessarie, tra le quali la formazione del personale, e del soggetto con il cui affrontare tale esperienza (totalmente nuova per l'azienda).

Con l'intervento del soggetto formativo prende avvio un secondo livello di analisi del fabbisogno, che capitalizza le informazioni già evidenziate da un punto di vista tecnico, ma che coinvolge l'azienda in una riflessione che non si esaurisce nella dimensione della conoscenza tecnica di cui si chiede il trasferimento. Il titolare infatti coglie positivamente la possibilità di confrontarsi con un esperto di progettazione formativa concordando il seguente metodo di lavoro, ritenuto tanto più importante quanto più in considerazione del fatto che l'azienda si trova alla prima esperienza formativa:

analisi approfondita attraverso una fase di intervista al titolare delle motivazioni che rappresentano la premessa della domanda formulata dal cliente

utilità di condividere una riflessione sul valore, anche simbolico, che la formazione può assumere in azienda attraverso un successivo incontro tra progettista e titolare, centrato non solo sulla rilevazione di dati, ma anche su una restituzione da parte del progettista di elementi raccolti sul contesto specifico, con la messa in evidenza delle opportunità offerte dal piano formativo ma anche delle potenziali criticità. Tra questi in primis l'impatto della dimensione tecnica su quella più macro organizzativa, di sviluppo dei processi interni, di differente approccio al lavoro

verificato il commitment dell'iniziativa quest'ultimo viene valorizzato come significativa leva motivazionale per il personale (ad es. si concorda la presenza del titolare all'avvio del percorso);

mediante accordi puntuali e scritti sugli aspetti organizzativi proposti dall'ente formativo vi è una presa in carico condivisa tra ente di formazione e azienda di alcune difficoltà connaturate alla

gestione del finanziamento (a partire dal rispetto di una tempistica non sempre totalmente coincidente con le esigenze dell'impresa ma che essa si impegna a rispettare completamente trovando di mano in mano le opportune soluzioni)

individuati, a livello macro, l'oggetto, gli obiettivi e i metodi dell'intervento formativo essi vengono riletti e ricalibrati alla luce del diretto coinvolgimento del personale destinatario della formazione, che in tal modo partecipa alla progettazione dell'iniziativa fornendo un utilissimo contributo alla definizione di dettaglio delle aree contenutistiche e rafforza l'adesione al progetto. Sono stati realizzati brevi incontri con i dipendenti finalizzati a tale scopo.

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace

Questo modo di procedere ha consentito di:

Valorizzare il commitment verso l'iniziativa, prima vera garanzia di successo formativo

Più facile superamento di problematiche legate agli appesantimenti amministrativi-burocratici o alle regole talvolta avvertite come troppo rigide dalle aziende destinatarie, grazie al coinvolgimento del titolare che ha presidiato il persistere delle condizioni necessarie a che il personale potesse partecipare proficuamente alla formazione

Maggiore motivazione dei partecipanti, che hanno percepito l'investimento formativo anche come risposta a esigenze da loro segnalate e hanno potuto verificare l'assunzione dei contenuti suggeriti come parte del programma didattico proposto

Minori rischi di sviluppare aspetti tecnico-informatici non completamente in linea con le reali necessità.

Maggior condivisione degli obiettivi dell'azienda e delle finalità delle scelte che si stanno attuando.

Elementi che attestano l'efficacia della pratica sono:

Elevata motivazione dei partecipanti durante tutto l'arco del percorso

immediato utilizzo di quanto appreso applicato a situazione operative quotidiane

espressione del desiderio di proseguire il percorso attraverso un ulteriore Piano formativo per approfondire nuovi aspetti di conoscenza e far quindi evolvere il progetto di un complessivo rinnovamento delle modalità di lavoro consentite dal gestionale adottato, specie in riferimento alle linee di prodotto strategiche.

Risorse (umane, organizzative, cognitive, etc.) indispensabili per la realizzazione della pratica sono:

un progettista formativo esperto, competente sul piano dell'analisi organizzativa e capace di tradurre la domanda espressa dal cliente in domanda formativa. Questo professionista deve essere quindi in grado di agire su diversi piani: interpretazione del contesto imprenditoriale, conoscenza approfondita del prodotto formativo (Fondo interprofessionale specifico), individuazione delle corrette soluzioni didattiche e organizzative e soprattutto gestione della relazione con la committenza di cui si vuole valorizzare il ruolo e il peso;

un coordinatore – nel caso in cui non si tratti dello stesso progettista – esperto di processi formativi rivolti al mondo impresa, che operi in continuità con chi ha ideato l'iniziativa

strumenti di rilevazione del fabbisogno scritti e strutturati, o semi-strutturati; moduli di offerta in cui evidenziare modalità e condizioni che è necessario condividere con la committenza per la presentazione e successiva realizzazione dell'attività; schede di intervista da utilizzare per la rilevazione delle esigenze dei lavoratori.

Elementi di innovazione e qualità (metodologica, progettuale, formativa, organizzativa, etc.) contenuti nella pratica:

modalità di messa in evidenza delle necessità, utilizzando in modo sinergico e complementare informazioni fornite dal referente dell'attività (in questo caso il titolare) e dai lavoratori; se necessario può essere coinvolto in questa attività anche un tecnico dello specifico ambito contenutistico

definizione all'interno del modello di approccio di uno spazio dedicato alla messa a fuoco del valore espresso dal commitment, che influenza le modalità di intervento, e il ruolo giocato dai vari attori in campo

coinvolgimento di personale senior nella fase di analisi del fabbisogno e progettazione

utilizzo di strumenti scritti e strutturati volti alla formalizzazione degli accordi, delle condizioni di realizzazione, come forma di supporto e memoria storica utile anche nel passaggio dalla fase di analisi a quella di realizzazione (facendo attenzione a non intenderli o farli percepire come forma di rigidità realizzativa).

Elementi della pratica che potrebbero essere riprodotti in altri territori, in altre organizzazioni

Elementi della pratica	Grado di riproducibilità	
	altro territorio	altra organizzazione
analisi del contesto/analisi della domanda	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
modalità di progettazione	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
orientamento, valutazione competenze in ingresso	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
contenuti formativi	<i>Basso/medio/elevato</i>	<i>medio</i>
metodologie	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>
strumenti/materiali didattici	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>

Elementi della pratica che potrebbero essere trasferiti per la soluzione di altri problemi o per altre tipologie di destinatari

Elementi della pratica	Grado di trasferibilità	
	Altre tipologie di destinatari	Altri problemi
analisi del contesto/analisi della domanda	<i>medio</i>	<i>medio</i>
modalità di progettazione	<i>medio</i>	<i>elevato</i>
orientamento, valutazione competenze in ingresso	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>
contenuti formativi	<i>medio</i>	<i>medio</i>
strumenti/materiali	<i>medio</i>	<i>medio</i>
valutazione efficacia del processo	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>

Pratica n. 2

Denominazione della buona pratica: *Impiego Integrato di metodologie didattiche a fini di personalizzazione dell'intervento*

Elementi distintivi della pratica

Questa pratica si caratterizza per:

l'utilizzo all'interno dello stesso percorso formativo di differenti metodologie didattiche, integrate tra loro, che comprendano almeno alcune lezioni d'aula (fondamentalmente volte all'omogeneizzazione di conoscenze di ingresso e alla presentazione di nuove conoscenze relative al contenuto proposto), e almeno alcune sessioni di sperimentazione pratica dei suddetti contenuti da parte dei partecipanti, prendendo a riferimento il proprio contesto di lavoro e ambito di intervento

il coinvolgimento di esperti spendibili in modo flessibile nei vari e diversi momenti formativi, in grado di utilizzare le differenti metodologie didattiche proposte

un monitoraggio continuo dell'andamento dell'attività da parte del coordinatore/tutor, che sulla base dei feed back raccolti di mano in mano possa trasferire al team docente le necessità emergenti e ridefinire le modalità di intervento con un approccio 'on demand', pur se all'interno della cornice definita dalla macro-progettazione.

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace

Questa pratica risulta essere particolarmente utile ai fini:

dell'erogazione di contenuti che pur su una base comune richiedono specifici approfondimenti per sottogruppi di partecipanti o singoli lavoratori, in quanto parzialmente diverso l'utilizzo che ciascuno farà di quel contenuto nella propria pratica professionale quotidiana

dell'ottimizzazione di un intervento formativo il cui oggetto prevede un utilizzo sostanzialmente analogo per tutti i partecipanti del contenuto individuato, che però ha richiesto già a monte una forte contestualizzazione rispetto all'azienda (nel caso specifico l'adozione di un gestionale progettato per Acqua & Co srl)

della riduzione dei tempi di apprendimento e successiva applicazione dei contenuti della formazione (in termini di efficacia) a casi concreti

di una risposta didattica tempestiva e totalmente calata sulle particolari caratteristiche ed esigenze dell'aula: i docenti coinvolti infatti, portatori inevitabilmente di abilità e approcci diversi, vengono più o meno coinvolti nei diversi momenti formativi e nell'uso delle diverse metodologie (dalle più tradizionali alle più operative e pragmatiche come il project work o il training on the job) non sulla base di un canovaccio inamovibile tracciato dal soggetto organizzatore, quanto su quella dei feedback forniti in tempo reale dai partecipanti stessi. In tal modo viene premiato il gradimento e l'efficacia percepita dall'aula rispetto ai vari apporti dei diversi docenti, a cui si potrà chiedere di mano in mano di essere più presenti nelle sessioni d'aula classica piuttosto che nella supervisione del lavoro di project work. Questa modalità di intervento naturalmente prevede una forte integrazione del team docente e una grande flessibilità non solo cognitiva ma anche emotiva da parte dei consulenti, che devono essere capaci di elaborare una vera concezione di sé come risorse di 'service' rispetto all'aula

dell'ampliamento del ventaglio di occasioni di apprendimento: è cosa nota come ogni individuo più o meno consapevolmente utilizzi modalità diverse, che non sempre è detto trovino corrispondenza rispetto alle metodologie impiegate dal docente. Offrendo un spettro più ampio di opportunità e strumenti (dalla classica lezione in aula, al lavoro di project work, al training vero e proprio), si fornisce a ciascuno la possibilità di approcciare il contenuto proposto utilizzando il proprio personale stile di apprendimento.

Risultati formativi, occupazionali, sociali e vantaggi dimostrati per i lavoratori, l'azienda, le parti sociali, il territorio, etc.

Attraverso l'adozione di questo approccio didattico sono stati conseguiti diversi risultati:

sul piano dell'apprendimento ogni persona può trarre il massimo vantaggio dall'esperienza formativa perché lo sviluppo dei contenuti è assolutamente pertinente rispetto alla propria pratica quotidiana

i contenuti di approfondimento tecnico consentono di trasferire conoscenze specifiche e contemporaneamente un approccio diverso all'esecuzione del compito, differenti modalità di gestione dei dati, in quanto vengono prese in considerazione le ricadute delle conoscenze proposte sui vari ambiti applicativi, il che contribuisce alla personalizzazione dei percorsi. Ciò permette una lettura di processo della propria attività lavorativa e la focalizzazione del contributo di ciascun lavoratore all'interno di tale processo

Elementi che attestano l'efficacia della pratica.

Alla conclusione delle attività formative alla cui erogazione la pratica ha contribuito:

I/le lavoratori/trici hanno apprezzato particolarmente il fatto di avere acquisito la capacità di usare strumenti informatici, che hanno consentito loro di lavorare con maggiore efficienza e con la capacità di esprimere anche iniziative individuali, in precedenza meno sostenibili

Essi sono passati da un uso esclusivamente precodificato e rigido di alcuni strumenti, ad un utilizzo individuale, rispondente a logiche espresse autonomamente, che hanno permesso di attivare processi decisionali più difficili nel contesto precedente alla realizzazione del corso

Sono di conseguenza aumentate la soddisfazione personale, l'autostima, l'autonomia dei/le lavoratori/trici

L'azienda ha visto con soddisfazione crescere l'utilizzo delle procedure informatiche sulle quali aveva fatto un investimento e ha stimato che in precedenza solo il 30/40% delle potenzialità venivano utilizzate.

Risorse (umane, economiche, organizzative, cognitive, etc.) indispensabili per la realizzazione della pratica.

L'adozione di questa pratica implica risorse prevalentemente di tipo organizzativo e la disponibilità di risorse umane in grado tecnicamente e cognitivamente di gestire tale approccio.

Fase di analisi del fabbisogno e progettazione:

si rende necessario l'intervento di un progettista in possesso di un elevato livello di competenza didattica, che nel fotografare le necessità dell'azienda e intervistare non solo il committente ma anche i singoli lavoratori sia in grado già in questa fase di individuare gli stili di apprendimento prevalentemente rappresentati.

Fase di erogazione:

Il coordinatore deve essere in grado, durante la fase di progettazione di dettaglio e successiva erogazione, di attribuire il giusto peso alle diverse modalità didattiche per garantirne un buon equilibrio, in relazione sostanzialmente a tre variabili:

caratteristiche del contenuto trattato

approccio e stile di apprendimento delle persone in aula

grado di personalizzazione dei contenuti necessario/richiesto

Oltre all'attività sviluppata dal coordinatore l'attuazione di questa pratica implica la collaborazione con team docenti abituati ad operare in modo fortemente integrato, elevate competenze sia tecniche che didattiche, grande flessibilità di approccio e gioco di squadra. Laddove questa condizione non sussista grazie all'appartenenza dei docenti coinvolti ad una medesima comunità di pratiche/società ecc. si rende necessaria una presenza più assidua del coordinatore che in tal senso facilita una forte cultura formativa client oriented all'interno del gruppo di lavoro.

Infine è importante sottolineare come questo lavoro di adattamento continuo degli approcci in virtù delle esigenze del gruppo in formazione implichi anche una gestione efficace ed efficiente dei processi di lavoro interni all'ente di formazione, che richiede tempestività, flessibilità, capacità di interpretazione delle richieste dell'aula, sviluppo di soluzioni. Lo sforzo richiesto all'ente pertanto è maggiore che non in un contesto formativo più tradizionale ma oltre che contribuire al successo dell'esperienza formativa questa modalità permette anche l'espressione del valore aggiunto fornito proprio dalla struttura formativa.

Elementi della pratica che potrebbero essere riprodotti in altri territori, in altre organizzazioni

Elementi della pratica	<i>Grado di riproducibilità</i>	
	altro territorio	altra organizzazione
analisi del contesto/analisi della domanda	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>
modalità di progettazione	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
orientamento, valutazione competenze in ingresso	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>
metodologie didattiche	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>
strumenti/materiali didattici	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>

Elementi della pratica che potrebbero essere trasferiti per la soluzione di altri problemi o per altre tipologie di destinatari

Elementi della pratica	<i>Grado di trasferibilità</i>	
	Altre tipologie di destinatari	Altri problemi
concertazione	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
analisi del contesto/analisi della domanda	<i>medio</i>	<i>medio</i>
modalità di progettazione	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
orientamento, valutazione competenze in ingresso	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
strumenti/materiali didattici	<i>Basso/ medio/ elevato</i>	<i>medio</i>
valutazione apprendimenti/modalità di riconoscimento dei crediti formativi acquisiti nel percorso formativo	<i>elevato</i>	<i>medio</i>

5. Fonti informative

Documenti analizzati:

- Piano formativo ER-07-A1-M1-P59
- Progetto ER 07 A1 M1 P59 PG01
- Progetto ER 07 A1 M1 P59 PG02
- Progetto ER 07 A1 M1 P59 PG03

Sito web: <http://www.acquaeco.com/it/index.html>

Testimonianze locali:

- D. ssa Federica Borghi (CSPMI)

2.2.L'aggiornamento del personale per una maggiore redditività d'impresa

1. Informazioni generali

Titolo Piano:	L'aggiornamento del personale per una maggiore redditività d'impresa
Tipologia Piano:	Interaziendale
Numero Progetti:	9
Numero allievi:	83
Ore di formazione:	736
Finanziamento richiesto:	€ 148.704,00
Importo orario finanziamento richiesto:	Parametro medio: € 25/26,00
Ente attuatore:	Fin Maletti – Uki – Presence Pris – Nilo – Maletti - AAM
Soggetto proponente:	Fin Maletti – Uki – Presence Pris – Nilo – Maletti - AAM
Eventuale partenariato:	\
Azienda/e beneficiaria/e e relative dimensioni:	Fin Maletti – Piccola media impresa Uki – Piccola media impresa Presence Paris – Piccola media impresa Nilo – Piccola media impresa Maletti – Piccola media impresa AAM – Piccola media impresa
Settore economico:	Le imprese applicano CCNL del Terziario e dell'Industria Meccanica, ma tutte reintrano nel settore economico LEGNO, MOBILI, ARREDAMENTO.
Periodo di svolgimento:	14 gennaio 2008 – 05 maggio 2008
Parti sociali sottoscrittrici:	Cgil, Cisl, Uil e Api/Confapi a livello territoriale
Regione e localizzazione dell'intervento:	Emilia Romagna – Reggio Emilia

2. Descrizione del Piano

Contesto e fabbisogni che hanno dato origine al Piano

Dal colloquio con il referente di Maletti Group è emerso che a fronte di una crescita importante dell'organico diverse figure si trovavano lacunose per affrontare la prassi e l'operatività prevista dal ruolo. Diverse figure, nuovi assunti, si sono trovati immersi nella dinamica di crescita senza essere affiancati adeguatamente. La risposta a questo fabbisogno è stata organizzare una serie di interventi sulle aree maggiormente strategiche dell'impresa, utilizzando quali docenti i responsabili di funzioni o i dirigenti dell'area aziendale interessata.

Ambiti e modalità di analisi dei bisogni

Da piano :

La rilevazione dei fabbisogni formativi è stata effettuata eseguendo interviste a dirigenti di settore, capiarea e responsabile delle risorse umane del gruppo Maletti, leader mondiale del beauty design che da 70 anni progetta e realizza arredamenti per parrucchieri. In tale analisi si è dapprima considerato il contesto organizzativo e successivamente si sono approfondite le esigenze con riferimento alle diverse aree professionali. La fase di studio del contesto organizzativo negli aspetti strutturali, è stata effettuata utilizzando l'organigramma, la distribuzione del personale per unità

organizzativa, i profili professionali e gli obiettivi delle varie unità organizzative. Tale processo è stato supportato da un'analisi di altri aspetti di carattere qualitativo relativi ad aspetti socio-culturali, nonché l'identificazione delle linee di sviluppo e dei programmi che l'azienda Maletti si è dato come obiettivi di breve-medio periodo. Questa fase di conoscenza dell'organizzazione è importante perché consente di meglio contestualizzare e calibrare il successivo intervento formativo, segnalando i contenuti, gli approcci, gli strumenti e le metodologie più o meno opportune per l'azienda. In un seconda fase si sono invece approfondite le esigenze relative alle diverse aree e livelli professionali, per definire a fronte delle competenze esistenti quali siano quelle da trasferire in coerenza con i piani di sviluppo aziendali. Al fine di procedere all'individuazione dei fabbisogni formativi per aree e profili professionali, sono state predisposte apposite schede di rilevazione; sono state effettuate interviste strutturate con tutti i dirigenti di settore. Le informazioni raccolte sono state quindi rielaborate. Il risultato finale ha prodotto una rappresentazione del fabbisogno organizzata per schede relative a singole aree professionali (amministrativa, organizzazione, sistemi informativi, produzione e qualità) e per competenze trasversali (comunicazione).

Finalità e priorità generali del Piano

Da piano :

1 - La finalità del piano formativo consiste nell'adeguare o elevare le professionalità e competenze in stretta connessione con l'innovazione tecnologica ed organizzativa del processo produttivo.

2 - Un piano formativo studiato ad hoc per le esigenze dei dipendenti permette di garantire un'organizzazione del lavoro basata su responsabilità, professionalità ed autonomia dei singoli, in prospettiva di una loro costante crescita.

Informazioni generali sui progetti che compongono il Piano

Progetto 1 – Controllo di gestione

Obiettivi specifici

Efficacia ed innovatività attraverso il miglioramento delle competenze e delle abilità specifiche relative all'area dell'Amministrazione e del Controllo di Gestione.

Risultati attesi

Acquisizione di nuove competenze/conoscenze : potenziare il bagaglio di conoscenze di ciascun partecipante attraverso l'acquisizione di nuove capacità in grado di completare il profilo di ciascuno e di migliorarne le relative performance.

Miglioramento del clima aziendale : La realizzazione del progetto stimolerà la diffusione di comportamenti organizzativi virtuosi in grado di migliorare la qualità del lavoro, favorire le dinamiche di gruppo attraverso la condivisione dei successi e l'accrescimento del senso di appartenenza aziendale.

Durata in ore 40

Numero e tipo di partecipanti 10, di cui 8 donne, 3 over 45, 6 quadri, 4 impiegati

Metodologie 100% lezione frontale

Contenuti

Definizione e ruolo della funzione controllo di gestione

L'importanza della definizione preventiva degli obiettivi

Tecniche di budgeting

Tecniche di reporting

Monitoraggio della marginalità

La contabilità industriale

Elementi e criteri del modello di Business Excellence

Progetto 2 - Leadership e gestione delle riunioni

Obiettivi specifici

Efficacia ed innovatività attraverso il miglioramento delle competenze e delle abilità specifiche relative al concetto di leadership ea alla capacità di gestire le riunioni.

Risultati attesi

Acquisizione di nuove competenze/conoscenze : potenziare il bagaglio di conoscenze di ciascun partecipante attraverso l'acquisizione di nuove capacità in grado di completare il profilo di ciascuno e di migliorarne le relative performance.

Miglioramento del clima aziendale: La realizzazione del progetto stimolerà la diffusione di

comportamenti organizzativi virtuosi in grado di migliorare la qualità del lavoro, favorire le dinamiche di gruppo attraverso la condivisione dei successi e l'accrescimento del senso di appartenenza aziendale.

Durata in ore 24

Numero e tipo di partecipanti 12, di cui 7 donne, 2 over 45, 10 quadri, 2 impiegati

Metodologie 100% lezione frontale

Contenuti

La definizione delle regole di comunicazione aziendale

La leadership

Gestione delle riunioni

Progetto 3 - Organizzazione delle spedizioni

Obiettivi specifici

Efficacia ed innovatività attraverso il miglioramento delle competenze e delle abilità specifiche relative all'area dell'organizzazione delle spedizioni.

Risultati attesi

Acquisizione di nuove competenze/conoscenze : potenziare il bagaglio di conoscenze di ciascun partecipante attraverso l'acquisizione di nuove capacità in grado di completare il profilo di ciascuno e di migliorarne le relative performance.

Miglioramento del clima aziendale: La realizzazione del progetto stimolerà la diffusione di comportamenti organizzativi virtuosi in grado di migliorare la qualità del lavoro, favorire le dinamiche di gruppo attraverso la condivisione dei successi e l'accrescimento del senso di appartenenza aziendale.

Durata in ore 24

Numero e tipo di partecipanti 18, di cui 13 donne, 2 over 45, 5 quadri, 13 impiegati

Metodologie 100% lezione frontale

Contenuti

L'analisi dell'oggetto sociale dell'azienda e la conseguente organizzazione della logistica

Le applicazioni software e hardware per la gestione della logistica

L'analisi del ciclo attivo e le relative ottimizzazioni

Il packaging

Riorganizzazione logistica

Logistica del futuro

Progetto 4 – Qualità (il percorso non è stato erogato)

Obiettivi specifici

Efficacia ed innovatività attraverso il miglioramento delle competenze e delle abilità specifiche relative all'area Qualità.

Risultati attesi

Acquisizione di nuove competenze/conoscenze : il bagaglio di conoscenze di ciascun partecipante attraverso l'acquisizione di nuove capacità in grado di completare il profilo di ciascuno e di migliorarne le relative performance.

Miglioramento del clima aziendale : La realizzazione del progetto stimolerà la diffusione di comportamenti organizzativi virtuosi in grado di migliorare la qualità del lavoro, favorire le dinamiche di gruppo attraverso la condivisione dei successi e l'accrescimento del senso di appartenenza aziendale.

Durata in ore 160

Numero e tipo di partecipanti 5, di cui 1 over 45, 2 quadri, 1 impiegato, 2 operai

Metodologie 100% lezione frontale

Contenuti

Introduzione al concetto di Gestione Qualità

I principi della gestione per la qualità

Le differenze basilari tra i sistemi

Contenuti della norma ISO 9001:2000

Sistemi di gestione per la qualità

Integrazione con sistema interno

Progetto 5 - Produzione

Obiettivi specifici

Efficacia ed innovatività attraverso il miglioramento delle competenze e delle abilità specifiche relative all'area Produzione.

Risultati attesi

Acquisizione di nuove competenze/conoscenze : potenziare il bagaglio di conoscenze di ciascun partecipante attraverso l'acquisizione di nuove capacità in grado di completare il profilo di ciascuno e di migliorarne le relative performance.

Miglioramento del clima aziendale : La realizzazione del progetto stimolerà la diffusione di comportamenti organizzativi virtuosi in grado di migliorare la qualità del lavoro, favorire le dinamiche di gruppo attraverso la condivisione dei successi e l'accrescimento del senso di appartenenza aziendale.

Durata in ore 48

Numero e tipo di partecipanti 5, di cui 1 donna, 2 over 45, 2 quadri, 3 impiegati

Metodologie 100% lezione frontale

Contenuti

Pianificazione della produzione

Parametrizzazione scadenziario di produzione

Progetto 6 - Documentale

Obiettivi specifici

Efficacia ed innovatività attraverso il miglioramento delle competenze e delle abilità specifiche relative all'area della gestione dell'archivio e dei documenti.

Risultati attesi

Acquisizione di nuove competenze/conoscenze : potenziare il bagaglio di conoscenze di ciascun partecipante attraverso l'acquisizione di nuove capacità in grado di completare il profilo di ciascuno e di migliorarne le relative performance.

Miglioramento del clima aziendale : La realizzazione del progetto stimolerà la diffusione di comportamenti organizzativi virtuosi in grado di migliorare la qualità del lavoro, favorire le dinamiche di gruppo attraverso la condivisione dei successi e l'accrescimento del senso di appartenenza aziendale.

Durata in ore 80

Numero e tipo di partecipanti 10, di cui 2 donne, 2 over 45, 5 quadri, 3 impiegati, 2 operai

Metodologie 100% lezione frontale

Contenuti

I concetti di base della gestione documentale

Il sistema documentale

Caratteristiche e formazione dell'archivio corrente

La gestione elettronica dei documenti

Progetto 7 - Contabilità generale

Obiettivi specifici

Efficacia ed innovatività attraverso il miglioramento delle competenze e delle abilità specifiche relative all'area della contabilità generale.

Risultati attesi

Acquisizione di nuove competenze/conoscenze : potenziare il bagaglio di conoscenze di ciascun partecipante attraverso l'acquisizione di nuove capacità in grado di completare il profilo di ciascuno e di migliorarne le relative performance.

Miglioramento del clima aziendale : La realizzazione del progetto stimolerà la diffusione di comportamenti organizzativi virtuosi in grado di migliorare la qualità del lavoro, favorire le dinamiche di gruppo attraverso la condivisione dei successi e l'accrescimento del senso di appartenenza aziendale.

Durata in ore 120

Numero e tipo di partecipanti 10, di cui 8 donne, 3 over 45, 4 quadri, 6 impiegati

Metodologie 100% lezione frontale

Contenuti

Principi base della Contabilità Generale

Area costi

Area Logistica

Progetto 8 - Contabilità analitica (il percorso non è stato erogato)

Obiettivi specifici

Efficacia ed innovatività attraverso il miglioramento delle competenze e delle abilità specifiche relative all'area della contabilità analitica.

Risultati attesi

Acquisizione di nuove competenze/conoscenze: potenziare il bagaglio di conoscenze di ciascun partecipante attraverso l'acquisizione di nuove capacità in grado di completare il profilo di ciascuno e di migliorarne le relative performance.

Miglioramento del clima aziendale : La realizzazione del progetto stimolerà la diffusione di comportamenti organizzativi virtuosi in grado di migliorare la qualità del lavoro, favorire le dinamiche di gruppo attraverso la condivisione dei successi e l'accrescimento del senso di appartenenza aziendale.

Durata in ore 120

Numero e tipo di partecipanti 10, di cui 8 donne, 3 over 45, 4 quadri, 6 impiegati

Metodologie 100% lezione frontale

Contenuti

Area controllo

Area Produttiva

Area ciclo attivo e passivo

Progetto 9 - Budget

Obiettivi specifici

Efficacia ed innovatività attraverso il miglioramento delle competenze e delle abilità specifiche relative al processo di budgeting.

Risultati attesi

Acquisizione di nuove competenze/conoscenze : potenziare il bagaglio di conoscenze di ciascun partecipante attraverso l'acquisizione di nuove capacità in grado di completare il profilo di ciascuno e di migliorarne le relative performance.

Miglioramento del clima aziendale : La realizzazione del progetto stimolerà la diffusione di comportamenti organizzativi virtuosi in grado di migliorare la qualità del lavoro, favorire le dinamiche di gruppo attraverso la condivisione dei successi e l'accrescimento del senso di appartenenza aziendale.

Durata in ore 120

Numero e tipo di partecipanti 3, di cui 2 donne, 1 over 45, 3 quadri

Metodologie 100% lezione frontale

Contenuti

Analisi di bilancio

Centri di responsabilità

Fattori di costo

Fattori di ricavo

Metodi di classificazione dei costi

Metodi di classificazione dei ricavi

Il budget di progetto

L'analisi degli investimenti

Gli indici di valutazione

Azioni di sostegno, accompagnamento, diffusione

Dal colloquio con il referente di Maletti Group è emerso che non sono state previste ed attuate azioni di sostegno e accompagnamento.

Risorse ed expertise professionali coinvolte nell'intervento (interne/esterne; specializzazioni richieste)

Maletti Group si è avvalso della consulenza per la progettazione, gestione, tutoraggio e rendicontazione della società Schema Consulting (TO) la quale ha fornito competenze specifiche per intercettare il finanziamento oltre che a seguire lo svolgimento dell'attività. Accanto a queste risorse esterne si è costituito un piccolo team di lavoro interno (2/3 persone) che si è occupato di tutta la gestione - in senso stretto - dell'azione formativa: comunicazioni con l'ente finanziatore,

produzione e gestione dei registri, ecc. Gli stessi docenti sono stati individuati tra i responsabili di funzione o tra i dirigenti delle differenti aree aziendali.

Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'intervento

Dal colloquio con il referente di Maletti Group è emerso che non si sono attuate azioni di monitoraggio e di valutazione degli interventi. Considerando che il bisogno è stato identificato dall'impresa stessa e che gli stessi attori del sistema (lavoratori assunti da minor tempo e responsabili e/o dirigenti) hanno contribuito a definire tale bisogno, alla stessa stregua l'impresa ha scelto di lasciare agli stessi docenti la possibilità di valutare la performance sul campo dei partecipanti: riportati sul lavoro i partecipanti sono stati osservati mentre operano sul quotidiano e da tale osservazione (chiaramente non pianificata) sono emerse le valutazioni.

3. Analisi degli elementi distintivi dell'esperienza realizzata

Elementi di pregio del Piano

potenziamento del dialogo sociale

La rilevanza sociale che emerge dall'analisi del piano-progetto si sostanzia nell'attenzione che le imprese (il piano è interaziendale) nel coinvolgimento di figure che il FAPI considera svantaggiate, in particolare donne ed over 45, attuando in questo modo una vera politica di formazione continua.

innovazione delle competenze e dei processi formativi

Il piano evidenzia un'ampia articolazione di progetti al proprio interno, a dimostrazione del fatto che le imprese non utilizzano lo strumento finanziario FAPI semplicemente per rispondere ad un bisogno contingente, ma che "alzando la testa" pianificano interventi che spaziano su differenti aree aziendali e che coinvolgono differenti funzioni.

Punti di forza, forze trainanti ed elementi di successo dell'intervento realizzato

In relazione a quanto precedentemente indicato i punti di forza del presente piano si sostanziano in:

Pianificazione articolata di interventi che vanno a toccare diverse aree e funzioni e pertanto presuppongono molteplici e differenziati bisogni, oltre che a sottintendere una forte propensione e voglia di analizzare la propria condizione (analisi dei bisogni) al fine di mettere in campo azioni di miglioramento.

Formazione su tematiche specifiche e specialistiche, che vanno in controtendenza con i diffusi bisogni trasversali che si possono rilevare sulle imprese del territorio (pensiamo alle lingue ed all'informatica di base).

Coinvolgimento di utenza "svantaggiata"

Azioni di formazione interamente in orario lavorativo, a testimonianza dell'investimento reale di tempo e conseguentemente di risorse economiche (mancato reddito)

Punti critici, forze frenanti ed elementi di debolezza dell'intervento realizzato

Per quanto riguarda i punti di debolezza si possono riscontrare:

Le azioni formative vanno a coinvolgere, nella grande maggioranza degli interventi, figure alte (quadri, impiegati) a discapito delle figure più basse (operai)

L'erogazione della formazione vede un utilizzo esclusivo della lezione frontale e non prevede l'applicazione di metodologie che permettano ai beneficiari di incontrare la pratica: se si considera che il piano concerne formazione specialistica per lavoratori occupati, permettere a questi di declinare nell'operatività i concetti appresi diviene fondamentale.

La qualità progettuale appare scarsa, in quanto il piano descrive in maniera scarna e ripetitiva i medesimi obiettivi e risultati attesi, bensì questi facciano riferimento a progetti in antitesi.

Risultati raggiunti (impatto ex post, apprendimenti, clima, prestazioni lavorative, produttività, ecc.)

Quanto già citato viene in parte ripreso qui poiché a seguito del colloquio con il referente dell'impresa beneficiaria è emerso che i risultati raggiunti sono andati ad impattare:

in primis sull'apprendimento degli utenti, che essendo nuovi o comunque con minor esperienza hanno visto crescere il loro bagaglio;

conseguentemente questi hanno potuto migliorare le proprie prestazioni lavorative (obiettivo del piano e principale fabbisogno esplicitato dall'impresa) andando quindi anche a migliorare la produttività.

inoltre, l'aver preso in considerazione i bisogni formativi delle proprie risorse umane ha dato a queste un forte segnale di appartenenza ("credono in me e investono sulle mie capacità") con un conseguente miglioramento del clima aziendale.

Si consideri questo alla luce di quanto è successo in Maletti Group negli ultimi ¾ anni, dove a fronte di una crescita - a doppia zero ogni anno - costante l'impresa ha focalizzato la propria attenzione sulla quantità (rispondiamo agli ordini e fatturiamo) che alla qualità del proprio lavoro (affino le procedure e le competenze delle persone). Chiaramente questa è un'estremizzazione per rendere l'idea, tuttavia in un contesto come quello descritto non è difficile capire come certe scelte aziendali (quelle compiute) abbiano permesso di ottenere ottimi risultati di clima, di prestazioni e produttività.

Le principali buone prassi emerse a seguito del colloquio con il referente aziendale si possono individuare nella:

1 - Analisi dei bisogni

2 – Concertazione / organizzazione

4. Analisi delle buone pratiche

Pratica n. 1

Denominazione della buona pratica: Analisi dei bisogni

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace

In un'organizzazione che produce prodotti complessi e variegati e che conseguentemente si divide in differenti aree aziendali, ciascuna con i propri problemi e con le proprie necessità oltre che con le proprie peculiarità diviene complesso leggere una necessità in maniera corretta. Sovente si rischia di identificare la necessità del singolo come necessità aziendale, cose che sovente sono correlate strettamente ma non necessariamente strategiche per l'impresa. L'aver messo in campo una seppur artigianale metodologia di analisi dei bisogni ha permesso all'impresa di rispondere a questo problema, lasciando spazio alle sollecitazioni e segnalazioni di fabbisogno, ma istituendo un sistema di governo di queste.

Risultati formativi

Lavoratori – Il principale risultato per i lavoratori sta nell'incremento delle proprie conoscenze e competenze, competenze funzionali al ruolo agito ed acquisite in funzione dell'operatività aziendale

Azienda – Conseguente al precedente punto, per l'impresa formare le proprie persone è strategico per affinare la propria capacità produttiva e di penetrazione del mercato, senza investimento sulle RU non vi è possibilità di crescita.

Risultati occupazionali

Lavoratori – Come già citato dal 2007 il Maletti Group è cresciuta nel proprio organico passando da 65 unità ad oltre 110 e stabilizzandosi nel 2009 anche a fronte della diffusa crisi economica. Le persone entrate in azienda e quindi anche nel piano di formazione in oggetto hanno potuto valorizzare la loro posizione salendo un gradino nella scala dell'esperienza rispetto alle altre figure assunte successivamente che (piani successivi non sono stati approvati) non hanno potuto beneficiare di un medesimo piano di formazione.

Azienda – Per l'azienda non vi sono stati particolari risultati occupazionali, in quanto il motore trainante di questo trend durato 2/3 anni è stata l'evoluzione di questa sul mercato, tuttavia è innegabile (si cfr. con quanto riportato a seguito) che tale modalità ha permesso di aiutare in parte la crescita, permettendo di sedimentare le competenze delle persone e di creare una conoscenza maggiore alla base del gruppo di persone occupate in Maletti Group.

Elementi che attestano l'efficacia della pratica

L'elemento principale di efficacia viene dimostrato dal fatto che all'interno del budget annuale del gruppo per l'anno 2010 è stata ricavata una nuova voce indicata come "necessità formative", aspetto che prima dell'esperienza di formazione fatta con il presente piano non era presente. Del resto l'impresa ha messo in piedi un sistema di segnalazione dei bisogni che viene esplicitato ai responsabili di funzione ed ai dirigenti delle aree, che una volta raccolti li segnalano ad una figura che si occupa dell'organizzazione e del controllo di gestione: questi vengono condivisi con la direzione dell'impresa e validati per la messa in campo degli interventi.

Elementi di innovazione e qualità (metodologica, progettuale, formativa, organizzativa, etc.) contenuti nella pratica

Il piano formativo è stato una prima esperienza per l'impresa (che attualmente opera su Fondimpresa) tuttavia elemento distintivo sta proprio nel processo di lettura, definizione e pianificazione dei bisogni. Pianificazione, concetto che si è esteso (ma che era già allo stato embrionale) all'interno del gruppo: si pensi che fino al 2006 nel gruppo non esisteva un budget, la gestione aziendale era demandata all'esperienza "artigianale" dei singoli.

Elementi della pratica che potrebbero essere riprodotti in altri territori, in altre organizzazioni

Elementi della pratica	Grado di riproducibilità	
	altro territorio	altra organizzazione
Concertazione	<i>medio</i>	<i>medio</i>
Analisi del contesto/Analisi della domanda	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>
Organizzazione interna	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>

Elementi della pratica che potrebbero essere trasferiti per la soluzione di altri problemi o per altre tipologie di destinatari.

Elementi della pratica	Grado di trasferibilità	
	Altre tipologie di destinatari	Altri problemi
Concertazione	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
Analisi del contesto/Analisi della domanda	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
Organizzazione interna	<i>elevato</i>	<i>medio</i>

Pratica n. 2

Denominazione della buona pratica: Concertazione / organizzazione

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace

La concertazione (intesa tra gli attori dell'organizzazione) ha permesso di mettere in pratica azioni atte a migliorare il clima aziendale (circolazione delle informazioni, chiarezza, obiettivi condivisi) ed organizzativo. L'iter procedurale per il piano è stato quello di coinvolgere a vari livelli tutte le figure (esecutive, direttive, dirigenziali) al fine di trovare una strada comuni che permettesse di far crescere l'impresa ed i lavoratori.

Risultati formativi

Lavoratori e Azienda – Per entrambe le parti la prassi considerata diviene funzionale ad esprimere le proprie necessità, aspirazioni, problematiche, prassi che se adottata può rivelarsi un aiuto importante terreno comune per definire soluzioni efficaci e funzionali.

Risultati occupazionali

Lavoratori e Azienda – Per entrambe le parti il risultato lavorativo è stato quello di operare in un clima positivo, dove vi è fiducia sulle scelte aziendali e dove i lavoratori si sentono valorizzati. In questo contesto l'impresa può permettersi di focalizzare obiettivi specifici e cercare di raggiungerli senza dover affrontare continue tensioni interne.

Elementi che attestano l'efficacia della pratica

Elemento distintivo della pratica è strettamente connesso alla comunicazione efficace tra dipendenti e direzione dell'impresa che, grazie ad un processo di lettura dei fabbisogni (descritto al punto precedente) permette di individuare comunanza di intenti e di operare in sinergia.

Risorse (umane, economiche, organizzative, cognitive, etc.) indispensabili per la realizzazione

Il requisito fondamentale per chiunque voglia mettere in campo la presente pratica è quello di spostare l'attenzione dal quotidiano per concentrarsi sulle azioni da intraprendere, in questo caso sulla formazione delle proprie competenze aziendali, considerando queste competenze della realtà organizzativa interessata e delle singole persone.

Per fare questo (organizzazione) è necessario che la proprietà o la dirigenza sia fortemente motivata ed appoggi la scelta.

Elementi di innovazione e qualità (metodologica, progettuale, formativa, organizzativa, etc.) contenuti nella pratica

La messa in campo di risorse organizzative che vengono impiegate per una concertazione dei bisogni è sicuramente l'aspetto che innova e qualifica il piano formativo sulla quale Maletti Group ha investito le proprie energie. La pianificazione di un sistema, sui ritrova come anticipato in altre funzioni aziendali che hanno adottato una modalità di lavorare in pianificazione e per obiettivi (cfr. il tema della definizione di un budget precedentemente citato).

Elementi della pratica che potrebbero essere riprodotti in altri territori, in altre organizzazioni

Elementi della pratica	<i>Grado di riproducibilità</i>	
	altro territorio	altra organizzazione
Concertazione	<i>medio</i>	<i>medio</i>
Pianificazione attività	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>
Organizzazione	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>
Comunicazione tra gli attori	<i>medio</i>	<i>medio</i>

Elementi della pratica che potrebbero essere trasferiti per la soluzione di altri problemi o per altre tipologie di destinatari.

Elementi della pratica	<i>Grado di trasferibilità</i>	
	Altre tipologie di destinatari	Altri problemi
Concertazione	<i>medio</i>	<i>medio</i>
Pianificazione attività	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>
Organizzazione	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>
Comunicazione tra gli attori	<i>medio</i>	<i>medio</i>

4. Fonti informative

Documenti analizzati ER-07-A1-M1-P13 (Piano) - ER-07-A1-M1-P13 (Progetti)

Eventuali siti web <http://www.malettigroup.com>

Testimonianze locali : Giovanni Tiradini – MALETTI GROUP

2.3. Formazione al Marketing e alla vendita

1. Informazioni generali

Titolo Piano:	Formazione al Marketing e alla vendita
Tipologia Piano:	Aziendale
Numero Progetti:	1
Numero allievi:	4
Ore di formazione:	202 in totale, di cui 82 d'aula, 60 training on the job e 60 di Project Work
Finanziamento richiesto:	€ 28.280,00
Importo orario finanziamento richiesto:	€ 35
Ente attuatore:	De Pretto Moto S.r.l.
Soggetto proponente:	De Pretto Moto S.r.l.
Eventuale partenariato:	Il Piano è realizzato con la collaborazione di due società che hanno ricevuto delega dal soggetto attuatore per la realizzazione di docenze, per la progettazione e la programmazione didattica. Si tratta di società con competenze specifiche in materia di formazione o che svolgono attività di consulenza in ambiente Internet, con competenze in materia informatica, web design, web marketing multimedialità in genere ecc.
Azienda/e beneficiaria/e e relative dimensioni:	De Pretto Moto S.r.l. L'azienda beneficiaria svolge attività di produzione, commercializzazione e vendita accessori e motocicli ed ha alle sue dipendenze 13 addetti.
Settore economico:	Meccanica Metallurgica: motoristi, carrozzieri
Periodo di svolgimento:	dal 20/02/2008 al 16/07/2008
Parti sociali sottoscrittrici:	Impresa, API/Federazione territoriale, CGIL Territoriale, CISL Territoriale, UIL Territoriale
Regione e localizzazione dell'intervento:	Veneto. - Caldogno (VI)

2. Descrizione del Piano

Contesto e fabbisogni che hanno dato origine al Piano

Il mercato in cui opera l'azienda beneficiaria dell'intervento appare caratterizzato da una forte dipendenza dal ciclo economico, dalla presenza massiccia di numerosi competitori e da una evoluzione continua della domanda, che rappresenta la leva di un processo di innovazione tecnologica permanente che interessa i prodotti, i processi di produzione, di Marketing, di vendita e distribuzione.

Il ciclo di vita estremamente breve delle tecnologie e la loro continua evoluzione induce quindi l'impresa ad innovare in modo metodico processi, tecnologie, prodotti e determina conseguentemente la evidente necessità di un aggiornamento continuo delle competenze degli addetti.

In questo contesto, l'azienda beneficiaria, per accrescere le proprie capacità competitive, ha deciso di puntare sulla qualità dei servizi che essa propone, all'ampliamento della gamma e della completezza di tali servizi e all'assistenza ai clienti adottando una strategia tesa a riposizionare la propria immagine su un target di clientela più alto.

Tale strategia è supportata dall'introduzione di nuove procedure informatizzate per la gestione di alcuni processi aziendali ed in particolar modo delle attività di Marketing e di vendita, ed ha reso necessaria l'adozione di nuove metodologie e tecniche di vendita.

Il Piano di formazione rivolto ai 4 dipendenti individuati dall'azienda in base alla valutazione del ciclo evolutivo delle rispettive professionalità prende sostanzialmente il via dalle condizioni di

contesto appena descritte e dalla decisione aziendale di continuare ad investire sulle proprie risorse, rafforzando la logica di Team, per far fronte alle nuove sfide di mercato che l'attendono.

Ambiti e modalità di analisi dei bisogni

Gli ambiti di analisi che si evidenziano dalla analisi del Piano e del Progetto in esso inserito, riguardano:

1. il mercato, rispetto al funzionamento del quale emerge, nella sia pur sintetica descrizione del Piano, una forte consapevolezza aziendale riguardo ai mutamenti e all'evoluzione della domanda, alla tipologia e ai comportamenti dei competitori, ai fattori chiave di competitività, alla imprescindibilità dei fattori tecnologici .
2. le possibili strategie rivolte al mercato (mix di prodotti/servizi, specializzazione, allargamento della gamma, diversificazione, innovazione, mix dei mercati, mutamento delle tipologie di clienti serviti, focalizzazione/ampliamento geografico, canali di distribuzione e vendita - passaggio all'e-commerce ecc.).
3. le possibili strategie aziendali rivolte alla modificazione della propria organizzazione (strategie ed azioni finalizzate all'evoluzione del modello di produzione dei servizi, sviluppo delle capacità di realizzazione dei beni/servizi e controllo, innovazione dei processi interni quali la gestione del cliente.

L'intervista realizzata con il rappresentante della de Pretto Moto ha consentito di confermare gli ambiti di analisi che si evincono dalla lettura del Piano e ha consentito di precisare mediante un approfondimento specifico, alcune caratteristiche delle modalità di analisi adottate nella fase di progettazione per definire i bisogni.

L'impresa ha affermato innanzitutto di aver indagato anche i bisogni formativi individuali espressi dai/le lavoratori/trici, che avevano richiesto peraltro una formazione per la lingua inglese. Di comune accordo, non si è proceduto in questo senso per 2 motivi:

Il primo relativo al tempo necessario per la formazione: concentrare in 6 mesi le attività formative proposte insieme ad un ulteriore corso di Inglese, è sembrato a tutti eccessivo. Sarebbe stato invece proposto, se il tempo per realizzare il Piano Formativo fosse stato più lungo, ovvero di 9 o 12 mesi.

Il secondo motivo è invece attinente ai costi. Si è temuto che una richiesta di finanziamento più onerosa avrebbe corso il rischio di non essere accolta dal FONDO, in quanto il limitato numero degli allievi avrebbe portato ad un progetto con un alto costo formazione/allievo.

Finalità e priorità generali del Piano

Il Piano Formativo risponde a due semplici finalità:

1. Aggiornare le competenze dei/le lavoratori/trici.
 2. Migliorare la qualità e la quantità dei servizi che l'azienda beneficiaria propone ai propri clienti.
- Essenzialmente esso mira a "fornire le conoscenze, le competenze e le abilità, ai 4 partecipanti individuati, per una più adeguata gestione delle tecnologie informatiche per il marketing e le vendite, attraverso le quali l'azienda beneficiaria punta ad una più razionale ed efficiente gestione dei processi aziendali.

Secondo le finalità dichiarate nel Piano, ciò dovrebbe consentire all'azienda beneficiaria di offrire "non solo prodotti, ma anche servizi di consulenza più qualificati e a maggiore valore aggiunto, aggiornati rispetto alle innovazioni tecnologiche immesse sul mercato" .

Le 2 finalità descritte sono integrate da 4 obiettivi esplicitamente dichiarati dal Piano: 1. Fornire un aggiornamento professionale che garantisca la continuità dell'occupazione; 2. Accrescere le capacità competitive dell'impresa beneficiaria ed il livello di soddisfazione dei propri clienti; 3. Diffondere la cultura dell'innovazione attraverso i processi di formazione continua; 4. Consentire ai/le lavoratori/trici percorsi di crescita coerenti e sostenibili.

La realizzazione dell'intervento ha consentito il pieno raggiungimento degli obiettivi dichiarati. In assenza della formazione formale che è stata effettuata, a giudizio dell'impresa beneficiaria l'approccio sarebbe stato necessariamente di tipo informale (formazione in affiancamento a personale esperto, in possesso di competenze maggiori), quindi non completa, rivolta solo all'acquisizione delle conoscenze di più immediato e facile utilizzo, avrebbe richiesto tempi molto più lunghi di apprendimento e soprattutto "il risultato sarebbe stato meno efficiente".

Informazioni generali sui progetti che compongono il Piano

Il Piano Formativo è composto da un unico progetto denominato *“dal Marketing alla vendita”* i cui obiettivi specifici sono declinati in stretta coerenza con le finalità e con gli obiettivi generali del piano.

Il Progetto si pone in primo luogo l'obiettivo di rafforzare il capitale umano quale strumento chiave per realizzare la propria strategia di posizionamento su una fascia di mercato più alta, proponendosi nello specifico di far acquisire nuove e più approfondite conoscenze, competenze ed abilità relativamente all'utilizzo di procedure informatizzate per le attività di marketing e vendita (obiettivo 1 del Piano *“Fornire un aggiornamento professionale che garantisca la continuità dell'occupazione”*);

Quanto all'obiettivo 2 del Piano, (*“accrescere le capacità competitive ed il livello di soddisfazione dei propri clienti”*) il Progetto precisa come la competitività sia strettamente legata alla qualità dei servizi che essa propone ai clienti, alla loro pluralità e completezza, all'assistenza offerta. La capacità di erogare servizi con tali caratteristiche appaiono come la diretta conseguenza del conseguimento dell'obiettivo precedente, ossia dell'acquisizione di competenze adeguate da parte degli addetti in grado di supportare la realizzazione della strategia aziendale tesa al riposizionamento della propria immagine su un nuovo target di clienti .

Quanto al terzo obiettivo (*diffondere la cultura dell'innovazione*) esso risulta perfettamente in linea con le esigenze che emergono da un mercato con le caratteristiche descritte in precedenza, in cui l'innovazione e di conseguenza la cultura della formazione continua rappresentano fattori chiave di successo che debbono in qualche modo divenire patrimonio dell'impresa e di tutti i suoi componenti. Quanto al quarto obiettivo (*Consentire ai/alle lavoratori/trici percorsi di crescita coerenti e sostenibili*), il progetto, a prescindere dalle ulteriori motivazioni esplicitate nel relativo capitolo, esprime una sua coerenza nell'intreccio tra la scelta dei partecipanti (si tratta di persone individuate in base alla valutazione del ciclo evolutivo delle rispettive professionalità e all'esigenza concreta di crescita e di sviluppo delle competenze da essi possedute in relazione allo svolgimento di compiti nuovi o comunque allo svolgimento di attività usuali ma con modalità, contenuti e tecnologie innovative), la definizione dei contenuti e delle altre caratteristiche dell'intervento (durata, modalità didattiche ecc.).

In estrema sintesi Il progetto è destinato a produrre tre tipi di risultati, riferiti all'acquisizione delle competenze da parte del personale (il primo), all'ambiente organizzativo in cui esso opera (secondo risultato atteso) e al raggiungimento di un più alto livello di servizio per l'impresa che dovrà consentire un migliore posizionamento sul mercato (risultato finale atteso).

Le azioni formative, della durata di 202 ore in totale, sono realizzate secondo un corretto equilibrio tra le diverse metodologie adottate: aula (40.59%), training on the job (29.70%) e Project Work (29.70%) e sono articolate nei seguenti moduli/contenuti:

1. Analisi del potenziale di mercato e-commerce (ore: 24); Analisi concorrenziale (ore: 16);
2. Studio di fattibilità per le diverse casistiche (ore: 24);
3. Il Marketing Mix come fattore di successo aziendale (ore: 32);
4. Piano d'azione per i mercati principali, per i mercati secondari e per i mercati nuovi (ore 8+8+8);
5. La comunicazione azienda – Cliente (ore: 32);
6. I nuovi media come strumento marketing: Mail, CD multimediale, Internet, presentazioni (ore: 48);
7. Fondi Interprofessionali: opportunità per i lavoratori (ore: 2).

I partecipanti al percorso formativo individuati dall'azienda sono stati 4, tra i quali 2 donne ed un lavoratore *“over 45”*. L'individuazione, come già accennato è avvenuta in base alla valutazione del ciclo evolutivo delle rispettive professionalità e all'esigenza concreta di crescita e di sviluppo delle competenze da essi possedute in relazione allo svolgimento dei nuovi compiti. Si tratta di persone che operano su procedure informatiche per la gestione delle attività di marketing e di vendita per le quali è stata individuata l'esigenza di una ulteriore attività formativa - che rappresenta pertanto la continuazione rispetto a percorsi precedenti- al fine di favorire un adeguamento delle competenze rispetto a nuove esigenze connesse all'evoluzione delle tecnologie utilizzate.

Risorse ed expertise professionali coinvolte nell'intervento (interne/esterne; specializzazioni richieste)

Nella fase di progettazione dell'intervento sono state impiegate due tipologie di Risorse Umane:

1. una risorsa con competenze tecniche e professionali nell'area informatica (tecnico Informatico / analista programmatore, con conoscenze specifiche del sistema gestionale oggetto di apprendimento)
2. Un formatore esperto nella definizione e analisi dei fabbisogni formativi, progettazione, coordinamento, direzione, monitoraggio e amministrazione di percorsi formativi finanziati.

I docenti coinvolti nella realizzazione dell'intervento sono stati tutti esterni. Non si è trattato, secondo la definizione fornita dall'intervistato, di "docenti professionali", bensì di esperti della materia che avevano il compito di illustrare i contenuti e le applicazioni pratiche. Secondo l'azienda questa scelta rappresenta sicuramente uno dei più importanti motivi del buon esito dell'intervento stesso.

Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'intervento

Il sistema di monitoraggio e valutazione risulta così articolato:

1. valutazione in itinere, con l'obiettivo di definire il grado di aderenza del progetto alle aspettative, valutare l'andamento delle attività di formazione, individuare eventuali punti di criticità (qualità della docenza, metodologie didattiche, tempi, organizzazione logistica, etc.), apportare correzioni alle eventuali anomalie e soluzioni alle diverse problematiche emerse.
2. valutazione ex post tramite la misurazione del gradimento dei partecipanti a fine corso. Al termine del progetto sono stati somministrati agli allievi appositi questionari per la verifica del gradimento della formazione, finalizzati alla raccolta dei feedback dei 4 partecipanti. Le aree indagate riguardano: la percezione del gruppo rispetto alle attività di formazione; i principali motivi di soddisfazione/insoddisfazione; il giudizio sugli aspetti riguardanti la preparazione/chiarità degli obiettivi, la pertinenza dei contenuti, l'adeguatezza delle metodologie, l'efficacia della docenza, la qualità ambientale, la qualità logistica, l'individuazione delle cause di eventuali scarti negativi.
3. valutazione dell'apprendimento, consistente in azioni di verifica dei risultati, finalizzate alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali di apprendimento mediante la somministrazione di test a risposta multipla, la produzione di elaborati individuali, lo svolgimento di esercitazioni di gruppo e la simulazione di situazioni operative.
4. valutazione delle competenze acquisite in situazione lavorativa dopo 3 mesi dal termine del progetto, realizzata con un questionario standard rivolto ai responsabili diretti dei partecipanti, con l'obiettivo di valutare le competenze acquisite dai partecipanti in situazione lavorativa.
5. Il sistema di valutazione applicato, ha dimostrato, in itinere, che il percorso formativo era coerente con i bisogni rilevati ed era in grado di dare ottime le risposte alle esigenze degli/le allievi/e.
6. I test di rilevazione degli apprendimenti hanno consentito agli/le allievi/e di "tararsi" in modo continuo rispetto al procedere del corso, con l'aiuto del docente quando, sia pur raramente, se ne è evidenziata la necessità.

La valutazione ex post ha coinciso con l'acquisita capacità d'uso delle procedure e degli strumenti utilizzati.

Tale modello di valutazione si è mostrato estremamente utile per il buon esito del Piano ed è determinante per l'azienda adottarlo in qualsiasi altra attività formativa che in De Pretto verrà realizzata in futuro.

3. Analisi degli elementi distintivi dell'esperienza realizzata

Elementi di pregio del Piano

A giudizio dell'impresa beneficiaria, la realizzazione del piano, che ha segnato il superamento di una fase in cui la formazione delle competenze del personale era affidata al solo affiancamento con personale esperto, per passare ad una fase più strutturata, basata sull'analisi accurata del contesto e dei fabbisogni, sulla definizione di contenuti coerenti con tali fabbisogni e con le strategie dell'impresa, sull'adozione di metodologie didattiche tra loro integrate, adeguate alle caratteristiche delle persone in formazione e su un'attenta azione di valutazione basata su un modello originale e funzionale, ha consentito pienamente il raggiungimento degli obiettivi previsti,

consentendo l'acquisizione da parte del personale delle competenze necessarie all'uso delle procedure informatiche. Tale risultato, attestato pienamente dagli esiti della valutazione ex post svolta, viene confermato anche dal raggiungimento di una serie di obiettivi aziendali, tra i quali, non ultimo l'incremento della produttività.

In assenza della formazione formale effettuata, l'approccio sarebbe stato necessariamente di tipo informale (ossia in affiancamento a personale più esperto e/o con maggiori competenze) ed essa sarebbe risultata non completa, rivolta solo all'acquisizione delle conoscenze di più immediato e facile utilizzo, con tempi di apprendimento molto più lunghi e soprattutto con risultati meno efficienti.

Il progetto ha dimostrato che la metodologia sperimentale usata, basata sull'analisi dei fabbisogni condivisa fra azienda e lavoratori, sull'individuazione del percorso formativo, fatta in collaborazione con gli esperti che hanno realizzato la progettazione, sull'uso di un sistema di valutazione continuo degli apprendimenti, sulla scelta della formazione "formale" in sostituzione di quella "informale" fino ad allora praticata, è stata estremamente utile ed efficace.

Questa prassi è divenuta patrimonio aziendale condiviso dai/le lavoratori/trici e dalla proprietà.

Il Piano è stato inoltre realizzato senza che si incontrassero criticità di alcun tipo. Ciò è dovuto a parere dell'azienda a diversi fattori, quali: la dimensione contenuta; l'omogeneità delle conoscenze dei/le lavoratori/trici, che ha ridotto al minimo i problemi che si creano con partecipanti troppo disomogenei; la corretta analisi dei fabbisogni effettuata; la formazione on the job, che ha consentito una reale applicazione delle conoscenze trasmesse in aula e la loro trasformazione in competenze.

A convalidare quanto affermato è il dato della frequenza al corso, che è stata del 100% per tutti e 4 gli/le allievi/e.

In termini generali, gli elementi di particolare pregio, sulla cui valutazione il rappresentante dell'azienda ha convenuto riguardano in particolar modo:

1. La Coerenza tra scelte strategiche dell'impresa rispetto al mercato e al proprio assetto organizzativo da una parte e scelte/obiettivi formativi dall'altro (*competenze da formare, scelta dei dipendenti, dei contenuti, delle metodologie ecc.*)
2. L'Adeguatezza/pertinenza dei contenuti
3. La qualità e la funzionalità del sistema di valutazione, in particolare ex post
4. L'ipotesi di contribuire attraverso la realizzazione del progetto alla messa a punto di una metodologia di gestione delle necessità di formazione in azienda

Punti di forza, forze trainanti ed elementi di successo dell'intervento realizzato

1. Dimensione contenuta dell'intervento.
2. Omogeneità delle conoscenze dei/le lavoratori/trici.
3. Correttezza dell'analisi dei fabbisogni effettuata nella fase di progettazione basata sull'adeguatezza delle metodologie e degli strumenti per l'analisi del contesto, della domanda aziendale, delle competenze dei lavoratori.
4. Legame della formazione con obiettivi tangibili per l'impresa e per i lavoratori e/o con l'attività concretamente svolta.
5. Efficienza della fase di realizzazione/gestione quale elemento essenziale per garantire l'efficacia del percorso formativo a la e la sequenzialità degli apprendimenti, tenendo costante il livello di motivazione dei partecipanti
6. Qualità e adeguatezza delle Docenze

Risultati raggiunti

1. Acquisizione di nuove competenze da parte dei/le partecipanti
2. Consapevolezza da parte dei partecipanti che la formazione in azienda può essere un punto di partenza per nuovi e diversi percorsi professionali, da spendere eventualmente sul mercato del lavoro
3. Miglioramento del clima aziendale
4. Incremento di produttività
5. Acquisizione della "cultura", che individua nella formazione, quando possibile, uno strumento utile per superare criticità aziendali

Elencazione delle principali buone pratiche

1. *Diagnosi dei fabbisogni di competenze dei lavoratori (pratica specifica della fase di progettazione).*
2. *Modalità di progettazione (processo e modalità che hanno fatto sì che si determinasse coerenza tra strategie dell'azienda, fabbisogni, contenuti e modalità didattiche prescelti)*

4. Analisi delle buone pratiche

Pratica n. 1

Denominazione della buona pratica: *Diagnosi dei bisogni di competenze dei lavoratori (pratica specifica della fase di progettazione)*

Breve descrizione della pratica

In seguito allo svolgimento dell'analisi del contesto di riferimento che ha coinvolto diverse dimensioni quali:

Il mercato, l'evoluzione della domanda, tipologia e comportamenti dei competitori, fattori chiave di competitività, fattori tecnologici.

Le strategie rivolte al mercato (mix di prodotti/servizi, specializzazione, allargamento della gamma, diversificazione, innovazione, mix dei mercati, mutamento delle tipologie di clienti serviti, focalizzazione/ampliamento geografico, passaggio all'e-commerce ecc.) e alla modificazione della propria organizzazione (evoluzione del modello di produzione dei servizi, sviluppo delle capacità di realizzazione dei beni/servizi, controllo, innovazione dei processi interni quali la gestione del cliente)

si è evidenziata una forte criticità rappresentata dal sottoutilizzo delle tecnologie informatiche per il marketing e le vendite, che rischiava di vanificare il processo di innovazione aziendale, supportato dall'introduzione di un nuovo sistema gestionale con elevate potenzialità.

Il nuovo sistema informatico veniva utilizzato poco e male e gli addetti sopperivano a questa difficoltà utilizzando procedure manuali in luogo di quelle automatiche previste dal sistema, con esiti non positivi dal punto di vista dell'efficienza, della produttività e della soddisfazione del cliente. Ciò era in gran parte dovuto all'insufficienza della formazione ricevuta, che era stata di tipo "informale" ed episodica, dando per scontato, che le competenze necessarie sarebbero state acquisite attraverso l'utilizzo del software ed un metodo basato su "tentativi".

Poiché questa pratica non aveva dato risultati, si era innescata una reazione di rigetto dell'innovazione e si era diffusa la sensazione che il nuovo sistema gestionale fosse stato fatto un investimento inutile e che il software non fosse adatto alla realtà dell'azienda.

La diagnosi dei bisogni di competenze dei lavoratori si è realizzata mediante colloqui individuali con i dipendenti della durata di 2 ore ciascuno, con l'utilizzo di un PC su cui era installato il gestionale in questione. Si è definito un compito all'interno di un processo e si è chiesto ai singoli lavoratori di svolgerlo secondo le proprie modalità consuete.

In seguito a ciò si è evidenziata una incomprensione della logica con cui il sistema operava.

Si è quindi proceduto ad illustrare le diverse modalità mediante le quali il compito poteva essere svolto, utilizzando le potenzialità del sistema e le diverse procedure messe a disposizione dal software.

I lavoratori sottoposti al colloquio hanno constatato nella pratica la maggiore efficacia della seconda soluzione e c'è stata conseguentemente da parte loro un'immediata adesione alla necessità di apprendere le nuove modalità e funzionalità attraverso la formazione.

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace

L'analisi dei bisogni ha messo in luce il GAP delle conoscenze e delle capacità d'uso degli strumenti informatici che i/le lavoratori/trici pensavano di possedere, rispetto a quanto in realtà conoscevano realmente. Ciò ha consentito di ottenere una piena adesione all'ipotesi di realizzare un Piano Formativo con contenuti tali da colmare il "gap" evidenziato e riconosciuto.

La pratica ha inoltre evidenziato l'erroneità della convinzione diffusa che l'innovazione fosse un investimento inutile e il software non fosse adatto alla realtà dell'azienda e ha consentito di agire contestualmente:

sulla rimozione di dubbi e incomprensioni inerenti le potenzialità dell'innovazione;
sulla condivisione delle scelte dell'azienda
sulla consapevolezza della necessità di apprendimento delle funzionalità del SW al fine di poter utilizzare in modo efficace le potenzialità del nuovo sistema
sulla motivazione alla partecipazione alle attività di formazione
sulla capacità di autovalutazione delle proprie conoscenze e competenze
sull'emersione ed evidenziazione di fabbisogni specifici di formazione
sulla definizione degli Input per la progettazione dei contenuti
sull'individuazione del mix di modalità didattiche da adottare

Risultati formativi, occupazionali, sociali e vantaggi dimostrati per i lavoratori, l'azienda, le parti sociali, il territorio, etc.

La pratica di "*analisi dei bisogni di competenze*" agita dall'impresa ha fornito input indispensabili per la progettazione, consentendo la redazione di un articolato piano formativo e di un progetto rivelatisi in grado di rispondere alle aspettative dei lavoratori, dell'azienda e delle Parti Sociali sottoscrittrici del Piano.

La pratica si è rivelata infatti in grado di evidenziare in modo efficace il GAP delle conoscenze e delle capacità d'uso degli strumenti informatici dei lavoratori/trici evidenziando i fabbisogni specifici di formazione e ottenendo una piena adesione di questi al Piano Formativo.

La pratica inoltre evidenziando l'erroneità della convinzione diffusa sull'inutilità dell'innovazione e sull'inadeguatezza del software ha consentito di rimuovere dubbi e incomprensioni inerenti le sue potenzialità, di creare una maggiore condivisione delle scelte dell'azienda e motivazione nel perseguimento degli obiettivi di crescita, con un atteggiamento partecipativo e propositivo.

La pratica ha contestualmente avuto un impatto estremamente positivo sia sulla consapevolezza della necessità di apprendimento delle funzionalità del SW al fine di poterne sfruttare tutte le potenzialità, sia sulla motivazione alla partecipazione alle attività di formazione

La pratica ha infine contribuito in modo indiretto ad una riflessione più generale sulla capacità di autovalutazione delle proprie conoscenze e competenze da parte di ciascun lavoratore

Alla conclusione delle attività formative alla cui progettazione la pratica ha contribuito:

I/le lavoratori/trici hanno apprezzato particolarmente il fatto di avere acquisito la capacità di usare strumenti informatici, che hanno consentito loro di lavorare con maggiore efficienza e con la capacità di esprimere anche iniziative individuali, in precedenza impensabili.

Essi sono passati da un uso esclusivamente precodificato e rigido di alcuni strumenti, ad un utilizzo individuale, rispondente a logiche espresse autonomamente, che hanno permesso di attivare processi decisionali impensabili nel contesto precedente alla realizzazione del corso.

Sono di conseguenza aumentate la soddisfazione personale, l'autostima, l'autonomia dei/le lavoratori/trici.

L'azienda ha visto con soddisfazione crescere l'utilizzo delle procedure informatiche sulle quali aveva fatto un investimento e ha stimato che in precedenza solo il 30% delle potenzialità venivano utilizzate.

Si è misurato un incremento delle vendite attraverso il sito WEB, un miglioramento del clima aziendale, una maggiore autonomia dei dipendenti nello svolgimento delle proprie mansioni.

Elementi che attestano l'efficacia della pratica

Come già detto, la modalità di diagnosi del fabbisogno di competenze adottata dall'impresa ha consentito una corretta definizione dei contenuti della formazione e delle modalità di erogazione, con la piena accettazione di tali contenuti e modalità da parte dei/le lavoratori/trici.

L'efficacia della pratica è data dal riconoscimento di tutti gli *stakeholder* relativa alla coerenza e alla pertinenza del Piano Formativo e del Progetto cui essa ha fornito gli input, riscontrabile in particolar modo nei contenuti prescelti e nelle metodologie didattiche indicate.

In particolare, l'alto grado di soddisfazione dell'impresa e dei lavoratori coinvolti, evidenziatosi nel corso della valutazione in itinere ed ex post, attestano un'elevata condivisione di tutto il processo - a partire dalla fase preliminare di analisi del contesto, della domanda aziendale, di diagnosi dei bisogni di competenze - e l'efficacia del piano.

Il contributo apportato dalla pratica al buon esito del Piano, insieme ad altri fattori, quali ad esempio l'efficienza della realizzazione, la qualità delle docenze, l'insussistenza di qualsivoglia

criticità nel corso della realizzazione, il supporto di un efficace sistema di valutazione, appare determinante ed appare altresì comprovato dal livello di gradimento dei contenuti e dall'elevato tasso di partecipazione.

Risorse (umane, economiche, organizzative, cognitive, etc.) indispensabili per la realizzazione della pratica

La realizzazione e l'eventuale replica della pratica richiede la disponibilità di un Personal Computer connesso in rete al sistema informativo e del software gestionale preinstallato.

Nella modalità di applicazione "ad altri problemi e/od altri utenti" potrebbe non essere necessario l'uso degli strumenti HW e SW indicati in quanto le risorse tecniche e organizzative sono dipendenti dalla tipologia di criticità da affrontare e dal tipo di tecnologia impiegata nel processo lavorativo.

Due sono le tipologie di Risorse Umane impiegate nella realizzazione della pratica, la cui presenza si ritiene indispensabile confermare per la sua eventuale replica :

una risorsa con competenze tecniche e professionali nell'area informatica (tecnico Informatico / analista programmatore, con conoscenze specifiche del sistema gestionale oggetto di apprendimento)

Un formatore esperto.

Le Aree o unità di competenza di riferimento per la prima tipologia di risorse possono essere identificate in: "Modellazione requisiti applicazioni informatiche", "Progettazione tecnica applicazioni informatiche", "Sviluppo applicazioni informatiche", "Convalida applicazioni informatiche", "Integrazione applicazioni software".

Per quanto riguarda la seconda tipologia, la figura impegnata nella realizzazione della pratica è stata quella di un formatore esperto nella definizione e analisi dei fabbisogni formativi, progettazione, coordinamento, direzione, monitoraggio e amministrazione di percorsi formativi finanziati e non, con elevate competenze relazionali e organizzative. La figura del formatore impegnata nella conduzione dei colloqui e nella diagnosi dei fabbisogni è inoltre in possesso di competenze inerenti la gestione e la motivazione delle risorse umane, la progettazione e la gestione di progetti di formazione, la gestione amministrativa di progetti di ricerca finanziati, lo sviluppo e la realizzazione di progetti software di grandi dimensioni, lo sviluppo delle attività aziendali, la gestione e sviluppo delle risorse umane e delle attività aziendali.

Tra le famiglie di competenze elencate, appaiono indispensabili per la realizzazione della pratica e per la sua eventuale replica quelle inerenti:

la definizione e analisi dei fabbisogni formativi;

la progettazione di percorsi formativi

l'area delle competenze relazionali e della gestione-motivazione delle risorse umane

Elementi di innovazione e qualità (metodologica, progettuale, formativa, organizzativa, etc.) contenuti nella pratica

1. l'intero processo di definizione del gap fra quanto i/le lavoratori/trici pensavano di conoscere e quanto in effetti conoscevano, caratterizzato di fatto dalla realizzazione di una sperimentazione "sul campo" di semplice attuazione e in grado di generare una pluralità di esiti positivi (cfr p.3);
2. la modalità di coinvolgimento dei lavoratori e di condivisione del percorso e della metodologia da parte di questi;
3. l'impiego della metodologia di analisi quale input per la definizione di un percorso formativo strutturato, basato su precise strategie didattiche, su modalità di apprendimento tra loro integrate e su una coerente identificazione dei contenuti.

Elementi della pratica che potrebbero essere riprodotti in altri territori, in altre organizzazioni

Elementi della pratica	<i>Grado di riproducibilità</i>	
	altro territorio	altra organizzazione
Coinvolgimento diretto dei lavoratori/ condivisione	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
Modalità di realizzazione (colloqui individuali con prova pratica > illustrazione delle potenzialità dell'innovazione > condivisione del fabbisogno)	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
Definizione e utilizzo degli esiti della pratica quali Input per la progettazione dei contenuti e l'identificazione delle metodologie didattiche	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>
Tipologia di risorse umane impiegate per la realizzazione della pratica	<i>medio</i>	<i>medio</i>

Elementi della pratica che potrebbero essere trasferiti per la soluzione di altri problemi o per altre tipologie di destinatari.

Elementi della pratica	<i>Grado di trasferibilità</i>	
	Altre tipologie di destinatari	Altri problemi
Coinvolgimento diretto dei lavoratori/ condivisione	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
Modalità di realizzazione (colloqui individuali con prova pratica > illustrazione delle potenzialità dell'innovazione > condivisione del fabbisogno)	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
Definizione e utilizzo degli esiti della pratica quali Input per la progettazione dei contenuti e l'identificazione delle metodologie didattiche	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>
Tipologia di risorse umane impiegate per la realizzazione della pratica	<i>medio</i>	<i>medio</i>

Pratica n. 2

Denominazione della buona pratica: *Modalità di progettazione*

Breve descrizione della pratica.

La pratica risulta strettamente sequenziale alla diagnosi dei fabbisogni formativi da cui raccoglie i principali input. Altri input rilevanti alla progettazione sono forniti dall'analisi del contesto ed in particolare dall'analisi dei seguenti fattori:

il mercato, l'evoluzione della domanda, la tipologia e i comportamenti dei competitori, i fattori chiave di competitività, i fattori tecnologici.

Le strategie rivolte al mercato della De Pretto Moto (mix di prodotti/servizi, specializzazione, allargamento della gamma, diversificazione, innovazione, mix dei mercati, mutamento delle tipologie di clienti serviti, focalizzazione/ampliamento geografico, canali di distribuzione e vendita - passaggio all'e-commerce ecc.).

le strategie della De Pretto Moto rivolte alla modificazione della propria organizzazione (strategie ed azioni finalizzate all'evoluzione del modello di produzione/erogazione dei servizi, sviluppo delle capacità di realizzazione di nuovi servizi, innovazione dei processi interni quali la gestione del cliente).

Caratteristiche dell'innovazione delle tecnologie informatiche introdotte, potenzialità, funzionalità, esperienze degli utilizzatori.

A seguito dell'analisi svolta si è evidenziata una forte criticità rappresentata dal sottoutilizzo delle tecnologie informatiche per il marketing e le vendite: Il nuovo sistema veniva utilizzato poco e

male e gli addetti sopperivano alla mancanza di conoscenze relative alle sue potenzialità e all'insufficiente possesso di competenze relative al suo utilizzo, utilizzando procedure manuali in luogo di quelle automatiche previste dal sistema, con esiti controproducenti.

L'analisi dei bisogni svolta ha messo in luce il GAP delle conoscenze e delle capacità d'uso degli strumenti informatici dei/le lavoratori/trici fornendo indicazioni precise riguardo ai loro fabbisogni specifici di formazione e sull'individuazione del mix di modalità didattiche da adottare.

La progettazione è stata quindi realizzata utilizzando le suddette informazioni di contesto e gli esiti dell'analisi dei fabbisogni formativi dei lavoratori, in modo congiunto, da un esperto formatore, consulente dell'impresa De Pretto Moto e dai tecnici della società che ha realizzato il software, attraverso una stretta collaborazione tra diverse professionalità ed esperienze, che si è rivelata infine vincente.

Infatti la collaborazione fra capacità ed esperienze diverse (quella specifica e relativa alla realizzazione di percorsi formativi e quella tecnica, basata sulla conoscenza dei contenuti del sistema) ha consentito di legare strettamente i fabbisogni formativi rilevati con l'esigenza di sfruttare tutte le potenzialità del sistema informativo per supportare la realizzazione delle strategie aziendali. Ciò è stato ottenuto mediante un'analisi puntigliosa delle risultanze dei colloqui individuali svolta parallelamente ad un'analisi dettagliata delle procedure di lavoro, delle caratteristiche e delle funzionalità del gestionale, mettendo in relazione il gap di competenze rispetto alle diverse funzioni e ponendo nel contempo in risalto la filosofia del nuovo sistema.

La determinazione dei contenuti è stata una diretta conseguenza di tale procedimento, mentre l'individuazione del mix (training on the job, aula e PW) per quanto riguarda le metodologie didattiche, ha consentito di personalizzare il percorso tenendo conto delle specifiche competenze di ciascun partecipante mediante la previsione di un'assistenza diretta programmata sul posto di lavoro e di un affiancamento da parte dei docenti e degli esperti direttamente sul posto di lavoro.

Tale impostazione, mirata a valorizzare le caratteristiche di ciascuno e l'apprendimento individuale, sul posto di lavoro si è rivelata di indubbia efficacia in quanto ha consentito l'apprendimento di una funzione prima con l'ausilio del docente, proseguendo progressivamente in autonomia.

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace

La modalità di progettazione adottata ha consentito di affrontare in termini analitici il rapporto tra conoscenze e competenze necessarie all'utilizzo del sistema informatico e allo svolgimento delle attività di marketing, vendita, assistenza ai clienti secondo le nuove modalità e le funzionalità specifiche del software ed ha permesso di trovare conseguentemente soluzioni mirate, personalizzate e coerenti dal punto di vista dei contenuti formativi da erogare e delle strategie di apprendimento da adottare. Uno dei problemi che la pratica ha consentito di fronteggiare è stato infatti quello della diversità di competenze, conoscenze e approcci da parte di utenti che pure possedevano caratteristiche omogenee e dell'individuazione delle strategie formative più adeguate per fronteggiare tali criticità.

La collaborazione tra due diversi tipi di professionalità, l'analisi parallela effettuata congiuntamente e la co-progettazione si sono rivelate quindi a tal fine essenziali.

Risultati formativi, occupazionali, sociali e vantaggi dimostrati per i lavoratori, l'azienda, le parti sociali, il territorio, etc.

Il principale risultato che la pratica può vantare al suo attivo è rappresentato dalla stretta coerenza di contenuti e metodologie elaborati con la domanda aziendale e i fabbisogni formativi dei lavoratori, le cui competenze sono risultate accresciute e rafforzate alla conclusione del percorso.

Tale coerenza è stato elemento determinante per l'affermarsi delle strategie formative scelte.

Come è ovvio, i risultati dal punto di vista formativo, occupazionale e sociale sono di norma misurabili solo alla conclusione di un percorso e a talvolta a distanza di mesi da esso. Non a caso l'impresa ha realizzato una valutazione a distanza di tre mesi dalla fine delle attività formative che ha dato peraltro esiti estremamente positivi: i lavoratori erano in grado di svolgere con un elevato grado di efficacia ed efficienza i compiti propri del nuovo ruolo, attraverso il pieno utilizzo del SW, con importanti risultati per l'azienda.

Pur tuttavia già nella fase di realizzazione si è potuto constatare che la metodologia adottata in fase di progettazione stava dando un forte contributo al raggiungimento di importanti risultati dal punto di vista degli apprendimenti, della partecipazione dei discenti - peraltro elevatissima - e della

motivazione degli stessi.

Elementi che attestano l'efficacia della pratica

L'efficacia della pratica è data innanzitutto dal riconoscimento di tutti gli stakeholder relativa all'efficacia delle strategie formative, alla coerenza dei contenuti e delle metodologie didattiche adottate con le esigenze dell'azienda e i fabbisogni formativi dei lavoratori ed in particolare dalla soddisfazione dei/le discenti, accertata mediante la somministrazione di questionari di valutazione. Altri elementi che attestano l'efficacia della pratica sono rappresentati dall'elevato grado di partecipazione dei discenti in fase di realizzazione, i buoni risultati di apprendimento riscontrati già in itinere ed il grado di motivazione degli stessi.

Infine a conclusione del percorso si sono potuti misurare in modo tangibile: un elevato e soddisfacente livello di utilizzo del sistema informatico, una maggiore autonomia raggiunta dagli/le addetti/e, l'incremento delle vendite da parte dell'azienda, il miglioramento del clima aziendale, la consapevolezza che attraverso processi formativi "formali" possono essere rimossi problemi procedurali ed organizzativi

Risorse (umane, economiche, organizzative, cognitive, etc.) indispensabili per la realizzazione della pratica

La realizzazione e l'eventuale replica della pratica richiede la disponibilità di un Personal Computer connesso in rete al sistema informativo e del software gestionale preinstallato. Richiede inoltre una connessione Internet e l'accesso ai formulari di FAPI mediante PW e ID di accesso al sistema informativo del FONDO, concesso agli utenti registrati.

Nella modalità di applicazione "ad altri problemi e/od altri utenti" potrebbe non essere necessario l'uso degli strumenti HW e SW indicati in quanto le risorse tecniche e organizzative sono dipendenti dalla tipologia di criticità da affrontare e dal tipo di tecnologia impiegata nel processo lavorativo per l'utilizzo della quale si dà luogo alla formazione.

Due sono le tipologie di Risorse Umane impiegate nella realizzazione della pratica, la cui presenza si ritiene indispensabile confermare per la sua eventuale replica :

una risorsa con competenze tecniche e professionali nell'area informatica (tecnico Informatico / analista programmatore, con conoscenze specifiche del sistema gestionale oggetto di apprendimento). E' da rilevare che nel caso specifico oggetto di Studio questa tipologia di risorsa è stata coincidente con il soggetto che ha programmato l'applicativo gestionale in questione. Le Aree o unità di competenza di riferimento di questa tipologia possono essere identificata in: "Modellazione requisiti applicazioni informatiche", "Progettazione tecnica applicazioni informatiche", "Sviluppo applicazioni informatiche", "Convalida applicazioni informatiche", "Integrazione applicazioni software".

Un formatore esperto nella progettazione di percorsi formativi per adulti. Per quanto riguarda questa figura professionale si ritiene in particolare che debba essere in grado di: identificare gli elementi di analisi dei fabbisogni rilevanti ai fini della progettazione; derivare elementi progettuali funzionali ai fabbisogni rilevati, in termini di obiettivi formativi, metodologie e architettura del percorso formativo; assumere la convergenza tra le richieste del sistema cliente ed i requisiti qualitativi, economici ed organizzativi del progetto; delineare un elaborato progettuale funzionale alla programmazione didattica successiva. E' importante inoltre il possesso delle seguenti conoscenze: elementi di analisi del lavoro e del fabbisogno professionale, elementi di andragogia, pedagogia e scienze della formazione, elementi di psicologia dei gruppi, fasi e caratteristiche del processo formativo, principali metodologie e strumenti didattici utilizzabili nei diversi contesti di apprendimento a carattere individuale e collettivo, modelli e tecniche di progettazione formativa, tipologia delle principali prove di valutazione dell'apprendimento, struttura e sviluppo dell'attività di docenza, elementi relativi alle dinamiche socio relazionali caratteristiche nei gruppi in apprendimento, teorie e tecniche motivazionali a sostegno dei processi di apprendimento, teorie e modelli relativi ai processi di apprendimento di diverse tipologie di utenza, norme e regolamenti in uso da parte del soggetto finanziatore.

Nella realizzazione della pratica descritta la professionalità del formatore impegnato nella progettazione risulta ben più complessa di quella indicativamente descritta in precedenza, che si ritiene tuttavia utile e sufficiente per la gestione di questa fase.

Elementi di innovazione e qualità (metodologica, progettuale, formativa, organizzativa, etc.) contenuti nella pratica

L'elemento di innovazione più significativo contenuto nella pratica, che rappresenta un momento di netta discontinuità rispetto ad una prassi aziendale basata essenzialmente sull'informalità degli apprendimenti e caratterizzata pertanto dall'assenza di momenti strutturati, va rintracciato nella modalità di collaborazione fra capacità ed esperienze diverse: quella specifica e relativa alla realizzazione di percorsi formativi e quella tecnica, basata sulla conoscenza dei contenuti del sistema. Di fatto tali competenze, in precedenza descritte in modo più dettagliato, si sono integrate al punto di dar luogo ad una co-progettazione degli interventi che ha consentito di considerare e mettere a valore tutte le variabili tecniche (connesse alle caratteristiche dell'applicativo e alle sue potenzialità) di processo (legate ai processi e alla loro innovazione), umane (legate alle caratteristiche delle risorse umane sulla cui formazione l'impresa ha deciso di investire) e quelle più direttamente connesse ai processi di apprendimento degli adulti.

Elementi della pratica che potrebbero essere riprodotti in altri territori, in altre organizzazioni

Elementi della pratica	<i>Grado di riproducibilità</i>	
	altro territorio	altra organizzazione
Modalità di Cooperazione – integrazione tra professionalità di carattere diverso ai fini della progettazione	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
Derivazione di elementi progettuali funzionali ai fabbisogni rilevati, in termini di obiettivi formativi e architettura del percorso formativo	<i>elevato</i>	
Analisi congiunta di processi di lavoro e delle specifiche attività che lo compongono (informatizzate e non) in relazione alle caratteristiche e alle competenze delle risorse umane da formare	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
Elementi della pratica	<i>Grado di riproducibilità</i>	
	altro territorio	altra organizzazione
Modalità di determinazione dei contenuti	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
Modalità di determinazione delle metodologie didattiche	<i>medio</i>	<i>medio</i>

Elementi della pratica che potrebbero essere trasferiti per la soluzione di altri problemi o per altre tipologie di destinatari

Elementi della pratica	<i>Grado di trasferibilità</i>	
	Altre tipologie di destinatari	Altri problemi
Modalità di Cooperazione – integrazione tra professionalità di carattere diverso ai fini della progettazione	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
Derivazione di elementi progettuali funzionali ai fabbisogni rilevati, in termini di obiettivi formativi e architettura del percorso formativo	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>
Analisi congiunta di processi di lavoro e delle specifiche attività che lo compongono (informatizzate e non) in relazione alle caratteristiche e alle competenze delle risorse umane da formare	<i>elevato</i>	<i>elevato</i>
Modalità di determinazione dei contenuti	<i>elevato</i>	<i>medio</i>
Modalità di determinazione delle metodologie didattiche	<i>medio</i>	<i>medio</i>

5. Fonti informative

Documenti analizzati: Piano Formativo VN-07-A1-M1-P13 Formazione al Marketing e alla vendita e relativo Progetto

Siti web: <http://www.deprettomoto.com/>

Testimonianze locali: Dr. Franco Cocola, in rappresentanza dell'impresa.

2.4. Formazione di competenze di Information Technologies per la Convergenza Digitale

1. Informazioni generali

Titolo Piano: Formazione di competenze di Information Technologies per la Convergenza Digitale

Tipologia Piano: Interaziendale

Numero Progetti: 5

Numero allievi: 43

Ore di formazione: 634

Finanziamento richiesto: €. 140.348,00

Importo orario finanziamento richiesto: €. 26,00

Ente attuatore: Accademia Informatica srl

Soggetto proponente: Accademia Informatica srl

Eventuale partenariato: Ston srl - Università degli Studi di Roma "La Sapienza" (Dipartimento di Informatica - Computer Science Department)

Azienda/e beneficiaria/e e relative dimensioni:

Azienda	N° dipendenti
Accademia Informatica srl	10
Blu Software srl	23
Informatica one srl	28
B.P. Informatica srl	11
Entis Sistemi srl	9
Graal Informatica Spa	31
Jam Sistemi srl	16
Running srl	9
Sistemi e Servizi innovativi srl	41

Settore economico: Information Technology

Periodo di svolgimento: Novembre 2007 - Maggio 2008

Parti sociali sottoscrittrici: API/CONFAPI/Federazione Territoriale – UST CGIL – UST CISL – UST UIL

Regione e localizzazione dell'intervento: Lazio - Roma

2. Descrizione del Piano

Contesto e fabbisogni che hanno dato origine al Piano

Le PMI richiedenti l'intervento si trovano ad operare in un contesto di crescita per tutto il settore ICT dovuto allo sviluppo di servizi a valore aggiunto derivati dalle reti a banda larga in particolare nelle aree dell'e-business, dell'e-government, dell'e-Health, e dai contenuti digitali per l'e-entertainment. In forte crescita risultano essere anche le nuove opportunità offerte dalle applicazioni on line basate sui contenuti generati dagli utenti, dalle nuove imprese web 2.0, dalla diffusione di apparati RFID e dalle applicazioni macchina-macchina. Si assiste, inoltre, ad un rilancio delle applicazioni e-business (reti internet con VoiP, reti private virtuali ecc. come architetture e infrastrutture di base) in particolare nel settore del turismo e della sanità.

In questo scenario, la competitività delle PMI nell'ICT passa inevitabilmente attraverso l'innovazione della propria offerta e l'azione sull'elemento chiave di questo processo: i Sistemisti ed i Programmatori.

Ambiti e modalità di analisi dei bisogni

I fabbisogni formativi alla base del presente Piano interaziendale scaturiscono dai bisogni di competenze necessarie alla crescita del business delle imprese beneficiarie. Il processo di emersione di tali fabbisogni si sostanzia nella triangolazione: analisi dei numeri e dei trend di crescita, costruzione della matrice profili professionali a supporto dello sviluppo – profili esistenti, ed, infine, bilancio delle competenze del personale.

L'individuazione dei fabbisogni, infatti, è avvenuta sulla base di un duplice processo di rilevazione. In prima istanza, con i responsabili all'interno delle Aziende, tramite un approccio di self-analysis, si è analizzato lo scenario di mercato in termini di domanda di prodotti /servizi on demand e di tecnologie di collaborazione, individuando almeno due aree di possibile sviluppo: la System Integration e l'Open Source.

Partendo dalla ricognizione di queste aree, si è proceduto a formulare una matrice delle potenziali branche di business appetibili in termini di competitività dalle PMI richiedenti l'intervento, nonché delle relative competenze professionali necessarie.

La matrice così costruita ha consentito di individuare il deficit di competenze. Tali deficit sono riferibili a competenze di Programmatori e Sistemisti non adeguatamente sviluppate, quindi presenti in misura insufficiente o assenti.

L'emersione dello skill gap ha permesso, pertanto, di identificare i fabbisogni e di tradurli in obiettivi, tenendo conto dei curricula formativi previsti dalle credenziali target (certificazioni su piattaforme middleware e sistemi operativi). L'analisi delle conoscenze e delle competenze è, infine, stata verificata con un bilancio di competenze in via preliminare, somministrato ai destinatari secondo la "metodologia della ricerca d'aula", al fine di individuare il livello dei contenuti da erogare.

Finalità e priorità generali del Piano

Nell'attuale contesto economico dell'ITC, le nuove tecnologie, in particolare quelle di rete, hanno allargato gli orizzonti dello sviluppo applicativo e portato un aumento della complessità delle infrastrutture e, talvolta, dell'architettura delle applicazioni.

Per riuscire a dominare questo nuovo livello di complessità sono necessarie risorse professionali competenti nell'integrazione tramite programmazione, ovvero esperte dei software intermedi inseriti tra le applicazioni distribuite e l'infrastruttura di comunicazione.

Altro rilevante fenomeno è l'evoluzione verso il cosiddetto "software as a service", verso una domanda cioè diretta alla prestazione di servizi a richiesta più che allo sviluppo di prodotti. In quest'ambito, l'Open Source ha ormai raggiunto una dimensione pervasiva, con l'offerta di servizi di ultima generazione da parte di primari provider e sotto la spinta delle strategie per l'e-Government che prevedono tra l'altro un market place per il software nella PA basato sulle logiche "win-win".

Il presente Piano, pertanto, è stato finalizzato a supportare l'innovazione dell'offerta delle PMI richiedenti l'intervento verso queste nuove opportunità di business, formando le risorse da destinare all'amministrazione di sistemi operativi a codice sorgente aperto e allo sviluppo del middleware per soluzioni di B2B e B2C.

Per questo motivo si è proposta l'erogazione di una formazione mirata a specializzare i partecipanti nell'ottimizzazione del software e nelle tecnologie di rete. Tali competenze infatti sono specifiche per il settore di attività in esame e sono percepite dalle aziende beneficiarie come leva per la propria competitività poiché la disponibilità di personale adeguatamente formato e certificato consente loro di presentarsi sul mercato come partners IT qualificati per lo sviluppo di progetti di middleware management e di convergenza tra tecnologie informatiche e canali telco. Le certificazioni di livello professionale, infatti, sono utilizzate dalle imprese IT per stabilire lo standard di competenze sia per i normali ruoli tecnici professionali che per le posizioni critiche. Anche in presenza di un'economia a crescita ridotta, le certificazioni complesse e di livello alto, come quelle oggetto del presente Piano di formazione, sono percepite dal mercato come "forti" e rendono i lavoratori meno vulnerabili ai fenomeni di espulsione.

Informazioni generali sui progetti che compongono il Piano

Le Aziende IT operanti nel comparto delle soluzioni business object, come le PMI richiedenti l'intervento, sono imprese con dimensioni inferiori alla media ma con elevati tassi di crescita ed un organico in forte espansione. I dipendenti sono giovani, in possesso di diploma e inquadrati nella fascia impiegatizia e le imprese necessitano di una continua qualificazione del personale. Per queste ragioni è prioritario, anche in virtù dell'implementazione e dell'upgrading di tecnologie e piattaforme, aggiornare ed adeguare via via le conoscenze dei lavoratori, impegnati in misura crescente nella realizzazione di progetti software personalizzati, nella conduzione di progetti e nel re-engineering di processi ed applicazioni.

Il presente Piano, che ha coinvolto 9 PMI per un totale di 43 partecipanti, si è strutturato nei seguenti n. 5 progetti:

1. COMPETENZE IT IN TECNOLOGIE DI BASE (CORSO BASE) Edizione 1
2. COMPETENZE IT IN TECNOLOGIE DI BASE (CORSO BASE) Edizione 2
3. COMPETENZE IT IN TECNOLOGIE DI BASE (CORSO AVANZATO) Edizione 1
4. COMPETENZE IN TECNOLOGIE DI BASE (CORSO AVANZATO) Edizione 2
5. COMPETENZE IT PER L'OPEN SOURCE

Tutti gli interventi formativi sono stati realizzati attraverso la formula del blended-learning, ovvero della formazione frontale, con lezioni di aula, esercitazioni e casi, combinata con il training on the job e con la formazione a distanza.

Entrando nello specifico dei singoli progetti si precisano di seguito obiettivi e contenuti relativi ai tre filoni di intervento:

Progetti n. 1 – n. 2

Gli interventi, focalizzando l'attenzione sulle competenze preliminari necessarie, hanno mirato alla formazione di programmatori Java Enterprise di primo livello in grado di operare nell'Application Server.

L'Application Server è un'area orientata alla system integration, per garantire il dialogo sempre efficiente e trasparente fra i vari sotto-sistemi informatici coinvolti nei processi di business, e che utilizza alcuni standard di riferimento dominanti, come il linguaggio open source Java per lo sviluppo di applicazioni desktop e server nell'ambito di architetture client/server, internet ed intranet.

Contenuti: Le tecniche orientate agli oggetti – Primo approccio al linguaggio – Definizione e istanze delle classi – L'eredità – Le eccezioni – Presentazione di alcune classi e librerie standard – Le novità di Java Tiger – Applicazioni web e web services in Java – Java servlet A – Java servlet B – Java server page – Privacy – Esame di certificazione.

Il tipo di certificazione relativa a questa attività formativa è stata la SUN CERTIFIED DEVELOPER FOR JAVA 2 PLATFORM STANDARD EDITION N°CX-310-027 rilasciata dal Centro autorizzato Prometric.

Progetti n. 3 – n. 4

I due interventi sono stati finalizzati a concludere, con l'acquisizione di competenze avanzate, la formazione dei programmatori Java Enterprise di primo livello in grado di operare nell'Application Server.

Contenuti: Web Application - Framework Struts per la realizzazione di applicazioni web - Introduzione agli enterprise java bean - La Service Oriented Architecture - Realizzazione di Web services - Sviluppo EJB con Stateless e Stateful – Sviluppo con J2EE – Sicurezza e transazioni con EJB – Entità – Introduzione JMS – Rapporto di lavoro – Sicurezza nei luoghi di lavoro – Esame di certificazione.

Il tipo di certificazione relativa a questa attività formativa è stata la SUN CERTIFIED BUSINESS COMPONENT FOR JAVA PLATFORM ENTERPRISE EDITION N°CX-310-091 rilasciata dal Centro autorizzato Prometric.

Progetto n. 5

L'intervento è stato finalizzato alla formazione di sistemisti-amministratori su sistema operativo Unix/Linux e ha consentito agli sviluppatori e agli enterprise architect di acquisire familiarità con questo sistema operativo affidabile e riconosciuto dai principali leader del mercato ITC. Il corso si è concentrato sui concetti fondamentali indispensabili per installare ed amministrare Linux nell'attività quotidiana e, pertanto, i partecipanti hanno imparato ad integrare Linux nei sistemi informatici esistenti e a sostituire i prodotti commerciali con alternative libere.

Contenuti: Installazione su hardware di classe enterprise – Gestione raid, LVM – Integrazione con reti Windows – Gestione utenti e permessi – Sicurezza avanzata – Shell Scripting – Peculiarità delle diverse shell – Hardening del Sistema – Rapporto di lavoro – Sicurezza nei luoghi di lavoro – Esame di certificazione.

Il tipo di certificazione relativa a questa attività formativa è stata la LINUX CERTIFIED ADMINISTRATOR (LCA) rilasciata dal Centro Linuxcert.

Azioni di sostegno, accompagnamento, diffusione

Non sono state attivate particolari azioni di sostegno e/o accompagnamento al Piano formativo. La diffusione dell'esperienza, che ha condotto ad ulteriori contatti e richieste di formazione, è avvenuta attraverso il semplice sistema del "passa-parola". Essendo Accademia informatica un'azienda che opera da diverso tempo nell'ambito di corsi specialistici nel settore ITC e che per fare questo utilizza i diversi canali finanziari a disposizione, la stessa ha instaurato nel tempo uno stretto rapporto con le società clienti che sistematicamente fanno richiesta specifica di corsi ad hoc per i propri dipendenti, come è avvenuto anche nel caso del Piano in esame.

Sistemi di governo e strategie di organizzazione delle offerte

Il Soggetto Attuatore si è avvalso di partner qualificati per la progettazione e per la programmazione della didattica così come per la valutazione degli interventi.

Nello specifico si è trattato della *Ston srl*, società di consulenza per l'organizzazione, la progettazione e la programmazione di corsi di formazione che vanta al suo interno collaboratori esperti di Information Technologies e dell'*Università degli Studi di Roma "La Sapienza"* in qualità del Dipartimento di Informatica - Computer Science Department.

In particolare, viene considerato d'eccellenza il contributo dell'ateneo che interviene in più momenti dell'intervento:

- a) in fase propedeutica e di progettazione, con la partecipazione all'emersione ed all'analisi dei fabbisogni;
- b) in fase di erogazione, con la realizzazione di docenze nell'ambito del laboratorio di programmazione e su progettazione del software;
- c) in fase di valutazione in itinere ed ex post degli interventi formativi, con la verifica dell'efficacia e dell'efficienza dei processi formativi, nonché delle metodologie adottate.

Percorsi e modalità di certificazione della formazione erogata

Il risultato della qualificazione delle professionalità in uscita dalla formazione è stato riconosciuto attraverso il rilascio delle già citate Certificazioni standard internazionali a conclusione dei percorsi ed attraverso il riconoscimento formale, nei moduli intermedi, dei nuclei di competenze acquisite da parte del Soggetto Attuatore.

Risorse ed expertise professionali coinvolte nell'intervento

Per quanto riguarda le risorse organizzative ci si è avvalsi di personale interno ad Accademia Informatica che ha assolto alle funzioni amministrative, di tutoraggio, di coordinamento e di progettazione.

Per quanto ha riguardato invece l'erogazione della formazione vera e propria ci si è avvalsi di consulenti esterni esperti ed accreditati per le varie attività di docenza specialistica.

Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'intervento

Il Sistema di valutazione ha teso a rilevare sia l'efficienza che l'efficacia degli interventi.

Nel primo caso (efficienza) l'indicatore del risultato è costituito dal tasso di permanenza (n. di formati in uscita / n. di partecipanti in ingresso), fissato nel valore target del 70%, e, ove previsto il

conseguimento di credenziali, dal tasso di restituzione (n. di formati che accedono al test di certificazione / n. di formati certificati).

Nel secondo caso (efficacia) il risultato del Piano in termini di miglioramento della competitività è riscontrabile prendendo a misura l'implementazione di business a seguito dell'intervento di formazione. Tuttavia, poiché l'impatto degli interventi formativi esplica i suoi effetti in un più lungo periodo, si preferisce fare ricorso ad un indicatore indiretto costituito dal n. atteso di lavoratori formati avviati allo sviluppo di nuove soluzioni/prodotti.

Tali rilevazioni si sono avvalse del contributo di professionisti collegati con l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza" (Dipartimento di Informatica-Computer Science Department).

Inoltre, la misura di performance relativa al gradimento da parte dei partecipanti è stata costituita dai seguenti indici relativi all'efficacia di impatto:

- a) Indice di interesse dell'utenza (scala da 1 a 6) in termini di utilizzabilità dei contenuti in ambito lavorativo;
- b) Indice di interesse dell'utenza (scala da 1 a 6) in termini di vantaggi offerti al miglioramento delle competenze tecniche del partecipante.

3. Analisi degli elementi distintivi dell'esperienza realizzata

Elementi di pregio del Piano (strategie progettuali innovative, personalizzazione degli interventi, integrazione col territorio, potenziamento del dialogo sociale, innovazione delle competenze e dei processi formativi, ecc.)

Elementi distintivi che vale la pena evidenziare sono:

- la collaborazione con il Dipartimento di Informatica dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza", auspicabile anche al fine di formare già in ambito universitario risorse ad alta qualificazione per le PMI specializzate nella progettazione e realizzazione di soluzioni Internet innovative ed erogazione di servizi Web-based di ultima generazione.
- la metodologia espressa da progetto, che utilizza il blended-learning per ottenere la massima efficacia operativa dai partecipanti che, affrontando direttamente e concretamente temi tecnici fondamentali e sostanziali, divengono immediatamente autonomi nel processo di lavoro.
- il progetto didattico, articolato in moduli autoconsistenti, modellato su programmi standard di formazione Java finalizzati ai percorsi di certificazione. Ciò ha consentito ai tecnici coinvolti (Sistemisti e Programmatori) di affrontare le tecnologie oggetto della propria attività senza trascurare alcun aspetto della consolidata metodologia messa a punto dallo stesso produttore.

Punti di forza, forze trainanti ed elementi di successo dell'intervento realizzato

Punto di forza è stato sicuramente l'aver rilevato, al momento della progettazione del Piano, la grande richiesta del mercato ITC di percorsi concernenti lo sviluppo del software Java ed aver accompagnato le aziende beneficiarie a tale processo di aggiornamento delle capacità interne. Con i 5 percorsi realizzati si è inoltre inaugurato l'utilizzo durante la formazione delle "macchine virtuali", atte a creare un ambiente virtuale all'interno della macchina fisica. Tale elemento, successivamente reiterato in altri progetti, continua ancora adesso a distinguere gli interventi di Accademia Informatica.

Punti critici, forze frenanti ed elementi di debolezza dell'intervento realizzato

Unica criticità è stata riscontrata a livello organizzativo a causa della difficoltà di gestire più progetti contemporaneamente per via della forzata conclusione di tutti entro i sei mesi fissati dal Fondo.

Risultati raggiunti

Alla fine dei percorsi, circa l'80% dei partecipanti ha conseguito le attestazioni previste dal Piano. I progetti sono stati valutati positivamente dalle aziende e dai lavoratori che ne hanno beneficiato tanto da essere anche in seguito specificatamente richiesti. I medesimi progetti sono stati, inoltre, riproposti da Accademia Informatica per altre aziende clienti sulla scorta degli stessi fabbisogni rilevati in questa occasione.

Elencazione delle principali buone pratiche
Certificazione delle competenze

4. Analisi delle buone pratiche

Denominazione della buona pratica
Certificazione delle competenze

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace

La pratica evidenziata, grazie all'acquisizione di nuove competenze certificate da parte di Sistemisti e Programmatori interni e al conseguente ampliamento dei servizi offerti, ha permesso alle aziende beneficiarie di incrementare la propria competitività nel settore ITC e di rispondere con maggiore efficacia alle richieste del mercato.

Risultati formativi, occupazionali, sociali e vantaggi dimostrati per i lavoratori, l'azienda, le parti sociali, il territorio, etc.

Le competenze certificate ai lavoratori partecipanti alla presente iniziativa sono specifiche per il settore di attività in esame e sono percepite dalle aziende beneficiarie come leva per la propria competitività. La disponibilità di personale adeguatamente certificato consente infatti a tali imprese di proporsi sul mercato come partners IT altamente qualificati.

Inoltre, il possesso di tali certificazioni professionali, utilizzate dalle imprese IT per stabilire lo standard di competenze per i ruoli tecnici professionali, rende gli stessi lavoratori meno vulnerabili ai fenomeni di espulsione.

Elementi che attestano l'efficacia della pratica

L'acquisizione e la certificazione delle competenze informatiche oggetto del Piano, insieme alla crescita professionale dei lavoratori coinvolti, ha permesso alle PMI richiedenti l'intervento di sviluppare nuove opportunità di business nell'ambito dell'ottimizzazione del software e delle tecnologie di rete.

Risorse (umane, economiche, organizzative, cognitive, etc.) indispensabili per la realizzazione della pratica

Al fine di rilasciare ai lavoratori partecipanti le Certificazioni standard internazionali relative alle competenze acquisite, si è resa indispensabile la collaborazione dei Centri autorizzati allo scopo.

Elementi di innovazione e qualità (metodologica, progettuale, formativa, organizzativa, etc.) contenuti nella pratica

Elemento di qualità è stato il progetto didattico realizzato ai fini del rilascio delle Certificazioni. Lo stesso è stato modellato sui programmi standard di formazione Java e quindi su di una metodologia efficace e consolidata.

Elementi della pratica che potrebbero essere riprodotti in altri territori, in altre organizzazioni

La realizzazione dei percorsi oggetto del presente Piano e la conseguente certificazione delle competenze secondo gli standard internazionali possono essere riprodotte in ogni territorio e per qualunque organizzazione nel settore ITC.

Elementi della pratica che potrebbero essere trasferiti per la soluzione di altri problemi o per altre tipologie di destinatari.

La certificazione delle competenze informatiche a cui ci si riferisce non possono essere considerati risolutivi per problematiche e destinatari diversi da quelli del presente Piano formativo.

5. Fonti informative

Documenti analizzati: Formulario del Piano Formativo
Testimonianze locali: Proponente/Attuatore

2.5. Aggiornamento nel settore Stampa

1. Informazioni generali

Titolo Piano: Aggiornamento nel settore Stampa

Tipologia Piano: aziendale

Numero Progetti: 2

Numero allievi: 24

Ore di formazione: 80

Finanziamento richiesto: €. 26.880,00

Importo orario finanziamento richiesto: €. 28,00

Ente attuatore: API SOLUZIONI SRL

Soggetto proponente: API SOLUZIONI SRL

Eventuale partenariato: nessuno

Azienda/e beneficiaria/e e relative dimensioni: GRAFICHE MARTINTYPE SRL (PMI - 24 dipendenti)

Settore economico: Tipolitografia

Periodo di svolgimento: Settembre 2008 - Settembre 2009

Parti sociali sottoscrittrici: API/CONFAPI/Federazione Territoriale – UST CISL – UST CGIL – UST UIL

Regione e localizzazione dell'intervento: Abruzzo – Teramo

2. Descrizione del Piano

Contesto e fabbisogni che hanno dato origine al Piano

L'azienda Martintype è un'impresa di piccole dimensioni a conduzione familiare che deve adeguare la sua produzione alle esigenze di un mercato, quello del comparto stampa, sempre più competitivo. Esiste inoltre un aumento della domanda di beni soprattutto relativi alla carta. L'impresa in questione possiede le attrezzature necessarie ad aumentare la produzione ma non le competenze idonee a sfruttare al meglio le potenzialità delle stesse. E' necessario quindi investire sull'aggiornamento produttivo, introducendo progressivamente innovazioni di processo e di prodotto finalizzate ad acquisire nuove quote di mercato. Il processo di trasformazione insieme all'adeguamento tecnologico deve prevedere l'adeguamento delle competenze dei lavoratori inseriti nel ciclo produttivo.

Ambiti e modalità di analisi dei bisogni

La rilevazione dei fabbisogni formativi è stata curata dall'API attraverso il coinvolgimento diretto dell'azienda beneficiaria che ha espresso la necessità della formazione tecnico-specialistica divenuta poi oggetto degli interventi realizzati. Per poter raggiungere questo obiettivo è stato opportuno procedere preventivamente ad un'analisi del processo di produzione che ha coinvolto l'intera struttura aziendale, i formatori individuati, il Responsabile, la Coordinatrice e la Tutor del Piano, nonché una consulente esterna coinvolta proprio perchè esperta nella redazione di progetti formativi; tale rilevazione ha permesso di ottenere delle informazioni utili ed attendibili per la prosecuzione del processo formativo (dalla progettazione fino alla valutazione dei risultati ottenuti).

Finalità e priorità generali del Piano

Le finalità indicate nel Piano Formativo sono relative al cambiamento organizzativo che si vuole generare all'interno dell'impresa beneficiaria attraverso il processo di aggiornamento delle competenze dei lavoratori coinvolti, arrivando ad attuare modalità differenti nell'organizzazione del lavoro e ad eliminare le debolezze produttive.

Si vuole sostenere l'azienda coinvolta ad introdurre modifiche di processo al fine di migliorare la gestione della produzione attraverso la maggiore professionalità dei lavoratori coinvolti. La

produzione può essere considerata di “qualità”, infatti, solo se il personale coinvolto nel processo garantisce il rispetto dei tempi, delle procedure e gestisce adeguatamente il materiale necessario.

Le priorità sono la crescita della competitività e la crescita dell’occupazione.

Nell’impresa coinvolta, infatti, pur essendoci strumenti ed attrezzature adeguate e tecnologicamente avanzate, le stesse non vengono pienamente sfruttate a causa di “lacune” di base da parte dei lavoratori. L’intervento formativo ha il compito di rimuovere quei “gap” che effettivamente non permettono il pieno utilizzo dei beni, limitando la produzione in termini qualitativi e quantitativi. Tale aggiornamento di competenze, intervenendo sui problemi reali che di fatto limitano il processo produttivo ha la capacità di aumentare la competitività dell’azienda.

D’altra parte l’aumento ed il miglioramento della produzione, unitamente all’acquisizione di nuova clientela, producono inevitabili effetti positivi sull’occupabilità sia in termini di garanzia per i dipendenti sia in termini di possibile inserimento in organico di nuovo personale.

Informazioni generali sui progetti che compongono il Piano

Il Piano Formativo in oggetto si compone di 2 progetti, entrambi di n°40 ore e rivolti a n°12 allievi (per il totale complessivo di 80 ore di formazione per 24 allievi).

Ambidue i percorsi formativi, mirano ad aggiornare o completare le competenze minime(generali) richieste al personale impiegato nella fase di pre stampa e stampa.

Contenuti progetto 1

La carta (8 ore)

Il principio di fabbricazione; caratteristiche; trattamenti superficiali; proprietà; senso di fibra; formati.

Impostazione degli stampati (8 ore)

Caratteristiche dei documenti;le parti fondamentali di un libro; le caratteristiche di una pagina;concetto di segnatura; pieghe incrociate e pieghe parallele; modi di girare la carta; accostamento di fogli; le tavole; i formati dei fogli di macchina e i fattori che ne determinano la scelta.

Le norme ISO (8 ore)

Le indicazioni della norma; classificazione dei supporti cartacei; tolleranze colorimetriche.

Analisi della pre-stampa (16 ore)

Le caratteristiche tecniche delle macchine adibite alla fase di pre-stampa e relative caratteristiche dei documenti.

Contenuti progetto 2:

Stampa offset (20 ore)

Analisi della produzione di stampa con metodologie di qualità riferite alla tecnica offset.

Stampa e controllo (20 ore)

Analisi del ciclo produttivo fino alla realizzazione del prodotto finito; il controllo sulla qualità dello stampato.

Obiettivo generale dei progetti è l’omogeneizzazione delle competenze ed il migliorare l’autonomia di ogni singolo lavoratore coinvolto nella produzione al fine di sostenere l’azienda nel processo di trasformazione verso la maggiore efficienza.

I risultati attesi dall’azienda beneficiaria sono sintetizzabili in:

diffusione di una nuova cultura aziendale orientata all’efficienza;

adeguamento delle competenze del personale addetto alla stampa;

innovazione del processo e del prodotto;

miglioramento della posizione di mercato.

Azioni di sostegno, accompagnamento, diffusione

Il Piano è stato proposto ed organizzato da “A.P.I. Soluzioni” di Teramo in qualità di Associazione che da anni si occupa di promuovere interventi formativi in risposta agli interessi generali espressi dalla categoria imprenditoriale. L’iniziativa è stata accompagnata da un processo crescente di sensibilizzazione sul territorio. Il modello formativo, infatti, così come gli stessi risultati ottenuti dai partecipanti, sono stati diffusi attraverso mezzi informativi a tutte le imprese della provincia di Teramo con lo scopo di promuovere la formazione continua ed aprire le aziende alle sempre più presenti possibilità offerte dai mercati esteri.

Sistemi di governo e strategie di organizzazione delle offerte

Il Sistema di governo che si ritiene utile segnalare è la sinergia tra Soggetto Attuatore ed impresa beneficiaria relativamente agli obiettivi formativi da raggiungere attraverso la realizzazione del Piano formativo. L'azienda partecipante ha sentito l'esigenza di allineare la formazione all'innovazione tecnologica attuando in questo modo un processo di trasformazione aziendale ed adeguamento alle condizioni di mercato. Si è centrata la programmazione su modalità specifiche e la metodologia utilizzata dai docenti è stata quella dell'approccio ai sistemi produttivi avanzati, partendo dalla revisione delle fondamentali strutture di produzione meno complesse già conosciute ed utilizzate dai corsisti per poi proseguire in un percorso specifico riguardante la gestione di attrezzature, macchinari e tecniche più moderne ed evolute.

Percorsi e modalità di certificazione della formazione erogata

Il Soggetto Attuatore ha provveduto ad attestare ad ogni lavoratore la partecipazione al percorso di formazione svolto.

Risorse ed expertise professionali coinvolte nell'intervento

Il gruppo di lavoro impiegato direttamente nelle attività formative è stato composto da:

1. esperto in tecnologie di stampa e controllo qualitativo dello stampato;
2. consulente nel settore della Information Technology – Sistema qualità;
3. consulente aziendale orientata al miglioramento dei processi produttivi nei reparti di pre-stampa;
4. consulente settore grafico - editoriale - pubblicitario.

Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'intervento

La progettazione didattica è stata anticipata dalla selezione dei partecipanti e da colloqui preliminari di orientamento

La fase prettamente organizzativa, di monitoraggio e valutazione dell'attività formativa è stata seguita interamente da A.P.I. Soluzioni attraverso personale con esperienza decennale in esecuzione di progetti formativi.

Il sistema di monitoraggio e di valutazione del Piano ha compreso la realizzazione di:

- *Focus group in itinere*, miranti a verificare la centratura degli obiettivi formativi delle azioni realizzate più che la soddisfazione sulla specifica iniziativa;
- *Rilevazione strutturata finale* delle opinioni dei partecipanti sugli effetti della formazione in merito alla possibilità avuta di applicare concretamente quanto appreso, al grado di supporto avuto dalla propria struttura di appartenenza, alle difficoltà incontrate e ai cambiamenti percepiti nel proprio modo di agire;
- *Interviste conclusive* rivolte a tutti gli attori coinvolti, per raccogliere le informazioni necessarie a fornire suggerimenti sull'efficacia della formazione realizzata e sulle possibili aree di miglioramento.

I Focus group, sono stati organizzati al fine di verificare, durante la realizzazione delle azioni formative, la percezione che i lavoratori direttamente coinvolti avevano sulla qualità del servizio offerto nell'ambito dell'intera iniziativa. Essi hanno permesso di raggiungere l'obiettivo di:

1. valutare i bisogni;
2. analizzare in dettaglio le tematiche da approfondire;
3. individuare aree di miglioramento del progetto;
4. intercettare le aspettative nei confronti della formazione;
5. esaminare le aspettative nei confronti della formazione;
6. verificare la ricaduta sul futuro professionale dei lavoratori.

Le domande cardine delle interviste strutturate hanno cercato, ai diversi livelli, di sondare:

esiti prodotti sui vari discendenti, a breve e a lungo termine;
cambiamenti nell'organizzazione aziendale imputabili alle azioni promosse dal progetto;
eventuali difficoltà dei lavoratori;
valutazioni sui singoli traguardi raggiunti.

3. Analisi degli elementi distintivi dell'esperienza realizzata

Elementi di pregio del Piano

Le imprese hanno molteplici motivi per promuovere la valorizzazione e lo sviluppo delle proprie risorse umane: il contesto socio-economico in cui esse operano caratterizzato da una forte competitività, l'incremento della concorrenza, la crescente innovazione sono tutte caratteristiche con cui esse devono confrontarsi se vogliono competere e mantenere salda la loro posizione sul mercato. Di qui l'esigenza di potenziare i Piani di formazione continua, finalizzandoli alla costruzione di professionalità che possano rispondere adeguatamente allo sviluppo dei settori produttivi e alle loro continue trasformazioni.

È sulla base di tale strategia che il progetto promosso da A.P.I. Soluzioni di Teramo ha attuato una formazione che ha posto al centro dell'interesse i lavoratori delle imprese aderenti al progetto su una attività, quella produttiva, tanto delicata quanto strategica per le organizzazioni interessate.

Punti di forza, forze trainanti ed elementi di successo dell'intervento realizzato

Punto di forza del Piano realizzato è l'obiettivo, perseguito dall'API ed espresso dall'azienda interessata, di avviare nella propria struttura un processo d'innovazione che nella sua complessità crea inevitabilmente una forma di interdipendenza tra sistema economico-produttivo del territorio, struttura sociale dell'organizzazione e dimensione esistenziale del lavoratore. Qualsiasi processo innovativo, infatti, trasforma non solo il modo di produrre, di progettare e gestire un sistema organizzativo ma coinvolge la vita dell'uomo nei modi e nelle forme del suo lavoro e nelle relazioni sociali producendo aumento di autonomia, professionalità, cultura, senso di partecipazione e responsabilità. Non sorprende, quindi, sostenere che la vera ricchezza di un'azienda, di un'organizzazione, di un paese siano gli assesti invisibili cioè le conoscenze/competenze possedute dagli esseri umani. I continui progressi dell'innovazione incalzano e le imprese e le persone non riescono a tenere il passo per poterle utilizzare nella loro organizzazione, ma soprattutto gli improvvisi cambiamenti di scenario stanno diventando (e saranno) sempre più frequenti e determinanti alla permanenza sul mercato.

È proprio in tale ottica che viene chiamato in causa il ruolo della formazione, in particolare di una formazione continua in grado di stare al passo con i cambiamenti del mercato del lavoro. Il sistema della formazione può risolvere i problemi legati all'introduzione dell'innovazione che è un elemento chiave di creazione del valore per le organizzazioni, sia nei periodi di tagli dei costi che in quelli di sviluppo.

Punti critici, forze frenanti ed elementi di debolezza dell'intervento realizzato

Alcune criticità sono da ricondurre alla durata dei percorsi formativi che per ovvie esigenze aziendali e quindi di commessa, è stato ridotto o comunque non pienamente sufficiente affinché si potesse approfondire ogni modulo formativo mediante la realizzazione di applicativi sul campo.

Risultati raggiunti

Il Piano formativo proposto ha raggiunto l'obiettivo di fornire ai partecipanti quelle conoscenze e competenze specifiche che sono indispensabili per lavorare nel settore stampa attraverso sistemi di produzione evoluti.

La crescita professionale dei lavoratori ha prodotto il miglioramento del processo produttivo dell'azienda coinvolta ovvero la correzione e soprattutto la prevenzione di errori esistenti verificatisi in precedenza.

Elencazione delle principali buone pratiche

1. Diagnosi preventiva
2. Progettazione mirata
3. Programmazione didattica
4. Monitoraggio
5. Valutazione

4. Analisi delle buone pratiche

Diagnosi preventiva

E' stato necessario realizzare un progetto formativo che rispondesse alle effettive esigenze dell'azienda. Per poter raggiungere questo obiettivo, è stato opportuno procedere preventivamente ad un'analisi di rilevazione dei bisogni, che ha coinvolto l'intera struttura aziendale, i formatori, il Responsabile, la Coordinatrice e la Tutor del Piano, nonché una consulente esterna esperta nella redazione di piani formativi. Tale rilevazione iniziale ha permesso di individuare esattamente i temi su cui centrare il processo formativo.

Progettazione mirata

L'Azienda in questione è un'impresa di piccole dimensioni a conduzione familiare, all'avanguardia nel campo delle arti grafiche e della stampa, da sempre competitiva nel settore, che ha sentito fortemente l'esigenza di aderire ad un progetto formativo che fosse su misura e che soddisfacesse la necessità di adeguamento del proprio processo di produzione all'andamento del mercato in evoluzione.

Programmazione didattica

La programmazione didattica ha coinvolto nella prima fase l'intero gruppo di lavoro. Insieme all'azienda sono stati selezionati argomenti e testi a cui far riferimento. Questo ha garantito piena collaborazione fra tutti i componenti per tutta la durata del Piano.

Monitoraggio

L'attività di monitoraggio è stata impostata come un percorso il più possibile flessibile, trasparente e condiviso, tale da coinvolgere tutti gli attori che a diverso titolo hanno preso parte al progetto e fruito dello stesso. Tale azione ha implicato numerosi incontri tra gruppo di lavoro del soggetto attuatore ed azienda beneficiaria mirati al confronto ed alla valutazione in itinere dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi formativi prefissati. Questa relazione ha permesso di cogliere problematiche ed attuare soluzioni nell'immediato senza rischiare sfasature rispetto alle finalità generali.

Valutazione

I dati raccolti attraverso il Sistema di valutazione estremamente articolato hanno permesso di esaminare nel dettaglio il ruolo e l'impatto di un simile progetto sui partecipanti e sulla realtà organizzativa coinvolta.

5. Fonti informative

Documenti analizzati: Formulario del Piano Formativo

Testimonianze locali: Proponente/Attuatore

2.6. Aggiornamento del personale AIAS (Associazione Italiana Assistenza Spastici)

1. Informazioni generali

Titolo Piano: Aggiornamento del personale AIAS (Associazione Italiana Assistenza Spastici)

Tipologia Piano: Aziendale

Numero Progetti: 7

Numero allievi: 140

Ore di formazione: 265

Finanziamento richiesto: €. 74.733,60

Importo orario finanziamento richiesto: €.15,94

Ente attuatore: ISFOR API – Istituto di Formazione

Soggetto proponente: ISFOR API – Istituto di Formazione

Eventuale partenariato: nessuno

Azienda/e beneficiaria/e e relative dimensioni: AIAS Associazione Italiana Assistenza Spastici - Grande Impresa: 1389 tra dipendenti e collaboratori.

Settore economico: Servizi alla persona

Periodo di svolgimento: Ottobre 2007 - Aprile 2008

Parti sociali sottoscrittrici: API/CONFAPI/Federazione Territoriale – UST UIL – UST CGIL – UST CISL

Regione e localizzazione dell'intervento: Sardegna - Cagliari

2. Descrizione del Piano

Contesto e fabbisogni che hanno dato origine al Piano

L'AIAS – Associazione Italiana Assistenza Spastici è un'associazione privata nata nel 1954 a Roma con la volontà di provvedere alla prevenzione ed alla cura dei problemi legati agli esiti della paralisi cerebrale infantile e ai successivi aspetti esistenziali. In seguito si è sviluppata sull'intero territorio nazionale attraverso l'istituzione di Sezioni e di Comitati Regionali ed ha progressivamente esteso i suoi interventi arrivando ad offrire un'ampia gamma di servizi alla persona. L'AIAS di Cagliari è nata nel 1976 ed oggi, con i suoi 49 Centri sparsi in tutta la Sardegna, si occupa prevalentemente dell'assistenza medico-psico-sociale ad anziani e sofferenti mentali autosufficienti e non. Complessivamente assiste circa 3.500 persone di cui 1.300 anziani avvalendosi della professionalità di circa 1.240 dipendenti tra medici, terapisti della riabilitazione, educatori, assistenti sociali, infermieri, ausiliari, autisti e personale amministrativo, con una media di 2.250 prestazioni giornaliere.

Il presente Piano Formativo trae origine dalla necessità della struttura di aggiornare il proprio personale sanitario (terapisti ed infermieri) ed amministrativo sulle nuove conoscenze nell'ambito della neuropsicologia cognitiva. Tali conoscenze hanno portato un grande contributo all'inquadramento dei deficit linguistici afasici, soprattutto per quanto riguarda i disturbi conseguenti ad un danno delle componenti semantico-lessicali. Per adeguare il servizio di assistenza si rende necessario che tutte le figure professionali coinvolte nell'assistenza a questa tipologia di paziente prendano conoscenza e coscienza degli attuali strumenti di riabilitazione e degli attuali progressi raggiunti nel trattamento.

I nuovi strumenti terapeutici, atti a fornire le specifiche di approccio e di lavoro che focalizzano l'attenzione sul paziente, possono essere adottati dall'Associazione durante la riabilitazione di gruppo dei pazienti afasici e nella risoluzione delle problematiche familiari del paziente afasico dal momento del ricovero sino all'inserimento nelle case di riposo. L'adozione di queste tecniche operative conduce ad un forte incremento qualitativo nelle prestazioni sanitarie ed organizzative dell'Associazione.

Questa finalità si inserisce, inoltre, nel quadro degli obiettivi strategici per la riabilitazione, previsti

dal Piano Regionale dei Servizi Sanitari (approvato dalla Regione Sardegna il 19 gennaio 2007), riguardanti:

- lo sviluppo di protocolli operativi per garantire continuità assistenziale nelle diverse fasi del percorso riabilitativo;
- la definizione di progetti riabilitativi individuali e di programmi terapeutici integrati tra attività sanitaria e attività sociale di competenza del Comune, differenziati in termini di complessità ed intensità della componente sanitaria e sociale nelle diverse fasi del percorso riabilitativo e a seconda della tipologia di intervento riabilitativo;
- la promozione di trattamenti riabilitativi secondo specifici programmi terapeutici basati su obiettivi e progetti individuali, attraverso percorsi multidisciplinari e individualizzati, fornendo livelli integrati di assistenza omogenei su tutto il territorio sardo.

L'attività formativa proposta rientra nell'obiettivo nazionale "Aggiornamento delle procedure e attività professionali per le professioni sanitarie non mediche" ed è stata pensata per rispondere concretamente all'esigenza di aggiornamento professionale dei fisioterapisti che lavorano nei centri di riabilitazione ex. Art.26 L. 833/78 dell'AIAS.

Ambiti e modalità di analisi dei bisogni

Al fine di identificare il fabbisogno di formazione specialistica e di progettare con efficacia contenuti, modalità e finalità degli interventi da realizzare, l'ISFOR API ha coinvolto direttamente l'azienda beneficiaria. Con questa, sulla base di un'attenta analisi delle strategie di servizio e delle competenze possedute dagli operatori coinvolti, direttamente e non, nell'assistenza al paziente, sono stati raccolti i dati utili ad identificare i gap più rilevanti. Tali gap sono stati poi tradotti in obiettivi formativi dando luogo ad un progetto formativo rispondente alle reali esigenze di crescita del personale sanitario (terapisti ed infermieri) ed amministrativo dell'AIAS, comprendente 7 percorsi connessi ad affrontare ognuno una specifica tematica.

Finalità e priorità generali del Piano

Il personale coinvolto nei servizi di cura alla persona ha il dovere etico di mantenere in ogni momento il più alto standard di conoscenze e competenze, impegnandosi ad adeguare il proprio sapere al progresso della ricerca scientifica e professionale.

Il presente Piano Formativo intende soddisfare questi precisi doveri deontologici portando avanti azioni formative mirate all'aggiornamento delle conoscenze e delle professionalità dei Terapisti dell'AIAS di Cagliari su specifiche tecniche riabilitative e del personale amministrativo della stessa struttura su capacità di relazione e comunicazione, in un'ottica di aggiornamento integrato che ponga in primo piano per tutti gli operatori la centralità del paziente e dei suoi familiari.

La priorità generale è quella di migliorare le modalità organizzative ed operative interne all'AIAS e di sviluppare nel personale tutto, anche in quello non sanitario, la capacità di mostrare verso il paziente ed i suoi familiari, la sensibilità necessaria verso le situazioni di sofferenza, anche durante gli adempimenti quotidiani extra terapeutici. L'approccio e l'assistenza durante le diverse fasi del ricovero, i necessari chiarimenti di cui abbisognano i parenti degli assistiti rendono, infatti, necessaria l'acquisizione di competenze trasversali alle diverse figure professionali e alle capacità operative legate ai compiti svolti.

La valorizzazione dell'esperienza dei lavoratori nel campo sanitario è uno strumento fondamentale per poter garantire che:

- i comportamenti dei terapisti/infermieri nei confronti dei pazienti siano uniformati ai criteri di umanizzazione dell'assistenza;
- sia sempre favorito l'intervento riabilitativo più adatto al paziente, ossia quello che gli consenta una vita il più possibile autosufficiente che contempli anche il reinserimento sociale.

Ulteriore scopo è quello di accompagnare l'efficace radicamento sociale dell'AIAS nel territorio sardo attraverso il costante aggiornamento degli standard qualitativi medico/sanitari dei servizi offerti.

Informazioni generali sui progetti che compongono il Piano

Il Piano Formativo nel suo complesso è finalizzato all'acquisizione di:

- competenze tecniche, relative alle più recenti metodologie terapeutiche per differenti tipologie di pazienti;

- competenze cognitive, costituite dalla capacità di operare delle scelte e pianificare l'attività lavorativa ponendo sempre al centro il paziente e i suoi familiari.
- La selezione dei dipendenti da inserire nell'attività formativa viene svolta direttamente dall'Associazione destinataria degli interventi. Nella selezione dei lavoratori vengono privilegiati alcuni parametri quali:
- appartenenza ad una delle seguenti categorie: terapisti del linguaggio, della riabilitazione, infermieri professionali, personale amministrativo;
- presenza di personale femminile;
- età e presenza di personale oltre i 45 anni;
- data dell'ultimo aggiornamento professionale;
- necessità operative presenti e future.

Il Piano si compone dei seguenti n°7 Progetti:

1. LA RIABILITAZIONE DEL PAZIENTE AFASICO

Il percorso si propone di fornire nuove conoscenze e competenze al personale sanitario, in particolare ai terapisti del linguaggio dell'AIAS, nell'ambito della riabilitazione del paziente con deficit cognitivo acquisito e afasico. Viene fornita una prospettiva integrata dell'approccio a questa tipologia di pazienti con specifico riferimento alle varie discipline che se ne occupano, ovvero neurologia, neuropsicologia clinica, teoria della comunicazione, riabilitazione neurocognitiva / psicosociale e sessuologia.

Il paziente con deficit cognitivo acquisito e afasico solitamente usufruisce di un percorso limitato rispetto alle esigenze psicologiche e riabilitative di cui realmente necessita. Appare restrittivo pensare che le cure mediche assistenziali rappresentino l'unica risorsa a disposizione di questi soggetti. Allo stato attuale la logopedia rappresenta l'unica valida risorsa di chi sperimenta il dramma dell'afasia. Obiettivo del presente progetto è quello di mostrare e far apprendere i nuovi risultati della più recente sperimentazione al fine di ottenere una riabilitazione a sfondo psicosociale prevedendo l'intervento individuale e il sostegno psicologico ai familiari nell'ottica della continuità terapeutica.

I singoli moduli formativi affrontano tematiche indispensabili per l'aggiornamento continuo del personale, alla luce dell'esigenza di adeguarsi alle disposizioni legislative nazionali e regionali riguardanti la sfera della riabilitazione globale. In tale contesto normativo, la riabilitazione del paziente afasico deve avere come punto di partenza un'attenta valutazione del suo stato, secondo parametri linguistici, non verbali, neuropsicologici e psicosociali per arrivare poi alla programmazione di un intervento terapeutico idoneo.

Contenuti: L'Afasia – Riabilitazione delle Afasie e dimostrazioni tecniche – Riabilitazione dell'Afasia e rieducazione degli afasici gravi.

2. AGGIORNAMENTO PER I FISIOTERAPISTI

Il percorso si propone di fornire nuove conoscenze e competenze al personale sanitario, in particolare ai terapisti della riabilitazione dell'AIAS.

La presente attività formativa è stata pensata per rispondere concretamente all'esigenza di aggiornamento professionale dei terapisti che lavorano nei centri di riabilitazione ex. Art.26 L. 833/78 dell'AIAS, in quanto la valutazione multidimensionale e il P.A.I. si pongono ormai, al di là degli adempimenti di legge, come strumenti di lavoro essenziali per l'impostazione dell'attività di assistenza nel tipo delle strutture sopra menzionate nonché come strumento di continuo monitoraggio e aggiornamento nella cura dell'ospite. Il percorso si propone pertanto di far conoscere ai fisioterapisti la filosofia dell'approccio multidisciplinare, gli scopi della valutazione funzionale, gli ambiti di applicazione degli strumenti di valutazione oggettiva e soggettiva, oltre che gli strumenti necessari ad una valida definizione del Piano Assistenziale Individuale (P.A.I.) in un'ottica progettuale di integrazione delle risorse che ruotano intorno all'anziano.

La geriatria è una disciplina specialistica trasversale, che fonda la valutazione del paziente anziano su un approccio globale a più livelli: clinico, funzionale, cognitivo, psico-affettivo, sociale, relazionale, economico, ambientale. La metodologia sulla quale si basa tale approccio è la valutazione multidimensionale, il cui utilizzo trova la sua motivazione nella complessità che caratterizza il paziente anziano ed in particolare l'anziano fragile. Solo con questo approccio si è in

grado di inquadrare al meglio tale paziente e di tracciare per esso un percorso di prevenzione, miglioramento o stabilizzazione della disabilità, obiettivo primario della moderna geriatria. Nel P.A.I. sono contenuti gli obiettivi (e le modalità per il loro conseguimento) di natura medica, riabilitativa e sociale che si vogliono raggiungere al fine di migliorare la qualità dell'assistenza e quindi la qualità di vita dei nostri anziani.

Contenuti: Dalla valutazione multidimensionale al P.A.I. – Le cartelle riabilitative – L'applicazione del Sistema Gestione Qualità in ambito socio-sanitario – Le scale di valutazione.

3. AGGIORNAMENTO PER INFERMIERI PROFESSIONALI

La presente azione formativa, specificatamente dedicata agli infermieri professionali dell'AIAS, è finalizzata a sviluppare competenze e abilità per la prevenzione e il trattamento delle ulcere da pressione fornendo al contempo le conoscenze necessarie per elaborare, attuare e verificare il Piano Assistenziale Individuale (P.A.I.).

Tali strumenti di lavoro sono infatti necessari a garantire agli anziani assistiti una sempre maggiore attenzione ed una continua personalizzazione nel percorso di assistenza.

Nello specifico il percorso si propone di rendere i partecipanti in grado di:

- conoscere le dimensioni del problema "lesioni da pressione" utilizzando le linee guida AHRQ per le corrette azioni di prevenzione;
- applicare correttamente le classi di ausili e presidi presenti sul mercato e finalizzati alla prevenzione delle lesioni da pressione, in particolare nella gestione dell'incontinenza;
- utilizzare il moderno approccio multidimensionale verso i pazienti tracciando per essi un percorso di prevenzione, miglioramento o stabilizzazione della disabilità, obiettivo primario della moderna geriatria.

Tali competenze risultano necessarie affinché vengano scelti i migliori trattamenti di tipo farmacologico, operate scelte opportune di tipo riabilitativo fisico e cognitivo e promossi interventi di tipo ambientale e di supporto sociale.

Contenuti: Metodi e strumenti per la prevenzione e il trattamento delle lesioni da pressione – Dalla valutazione multidimensionale al P.A.I.

4. COMUNICAZIONE, LEGISLAZIONE E QUALITÀ IN AMBITO SOCIO SANITARIO

L'attività proposta è indirizzata al personale amministrativo di primo livello dell'AIAS. Gli obiettivi formativi sono volti ad un migliore utilizzo delle più adatte forme di comunicazione, scritta ed orale, nei confronti degli assistiti e dei loro familiari, per la risoluzione dei problemi di ordine quotidiano e durante l'accompagnamento dal ricovero ad altre forme di assistenza. In tale contesto si inserisce il modulo sull'applicazione del Sistema Gestione Qualità che analizza gli aspetti riguardanti la Certificazione secondo la Norma UNI EN ISO 9001:2000.

Nello specifico si vuole:

- preparare il personale non sanitario ad un sempre più corretto contatto diretto con gli assistiti ed i loro familiari, al fine di promuovere, nelle relazioni tra paziente e lavoratore, anche quello non coinvolto nelle fasi di assistenza e riabilitazione, un uso adeguato di risorse comunicative.
- adeguare la comunicazione scritta interna ed esterna alla più recente normativa nazionale vigente in materia di SSN e Servizi alla persona.

All'interno dell'Associazione è richiesta una grossa capacità comunicativa, tesa all'adozione di linguaggi comuni e comprensibili a tutti, che faciliti il collegamento tra i diversi sistemi coinvolti direttamente e non nell'assistenza al paziente. Il raggiungimento di tale risultato consente all'AIAS Cagliari di migliorare la gestione dei propri pazienti e di garantire un accesso più razionale alle prestazioni, alle cure ed ai servizi medico/sociali offerti.

Contenuti: La comunicazione scritta – Comunicazione efficace e lavoro di gruppo – Legislazione socio sanitaria regionale – Applicazione del Sistema Gestione Qualità in ambito socio sanitario

5. COMUNICAZIONE EFFICACE E LAVORO DI GRUPPO

Il percorso proposto è finalizzato all'aggiornamento delle competenze del personale amministrativo di secondo livello. Questo, sia per soddisfare la richiesta interna di capacità comunicativa, ascolto attivo ed empatia verso il paziente ed i suoi familiari che per favorire l'adozione di linguaggi comuni e comprensibili a tutti. L'azione formativa prevede anche l'aggiornamento professionale verso le tecniche di lavoro di gruppo, la gestione delle riunioni e la

capacità di analisi e risoluzione delle problematiche professionali attraverso le tecniche di problem solving.

Contenuti: Comunicazione efficace e lavoro di gruppo – La gestione delle riunioni e tecniche di negoziazione – Public Speaking - Gestione della Leadership

6. AGGIORNAMENTO AMMINISTRATIVI 2° LIVELLO SETTORE SOCIO SANITARIO

L'azione formativa, specificatamente dedicata al personale amministrativo di secondo livello, prevede l'aggiornamento professionale sulla normativa regionale e sulle responsabilità civili dei professionisti coinvolti nei servizi sanitari. Tali tematiche, insieme a quelle relative alla motivazione dei collaboratori e alla valutazione della soddisfazione degli utenti sono propedeutiche alla diffusione del concetto di qualità nei servizi sanitari offerti dall'Associazione.

Contenuti: Legislazione socio sanitaria regionale – Tecniche di motivazione dei propri collaboratori e valutazione soddisfazione cliente interno – La responsabilità professionale dei professionisti della salute

7. AGGIORNAMENTO PER I FISIOTERAPISTI

Nel rispetto degli obiettivi strategici per la riabilitazione, previsti dal già citato Piano Regionale dei Servizi Sanitari (approvato dalla Regione Sardegna il 19 gennaio 2007), il corso si propone di fornire nuove conoscenze e competenze al personale sanitario, in particolare ai terapisti della riabilitazione.

In particolare si intendono diffondere tra i partecipanti la filosofia dell'approccio multidisciplinare, gli scopi della valutazione funzionale, gli ambiti di applicazione degli strumenti di valutazione oggettiva e soggettiva, oltre che gli strumenti necessari ad una valida definizione del Piano Assistenziale Individuale (P.A.I.) in un'ottica progettuale di integrazione delle risorse che ruotano intorno all'anziano.

Contenuti: Dalla valutazione multidimensionale al P.A.I. – Le cartelle riabilitative – L'applicazione del Sistema Gestione Qualità in ambito socio sanitario – Le scale di valutazione

Azioni di sostegno, accompagnamento, diffusione

- Incontri, in avvio di piano, con il referente aziendale per verificare le esigenze aziendali in merito alla pianificazione delle attività.
- Costante attività di tutoring effettuata da un coordinatore e due tutor con pluriennale esperienza nel settore.

Sistemi di governo e strategie di organizzazione delle offerte

Il Sistema di governo che si ritiene utile segnalare è la stretta collaborazione in ogni fase della realizzazione tra Soggetto Attuatore ed imprese beneficiarie relativamente agli obiettivi formativi da raggiungere attraverso le azioni corsuali.

Percorsi e modalità di certificazione della formazione erogata

Il Soggetto Attuatore ha provveduto a certificare alle imprese la formazione svolta.

Risorse ed expertise professionali coinvolte nell'intervento

Per l'attività di docenza sono stati coinvolti professionisti del settore sanitario di comprovata esperienza nel campo specifico di intervento e nell'attività di formazione tra cui: medici con specializzazione in medicina legale e in logopedia, psicologi, fisioterapisti e infermiere con specializzazione nel settore della diabetologia.

Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'intervento

Attento monitoraggio delle attività attraverso somministrazione di questionari strutturati con indicatori valoriali per l'analisi della soddisfazione degli allievi e per l'analisi dell'apprendimento.

3. Analisi degli elementi distintivi dell'esperienza realizzata

Elementi di pregio del Piano

Elemento distintivo e di pregio del Piano realizzato si ritiene essere la coerenza tra i fabbisogni avvertiti dall'AIAS e gli obiettivi formativi prima pianificati e poi raggiunti. Fondamentale a questo fine è stata la condivisione con l'AIAS di tutte le fasi di realizzazione del Piano a partire dall'analisi dei bisogni fino alla verifica degli apprendimenti; questo ha permesso di poter offrire un servizio realmente rispondente e funzionale alle esigenze dell'organizzazione.

Punti di forza, forze trainanti ed elementi di successo dell'intervento realizzato

Incontri tra ente Isfor Api, referente aziendale e docenti per condividere nel dettaglio gli obiettivi dei singoli corsi.

Alta professionalità dei docenti.

Stretta collaborazione con il referente aziendale durante l'intero iter corsale.

Costante attività di tutoring.

Punti critici, forze frenanti ed elementi di debolezza dell'intervento realizzato

Limitato lasso di tempo entro cui chiudere il piano. Questo ha creato talvolta difficoltà all'azienda nel conciliare turni di lavoro e orario delle lezioni.

Risultati raggiunti

Apprendimenti: 90%

Soddisfazione: 4.7 (su una scala di valori da 1 a 5)

Elencazione delle principali buone pratiche

- 1) Rilevazione del fabbisogno formativo
- 2) Progettazione
- 3) Organizzazione
- 4) Didattica
- 5) Valutazione

4. Analisi delle buone pratiche

1. Denominazione della buona pratica:

Rilevazione del fabbisogno formativo

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace

Ha permesso di progettare e realizzare interventi formativi adeguati e coerenti con i fabbisogni reali dell'azienda.

Risultati formativi, occupazionali, sociali e vantaggi dimostrati (per i lavoratori, l'azienda, le parti sociali, il territorio)

Adeguatezza e coerenza delle conoscenze e competenze acquisite dagli allievi rispetto ai fabbisogni espressi dall'azienda; mantenimento in azienda di risorse adeguatamente aggiornate; progettazione dei percorsi formativi coerenti con un fabbisogno dell'azienda e del territorio.

Elementi che attestano l'efficacia della pratica

Alta soddisfazione del referente aziendale in merito alla coerenza tra i fabbisogni avvertiti e obiettivi raggiunti attraverso il piano. Soddisfazione degli allievi in relazione ai corsi realizzati.

Risorse (umane, economiche, organizzative, cognitive ecc) indispensabili per la realizzazione della pratica

E' necessario che l'analisi dei fabbisogni venga effettuata, in fase di progettazione, da professionalità adeguate che siano in grado di relazionarsi con l'azienda per contestualizzare i

fabbisogni espressi dal referente aziendale e per far emergere quelli latenti.

Elementi di innovazione e qualità (metodologica, progettuale, formativa, organizzativa etc)

La metodologia di analisi adottata prevede un sistema integrato di azioni: interviste telefoniche dirette ai referenti aziendali; incontri presso l'azienda per analizzare nel dettaglio esigenze espresse; analisi e rielaborazione delle risultanze verificandone la coerenza rispetto alle strategie aziendali; condivisione con il referente aziendale delle risultanze.

Elementi della pratica che potrebbero essere riprodotti in altri territori, in altre organizzazioni

La metodologia adottata per l'analisi dei fabbisogni, per la sua efficacia, potrebbe essere adottata in altre organizzazioni e territori.

Elementi della pratica che potrebbero essere trasferiti per la soluzione di altri problemi o per altre tipologie di destinatari

La metodologia è valida in qualsiasi contesto organizzativo nel quale si voglia attivare un processo di formazione e di sviluppo.

2. Denominazione della buona pratica:

Progettazione

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace

Una progettazione condivisa con l'azienda destinataria dell'intervento, ha permesso di poter offrire un servizio realmente rispondente e funzionale alle esigenze dell'organizzazione.

Risultati formativi, occupazionali, sociali e vantaggi dimostrati (per i lavoratori, l'azienda, le parti sociali, il territorio)

Coerente rispondenza tra conoscenze e competenze acquisite dagli allievi rispetto a quanto previsto nei percorsi progettati condivisi con l'azienda; acquisizione da parte dei dipendenti di competenze specialistiche integrate relative al settore specifico di occupazione tale da renderli competitivi nel mercato; disponibilità nel settore socio-sanitario di risorse specializzate.

Elementi che attestano l'efficacia della pratica

Soddisfazione dell'azienda e dei partecipanti in merito alla coerenza tra i fabbisogni espressi e obiettivi descritti nei progetti del piano.

Risorse (umane, economiche, organizzative, cognitive ecc) indispensabili per la realizzazione della pratica

E' importante che:

le risorse impegnate nella progettazione abbiano esperienza nell'analisi dei fabbisogni e nella "traduzione" di questi in obiettivi e contenuti specifici di progetto;

venga costantemente tenuto sotto controllo, durante la progettazione, la congruenza tra l'articolazione progettuale e il piano economico-finanziario;

Elementi di innovazione e qualità (metodologica, progettuale, formativa, organizzativa etc)

Le fasi di progettazione sono strettamente tenute sotto controllo sin dalla fase di pubblicazione del bando, attraverso un piano di progetto. Questo prevede la pianificazione di dettaglio di tutte le attività che possano rendere efficace la progettazione del piano con le relative tempistiche e risorse responsabili. Tale strumento permette dunque di programmare e monitorare tutte le fasi e apportare tempestivamente eventuali strategie di miglioramento nel processo di progettazione.

Elementi della pratica che potrebbero essere riprodotti in altri territori, in altre organizzazioni

La metodologia adottata per la progettazione potrebbe essere adottata in altre organizzazioni e processi.

Elementi della pratica che potrebbero essere trasferiti per la soluzione di altri problemi o per altre tipologie di destinatari

La metodologia è valida in qualsiasi contesto organizzativo nel quale si voglia attivare un processo di formazione e di sviluppo.

3. Denominazione della buona pratica:

Organizzazione

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace

Il monitoraggio costante realizzato attraverso gli strumenti del sistema di gestione qualità UNI EN ISO 9001:2008, ai sensi del quale Isfor Api è certificata, ha consentito la tenuta sotto controllo di tutte le fasi del processo formativo e un tempestivo intervento di miglioramento. La calendarizzazione delle attività rispondente alle esigenze aziendali ha agevolato la partecipazione assidua degli allievi limitando le difficoltà dell'azienda nell'organizzazione dei turni di lavoro.

Risultati formativi, occupazionali, sociali e vantaggi dimostrati (per i lavoratori, l'azienda, le parti sociali, il territorio) che attestano l'efficacia della pratica

Frequenza assidua alle lezioni da parte degli allievi; soddisfazione degli allievi e del referente aziendale in merito all'articolazione delle attività (dal punto di vista della strutturazione modulare del percorso e dal punto di vista della calendarizzazione delle lezioni) alle risorse umane coinvolte (docenti, staff Isfor Api), strutture messe a disposizione; disponibilità immediata di dati di monitoraggio su presenze, soddisfazione, apprendimenti.

Risorse (umane, economiche, organizzative, cognitive ecc) indispensabili per la realizzazione della pratica

Per garantire una efficace organizzazione dei percorsi, è importante il coinvolgimento di uno staff di professionisti esperti ed in particolare: un coordinatore di comprovata esperienza che si rapporti costantemente con il tutor d'aula e con la direzione del piano; un tutor d'aula presente durante le lezioni; professionisti esperti del settore come docenti.

Elementi di innovazione e qualità (metodologica, progettuale, formativa, organizzativa etc)

Definizione di un piano di monitoraggio sul processo formativo tarato sulla base delle caratteristiche del corso; utilizzo di strumenti di monitoraggio standardizzati in linea con il sistema di gestione qualità UNI EN ISO 9001:2008; stretta sinergia con il referente aziendale per concordare la calendarizzazione dell'attività.

Elementi della pratica che potrebbero essere riprodotti in altri territori, in altre organizzazioni

La struttura organizzativa dei processi formativi, per la sua efficacia, potrebbe essere adottata in altre organizzazioni e territori.

Elementi della pratica che potrebbero essere trasferiti per la soluzione di altri problemi o per altre tipologie di destinatari

La metodologia è valida in qualsiasi contesto organizzativo nel quale si voglia attivare un processo di formazione e di sviluppo

4. Denominazione della buona pratica:

Didattica

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace

La metodologia didattica interattiva e coinvolgente utilizzata ha consentito la buona riuscita dell'intervento.

Risultati formativi, occupazionali, sociali e vantaggi dimostrati (per i lavoratori, l'azienda, le parti sociali, il territorio)

Perfezionamento delle competenze e delle conoscenze dei partecipanti; acquisizione di nuovi strumenti terapeutici e competenze specialistiche integrate relative al settore specifico di occupazione tale da renderli competitivi nel mercato socio-sanitario; delta differenziale tra la prima somministrazione dei questionari e la somministrazione finale con evidente trend in positivo.

Elementi che attestano l'efficacia della pratica

Il monitoraggio costante dell'attività formativa ha rilevato un'alta soddisfazione dei partecipanti in merito alla metodologia didattica utilizzata dai docenti e lo scostamento tra conoscenze iniziali e finali evidenzia l'acquisizione di conoscenze e competenze definite negli obiettivi condivisi.

Risorse (umane, economiche, organizzative, cognitive ecc) indispensabili per la realizzazione della pratica

Professionisti del settore socio-sanitario con comprovata esperienza anche nell'ambito della formazione. Tutor d'aula: costantemente presente in aula e in grado di intervenire laddove emergessero esigenze o difficoltà.

Elementi di innovazione e qualità (metodologica, progettuale, formativa, organizzativa etc)

I docenti si pongono nei confronti degli allievi con un approccio da "consulenti", confrontandosi su tematiche, metodologie e strumenti utilizzati nell'ambito professionale, evidenziandone, sulla base dell'esperienza, punti di forza e debolezza. Altri elementi metodologici: testimonianze da parte di professionisti come valore aggiunto per una crescita, sia personale che professionale; esercitazioni pratiche per sperimentare concretamente nuovi strumenti terapeutici.

Elementi della pratica che potrebbero essere riprodotti in altri territori, in altre organizzazioni

La metodologia didattica utilizzata positiva per la sua efficacia, potrebbe essere adottata in altre organizzazioni e territori.

Elementi della pratica che potrebbero essere trasferiti per la soluzione di altri problemi o per altre tipologie di destinatari

La didattica utilizzata è valida in qualsiasi contesto organizzativo nel quale si voglia attivare un processo di formazione e di sviluppo.

5. Denominazione della buona pratica:

Valutazione

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace

Un sistema attento di valutazione ha permesso di verificare costantemente il raggiungimento degli obiettivi del progetto e di analizzare tempestivamente eventuali scostamenti.

Risultati formativi, occupazionali, sociali e vantaggi dimostrati (per i lavoratori, l'azienda, le parti sociali, il territorio)

Possibilità di tenere sotto controllo costantemente tutte le fasi del processo formativo.

Elementi che attestano l'efficacia della pratica

Utilizzo delle risultanze e degli indicatori estrapolati per una corretta e completa analisi dei processi formativi.

Risorse (umane, economiche, organizzative, cognitive ecc) indispensabili per la realizzazione della pratica

Tutor d'aula: coinvolto nella somministrazione degli strumenti del sistema gestione qualità e attento al monitoraggio costante dei percorsi formativi;

Referente del monitoraggio: verifica l'andamento delle attività formative, analizza gli indicatori e i valori emersi dal monitoraggio;

Coordinatore: in costante relazione con il tutor d'aula, con il referente del monitoraggio e con la direzione per tenere sotto controllo le attività formative ed intervenire laddove emergessero esigenze o difficoltà.

Elementi di innovazione e qualità (metodologica, progettuale, formativa, organizzativa etc)

Piano di monitoraggio strutturato secondo tempistiche e responsabilità definite e parte integrante

del Sistema di gestione qualità - UNI EN ISO 9001:2008 sulla base del quale l'ente è certificato. Strumenti di monitoraggio definiti sulla base delle caratteristiche del percorso e degli indicatori di monitoraggio ritenuti di rilevante importanza. Esperienza decennale dello staff Isfor Api nella pianificazione e implementazione di un sistema di valutazione.

Elementi della pratica che potrebbero essere riprodotti in altri territori, in altre organizzazioni
Gli strumenti di valutazione possono essere utilizzati in altre organizzazioni e territori.

Elementi della pratica che potrebbero essere trasferiti per la soluzione di altri problemi o per altre tipologie di destinatari
Gli strumenti di valutazione possono essere utilizzati in ciascun contesto organizzativo nel quale si voglia attivare un processo di formazione e di sviluppo.

5. Fonti informative

Documenti analizzati: Formulario del Piano Formativo
Testimonianze locali: Proponente/Attuatore

2.7. Lavorare in quota

1. Informazioni generali

Titolo Piano: Lavorare in quota

Tipologia Piano: Interaziendale

Numero Progetti: 7

Numero allievi: 115

Ore di formazione: 336

Finanziamento richiesto: €. 146. 928,00

Importo orario finanziamento richiesto: €. 28,00

Ente attuatore: C.S.A.P.I. – Consorzio Servizi Artigianato e Piccole Industrie

Soggetto proponente: C.S.A.P.I. – Consorzio Servizi Artigianato e Piccole Industrie

Eventuale partenariato: CO.SE.R.I. a r l (progettazione e programmazione didattica, elaborazione e produzione materiali didattici)

Azienda/e beneficiaria/e e relative dimensioni:

Azienda	N° dipendenti
DE PAOLIS & FRISEDA	16
ARCHI EDIL COSTRUZIONI sas	8
T& B COSTRUZIONI srl	6
EDILDI' srl	6
COOP PROGET COSTRUZIONI	6
TEKN.E.KO COSTRUZIONI	8
DITTA GIORGINO LUCIO	14
TOMA COSTRUZIONI SRL	10
Avantaggiato Maurizio	4
CARDIGNAN IMPIANTI SRL	13
IMPRESA PEZZULLA COSIMO	12
SOCIETA' COOPERATIVA CARDIGNAN TECNO SERVICE	8
EUROCOLOR SALENTINA	7
AMR SRL	8
EDIL COOP arl	7
I.C.E. sas	2
TIEMME IMPIANTI	10
Bianco Luigi	4
CO.FE.ST. SNC	6
DITTA LUPERTO GIULIANO	1
Romano Fernando	2
EDIL PARIL	5
De Blasi Raffaele	3
EDIL PAS s.r.l.	4
CAD COSTRUZIONI di Ghebbioni Dino Benvenuto	2
Blasi Antonio	1
Stomeo Antonio	1
Stomeo Ottavio	2
D'Amico Carlo	3
HERMES COSTRUZIONI srl	3
INGROSSO IMPIANTI sas	4
DATO Costruzioni srl	13
EUROCOSTRUZIONI Vito Capone sas	1
EDIL PASTORE	10
LA VALLE COSTRUZIONI srl	8
Greco Antonio Ferdinando	51

BELFIORE s.r.l.	16
OPUS s.r.l.	6
De Giorgi Giovanni	12
Pellè Michele	3
Centonze Antonio Impero	4
MA.VER. SRL	8
DOMUS COSTRUZIONI srl	7
EUROCOLOR SALENTINA	2

Settore economico: Edilizia

Periodo di svolgimento: Ottobre 2007 - Aprile 2008

Parti sociali sottoscrittrici: API/CONFAPI/Federazione Territoriale – UST UIL – UST CGIL – UST CISL

Regione e localizzazione dell'intervento: Puglia - Lecce

2. Descrizione del Piano

Contesto e fabbisogni che hanno dato origine al Piano

In edilizia, ancor oggi, la fonte più frequente di infortuni con esiti mortali è rappresentata da lavori che richiedono postazioni ad altezze pericolose. La causa più ricorrente si riscontra nel non corretto uso delle attrezzature di sicurezza, dei dispositivi di trattenuta e dei DPI specifici, se non addirittura nel mancato uso degli stessi. Il settore delle costruzioni, oltretutto, presenta gravi problematiche per quanto riguarda la tutela della sicurezza dei lavoratori, in quanto l'intervento manuale si esplica in numerose fasi del processo produttivo. Se a questo si aggiunge, soprattutto in Puglia, il permanere di diversi fenomeni tra cui il lavoro sommerso, l'utilizzo di lavoratori a cottimo e il massiccio ricorso ad apprendisti, a lavoratori extracomunitari e, più in generale, a manodopera scarsamente qualificata, si comprende quali siano gli ostacoli che non permettono il diffondersi di una cultura della sicurezza.

Si stima che di tutti gli infortuni mortali registrati in edilizia una percentuale prossima al 75% sia dovuta a cadute dall'alto durante l'utilizzo di specifiche attrezzature quali ponteggi, trabattelli, castelli di carico, scale a pioli etc.

Ambiti e modalità di analisi dei bisogni

L'analisi dei bisogni che ha dato origine al presente Piano Formativo ha preso in esame, da una parte, lo scenario di settore a seguito delle prescrizioni normative in tema di sicurezza per l'uso delle attrezzature nello svolgimento di lavori temporanei in quota (prescrizioni contenute nel D.Lgs. 235/03, che, recependo la direttiva comunitaria 2001/45/CE, hanno integrato e modificato il D.Lgs. 626/1994 in materia di sicurezza e della salute dei lavoratori) e, dall'altra, le esigenze delle aziende beneficiarie che hanno aderito e concordato sui contenuti della proposta. Sulla base dell'uno e dell'altre, è stato possibile focalizzare l'attenzione sulle disposizioni per l'esecuzione di lavori temporanei ad altezze superiore a 2 metri e sulla prevenzione del fenomeno infortunistico, temi intorno ai quali adeguare le conoscenze teoriche e le modalità pratiche nell'organizzazione e nella conduzione dei lavori in quota da parte dei lavoratori destinatari degli interventi di formazione.

Finalità e priorità generali del Piano

Il Piano Formativo è stato finalizzato a migliorare l'idoneità tecnico-professionale di tutti i lavoratori che, nelle imprese beneficiarie, svolgono lavori in quota. La priorità generale è stata quella di permettere a tali lavoratori di disporre di informazioni adeguate riguardo l'uso, in condizioni di sicurezza, delle attrezzature e dei metodi da impiegare nello svolgimento del proprio compito. L'intento, quello di trasferire il concetto dell'autotutela e della tutela altrui. La prevenzione degli infortuni ai fini dell'eliminazione e/o la riduzione dei rischi ha quindi costituito l'obiettivo intorno al quale costruire la formazione.

Si stima che di tutti gli infortuni mortali registrati in edilizia una percentuale prossima al 75% sia dovuto a cadute dall'alto, eventi strettamente connessi all'esecuzione di lavori in quota mediante specifiche attrezzature di lavoro (ponteggi, trabattelli, castelli etc.); Fondamentale è l'individuazione

dei potenziali pericoli che una determinata fase di lavoro comporta e l'eventuale associazione ad essi di soggetti esposti. I pericoli, infatti, si trasformano in rischi solo se vi sono soggetti esposti, in caso contrario rimangono solo pericoli "potenziali". Solo promuovendo una nuova cultura della sicurezza, ad alto impatto sociale che, orientando tanto i lavoratori quanto i responsabili dei processi organizzativi ad assumere stabilmente comportamenti sicuri nell'espletamento dei lavori in quota, è possibile eliminare o ridurre al minimo i rischi nell'esecuzione delle opere nei cantieri edili.

Informazioni generali sui progetti che compongono il Piano

Il presente Piano, che ha coinvolto n°115 partecipanti, si è strutturato nei seguenti n. 7 progetti che rappresentano più edizioni dello stesso percorso formativo.

1. Addetto ai lavori in quota I^ edizione
2. Addetto ai lavori in quota II^ edizione
3. Addetto ai lavori in quota III^ edizione
4. Addetto ai lavori in quota IV^ edizione
5. Addetto ai lavori in quota V^ edizione
6. Addetto ai lavori in quota VI^ edizione
7. Addetto ai lavori in quota VII^ edizione

Gli obiettivi perseguiti hanno messo in grado i lavoratori destinatari di:

- conoscere la normativa di riferimento riguardo al sistema di prevenzione e salute sui luoghi di lavoro;
- adottare un atteggiamento orientato alla continua ricerca del miglioramento riguardo la prevenzione e la tutela della salute;
- promuovere, all'interno delle imprese di appartenenza, il concetto dell'autotutela e della tutela altrui, nonché l'importanza dell'efficace messa in atto di procedure in linea con la valutazione del rischio;
- Al tempo stesso le imprese hanno potuto:
- migliorare l'idoneità tecnico-professionale dei propri addetti allo smontaggio, montaggio e trasformazione di ponteggi;
- garantire un più elevato livello di sicurezza per l'esecuzione dei lavori temporanei in quota;
- promuovere al proprio interno l'eliminazione e/o la riduzione dei rischi legati al processo di lavoro.

La formazione è stata realizzata attraverso una parte teorica ed una sperimentazione pratica specificatamente dedicata agli addetti all'uso dei ponteggi nella varie tipologie (cestelli di carico, trabattelli ecc.) nei cantieri edili.

Contenuti: legislazione generale - analisi dei rischi - norme di buona tecnica e di buone prassi - statistiche degli infortuni e delle violazioni delle norme nei cantieri - D. lgs. 235/03 e D. lgs. 494/96 - piano di montaggio, uso e smontaggio in sicurezza - DPI - ancoraggi - verifiche di sicurezza - disciplina del rapporto di lavoro - montaggio, smontaggio e trasformazione di ponteggio a tubo e giunti - montaggio, smontaggio e trasformazione di ponteggio a telai prefabbricati - montaggio, smontaggio e trasformazione di ponteggio a montanti e traversi prefabbricati.

Azioni di sostegno, accompagnamento, diffusione

E' stata realizzata un'attività di Promozione e Pubblicità dei progetti formativi. Tale attività si è conclusa con la realizzazione di un convegno che ha visto la partecipazione di numerosi esponenti provenienti dal mondo imprenditoriale, sindacale e politico, che hanno partecipato vivacemente all'attività promossa con finalità di approfondimento e di scambio. Dall'incontro è emerso che si intende potenziare la concertazione tra le parti per poter rafforzare il contatto con le imprese e le associazioni sia datoriali che sindacali, cercando di rafforzare il dialogo tra queste componenti al fine di sviluppare una strada comune che incrementi la cultura della sicurezza sul lavoro.

Sistemi di governo e strategie di organizzazione delle offerte

Il Sistema di governo che si ritiene utile segnalare è la stretta collaborazione in ogni fase della realizzazione tra Soggetto Attuatore ed imprese beneficiarie relativamente agli obiettivi formativi da raggiungere attraverso le azioni corsuali.

Percorsi e modalità di certificazione della formazione erogata

Il Soggetto Attuatore ha provveduto a certificare alle imprese la formazione svolta.

Risorse ed expertise professionali coinvolte nell'intervento (interne/esterne; specializzazioni richieste)

Nell'intervento sono state coinvolte:

RISORSE ORGANIZZATIVE - Coordinatore, Amministrazione, Segreteria, Docenti, Tutor d'aula, Responsabile Monitoraggio e Valutazione ed Esperto di progettazione.

RISORSE PROFESSIONALI - E' stato impiegato un team di risorse specializzate con responsabilità sul singolo progetto (coordinatore, docente e tutor) o sui processi di supporto alla gestione dello stesso (segreteria, amministrazione, progettazione, monitoraggio). Per quanto attiene all'attività di docenza le lezioni sono state tenute dallo *SPESAL (Servizio di Prevenzione e Sicurezza nei luoghi di lavoro)* del Dipartimenti di Prevenzione della AUSL di Lecce, al fine di trasferire ai partecipanti delle attività formative competenze specialistiche in merito lo svolgimento dei lavori in quota.

Sistemi di valutazione e monitoraggio dell'intervento

Ad ogni intervento realizzato è stato applicato un sistema di monitoraggio volto a rilevare in itinere e al termine sia il gradimento dei partecipanti che l'apprendimento degli stessi rispetto ai contenuti formativi erogati. Tale rilevazione ha reso necessario l'adozione di questionari di verifica di due tipologie:

- opportunamente redatti dai docenti coinvolti nel Piano per gli obiettivi formativi;
- già utilizzati dal Soggetto Attuatore per il gradimento su organizzazione e didattica.

3. Analisi degli elementi distintivi dell'esperienza realizzata

Elementi di pregio del Piano

Obiettivo generale dell'intero intervento è stato quello di trasferire buone prassi in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. La divulgazione delle good-practices, è avvenuta trasferendo azioni formative qualificate strettamente connesse ai bisogni aziendali.

Il Piano ha saputo trasmettere prova di buona gestione, dimostrando, in particolare, l'importanza sull'efficace messa in atto della valutazione del rischio e sull'utilizzo dei risultati, sottolineando il grande senso valoriale dell'applicazione di concrete misure preventive. La formazione, così impostata può definirsi mirata e di alta qualità, condizione migliore per creare concrete ed immediate opportunità di lavoro.

Punti di forza, forze trainanti ed elementi di successo dell'intervento realizzato

1. Opportunità di aver beneficiato di formazione finanziata, formazione realizzata grazie ai Fondi interprofessionali. Le imprese beneficiarie hanno potuto qualificare a costo zero, le loro risorse per essere più organizzate e competitive sul mercato.
2. La *lifelong learning* erogata ha permesso alle imprese di evolversi e mantenere competitività nel contesto locale.
3. I corsi hanno rappresentato un' importante occasione di riflessione sulla necessità di formare gli addetti ai lavori in quota sulle norme di sicurezza e prevenzione, così come previsto dai dettami normativi.
4. Importante è stato il contributo offerto dai Servizi di Prevenzione e Sicurezza nei luoghi di lavoro (*SPESAL*), al quale, leggi nazionali e regionali, trasferiscono le competenze in materia di vigilanza, controllo, informazione e assistenza in materia di igiene e sicurezza del lavoro.

Punti critici, forze frenanti ed elementi di debolezza dell'intervento realizzato

E' stato complesso gestire una gran quantità di dati riguardanti le aziende e i beneficiari dell'azione formativa, considerato la macchinosità della piattaforma e delle procedure di gestione richieste dal Fondo.

Risultati raggiunti

Gli allievi hanno manifestato interesse agli argomenti trattati, ed in particolare alle misure di prevenzione e protezione da adottare in materia di montaggio, smontaggio e trasformazione di ponteggi. Si sono dimostrati pronti e vivaci interlocutori anche nelle prove pratiche, e in tutte le misure "preventive" da mettere in atto al fine di ridurre il rischio di infortuni. La presenza degli allievi per tutta la durata del corso è stata costante, la partecipazione vivace ed attiva, ed ha permesso a tutti gli esperti di affrontare i contenuti dei diversi moduli in modo ampio ed esaustivo. Il livello di apprendimento degli argomenti da parte degli allievi è stato più che soddisfacente, come testimoniato dai test di verifica intermedia e finale, in considerazione del bagaglio culturale e di competenze di provenienza di ciascuno. Da un punto di vista organizzativo i corsi svolgendosi, in media, per tre giorni a settimana e durante l'orario lavorativo hanno permesso di conciliare l'agenda lavorativa con i momenti di studio dell'azione formativa.

Elencazione delle principali buone pratiche

1. Concertazione: Promuovere il "Modello" della "Life-Long-Learning"
2. Diffusione: Rafforzare e sostenere la cultura della salute e della sicurezza nei luoghi di Lavoro
3. Analisi dei Bisogni: Riquilibrare le risorse umane
4. Progettazione: Migliorare la competitività aziendale
5. Didattica: Metodologia didattica interattiva ed articolata

4. Analisi delle buone pratiche

1. Denominazione della buona pratica:

Promuovere il "Modello" della "Life-Long-Learning"

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace:

I progetti realizzati hanno trasferito ai corsisti il senso della "Life-Long-Learning", quale modello formativo condiviso dalle Parti Sociali, ed esempio operativo per imparare ad imparare, lungo tutto il corso della vita.

2. Denominazione della buona pratica:

Rafforzare e sostenere la cultura della salute e della sicurezza nei luoghi di Lavoro

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace:

Sono stati trasferiti, attraverso l'implementazione dei corsi, concetti come qualità della vita, benessere e sicurezza, da intendere sempre di più come diritti-doveri di tutti.

3. Denominazione della buona pratica:

Riquilibrare le risorse umane

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace:

Il processo di rilevazione ha inteso "inquadrare" il fabbisogno formativo delle imprese fornendo una diagnosi sui bisogni congruenti con la strategia e le attese delle aziende beneficiarie. I progetti hanno inteso rispondere a specifiche richieste dei titolari delle imprese coinvolte, in merito all'addestramento dei lavoratori.

4. Denominazione della buona pratica:

Migliorare la competitività aziendale

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace:

L'intento progettuale è stato quello di incrementare la competitività aziendale attraverso il miglioramento dell'idoneità tecnico-professionale degli addetti ai lavori in quota. La riqualificazione delle risorse umane, assieme alla modernizzazione dei beni strumentali,

costituiscono una solida base ai fini del miglioramento della competitività del sistema produttivo e della qualità dei servizi.

5. Denominazione della buona pratica:

Metodologia didattica interattiva ed articolata

Problemi rispetto ai quali la pratica si è dimostrata efficace:

L'obiettivo è stato quello di costruire competenze professionali attraverso una formazione auto-riflessiva ed articolata (parte teorica ed addestramento pratico), perché le buone pratiche, nel momento in cui producono riflessività e consapevolezza consolidano l'apprendimento.

Risultati formativi, occupazionali, sociali e vantaggi dimostrati per i lavoratori, l'azienda, le parti sociali, il territorio, etc.

Le imprese coinvolte hanno potuto riconvertire lavoratori con bassa o scarsa qualificazione riducendo i fenomeni di espulsione. Le azioni formative hanno inteso agire su tutti i lavoratori le cui competenze erano a rischio di obsolescenza e/o di espulsione dal mercato del lavoro, in ragione degli sviluppi dei processi organizzativi di impresa, favorendo il mantenimento degli stessi, ed anche dei lavoratori più anziani, attraverso i percorsi di aggiornamento attivati, che hanno promosso l'invecchiamento attivo.

Elementi che attestano l'efficacia delle pratiche

L'efficacia della pratica è stata attestata dal riscontro diretto con i titolari delle aziende beneficiarie, con i loro dipendenti e con altre aziende del territorio che hanno richiesto all'Ente gestore l'implementazione di nuovi percorsi formativi anche in altri ambiti.

Il contatto diretto ha permesso di innescare un'azione di feedback importante per chi opera nell'offerta di servizi formativi a risposta delle esigenze degli individui e delle aziende che sul territorio vivono e lavorano.

Risorse (umane, economiche, organizzative, cognitive, etc.) indispensabili per la realizzazione della pratiche

Importante è stata l'interazione tra risorse organizzative (Coordinatore, Amministrazione, Segreteria etc.) e risorse professionali (Docenti, Tutor d'aula, Responsabile Monitoraggio e Valutazione), che hanno saputo interagire al fine della buona riuscita degli interventi formativi.

Una buona pratica in tal senso si è sostanziata anche per il coinvolgimento, lungo l'intero ciclo di vita del progetto, di operatori ed attori chiave caratterizzandosi, ad esempio, attraverso la realizzazione di momenti di validazione dei risultati e di eventi di visibilità che hanno illustrato e promosso gli elementi di successo presso i potenziali 'acquirenti' (Esperti, Associazioni di categoria, Aziende del settore, Enti pubblici e privati).

Elementi di innovazione e qualità (metodologica, progettuale, formativa, organizzativa, etc.) contenuti nelle pratiche

Il piano ha trasferito la definizione di un nuovo modello teorico/operativo integrando aspetti organizzativi con i aspetti gestionali. I corsi hanno attivato un NUOVO processo lavorativo, basato sulla sicurezza. Il perseguimento di tale obiettivo ha richiesto l'utilizzo di una metodologia integrata, combinando attività di formazione e di addestramento lavorativo.

Elementi delle pratiche che potrebbero essere riprodotti in altri territori, in altre organizzazioni

Le metodologie adottate potrebbero essere utilizzate, al fine del trasferimento di competenze e della replicabilità delle azioni, in altri territori ed in altre organizzazioni. Il trasferimento è avvenuto mediante metodologie "attive" vedi insegnamento/apprendimento ed esercitazioni in cantiere, alternate a seconda dei diversi segmenti in cui è stato articolato l'intervento formativo. Ogni segmento veniva trasferito a seguito di conferma dell'avvenuta metabolizzazione del precedente.

Elementi delle pratiche che potrebbero essere trasferiti per la soluzione di altri problemi o per altre tipologie di destinatari

L'attività formativa ha approfondito, oltre alle tematiche specifiche dell'intervento, diversi concetti come il rapporto tra formazione, conoscenza e organizzazione del sapere, con particolare

attenzione alla distribuzione e alla dispersione delle informazioni. Tali tematiche potrebbero essere trasferite per la soluzione di altri problemi o per altre tipologie di destinatari.

5. Fonti informative

Documenti analizzati: Formulario del Piano Formativo
Testimonianze locali: Proponente/Attuatore

2.8. Sviluppo dell'innovazione gestionale e del capitale umano SIVA

1. Informazioni generali

Titolo Piano: Sviluppo dell'innovazione gestionale e del capitale umano SIVA

Tipologia Piano: aziendale

Numero Progetti: 2

Numero allievi: 8

Ore di formazione: 110 h

Finanziamento richiesto: Euro 15.400,00

Importo orario finanziamento richiesto: 35 euro

Ente attuatore: Forma.Service srl

Soggetto proponente: Forma.Service srl

Eventuale partenariato: non previsto

Azienda/e beneficiaria/e e relative dimensioni: SIVA srl. Piccola media impresa nel settore grafico cartotecnico con un numero di dipendenti pari a 9 di cui 6 uomini e 3 donne.

Settore economico: grafica cartografia cartotecnica

Periodo di svolgimento: dal 31/12/2007 al 23/04/2008

Parti sociali sottoscrittrici: API/CONFAPI/Federazione Territoriale – UST UIL – UST CGIL – UST CISL

Regione e localizzazione dell'intervento: Regione Lombardia – Gallarate (VA)

2. Descrizione del piano

SIVA è un'azienda specializzata nella plastificazione denominata piena, sia a base acquosa, sia dry, con qualsiasi tipo di film. Il parco macchine dell'azienda si compone di finestratrici, foderatrici per l'applicazione di finestre a scatole già fustellate, la cui lavorazione può essere realizzata sia su cartone teso che su cartone accoppiato alla microonda.

L'azienda esegue la cordonatura a caldo della finestra. Alla lavorazione sopra citata si affianca la verniciatura ai raggi U.V. L'azienda si serve di forni Giardina fuori macchina ed è in grado di verniciare carta e cartone sia a fondo pieno che con applicazione di riserva di vario genere, in offset su foglio stampato. I complessi macchinari, le tecniche e le tecnologie di settore, le norme sempre più severe per la tutela dell'ambiente fanno sì che i dipendenti siano frequentemente coinvolti in politiche di formazione. Ed è attraverso tali politiche, che stimolano i lavoratori all'apprendimento continuo e che concorrono a creare senso di appartenenza aziendale e team building, che l'azienda detiene il primato di essere una delle più competitive del settore. Il piano formativo è parte integrante di questa filosofia aziendale, una filosofia che coniuga in se il desiderio di crescita umana dei lavoratori e le esigenze tecniche imposte da una specializzazione sempre più specifica ed esigente.

L'intervento articolato nel Piano ha preso forma per riuscire ad accompagnare l'azienda SIVA in un percorso di crescita e di innovazione attraverso la formazione delle sue risorse. Il Piano Formativo, identificato mediante un'attenta analisi dell'organizzazione aziendale e la condivisione e il confronto di problematiche legate all'attività economica svolta, ha permesso una diffusione della conoscenza/competenza nella gestione funzionale e semplificata dei processi interni all'azienda con un incremento della efficienza e della produttività complessiva.

Obiettivi principali del Piano sono dunque stati:

Sviluppo innovazione gestionale: sostenere l'impresa nell'ambito dello sviluppo dell'innovazione relativamente alla gestione economico-finanziaria.

Aggiornamento capitale umano: Sostenere e incentivare lo sviluppo delle conoscenze/competenze delle risorse umane impiegate facendo leva sul "fattore umano" quale variabile strategica a garanzia di competitività e sviluppo.

Informazioni generali sui progetti

Il primo progetto "corso tecnico sul macchinario per accoppiatura" ha consentito, attraverso la formazione del personale di riferimento, di inserire nell'assetto produttivo un macchinario all'avanguardia dal punto di vista tecnologico che permette di sviluppare l'attività peculiare di SIVA srl legata al mondo della grafica e della cartotecnica per favorire canali di sviluppo soprattutto in merito agli ordinativi su commessa più significativi in termini quantitativi e qualitativi.

Tale progetto formativo ha risposto al fabbisogno rilevato in termini di innovazione tecnologica permettendo l'introduzione e la gestione di attrezzature dedicate alla produzione di prodotti grafici e cartotecnici. Al termine del progetto si è creato un profilo delle competenze acquisite come iniziativa in tema di trasparenza della certificazione; tale strumento ha favorito gli allievi consentendo una migliore comprensione e valutazione delle sue competenze sul mercato del lavoro.

Le figure professionali come il Direttore del Piano formativo il Coordinatore didattico e gli stessi docenti sono state coinvolte per l'adeguato svolgimento del progetto formativo e per il raggiungimento degli obiettivi previsti.

Il secondo progetto "corso di informatizzazione del controllo di gestione" è servito a sviluppare le competenze necessarie per implementare un controllo di gestione che permettesse un costante monitoraggio e la corretta tenuta contabile-amministrativa dell'azienda attraverso strumenti di gestione informatizzata. Il progetto ha consentito di inserire nella gestione contabile tradizionale un sistema informatizzato in grado di sviluppare un'analisi gestionale.

Il corso di formazione ha inoltre permesso all'addetto dell'amministrazione di rivestire un nuovo ruolo all'interno dell'azienda, più ricco e identificabile con quello di esperto in grado di supportare e indirizzare l'imprenditore e il management in un'ottica di strategia aziendale.

Questo progetto è stato capace di rispondere al fabbisogno rilevato in termini di competitività aziendale grazie all'informatizzazione di dati e documenti più facilmente usufruibili.

Concertazione

Il piano è stato sottoposto alla valutazione delle rappresentanze datoriali (Api Varese) e sindacali (CGIL – CISL – UIL) che hanno provveduto alla sottoscrizione dopo aver approfondito le tematiche e le esigenze formative proprie dell'azienda beneficiaria.

Monitoraggio

Per l'adeguato svolgimento del progetto formativo e il raggiungimento degli obiettivi attesi sono stati coinvolti nell'ambito dell'attività formativa figure professionali quali il Direttore del piano formativo, che ha definito le linee guida, la strategia di comunicazione, la valutazione periodica dell'avanzamento dei progetti formativi e il rispetto della qualità della formazione erogata; il Coordinatore didattico, figura addetta alla risoluzione dei problemi legati all'applicazione delle corrette metodologie rispetto ai contenuti proposti, all'interno di questo Piano ha coordinato il processo di servizio e verificato le valutazioni in merito all'andamento del progetto formativo in termini di efficacia dell'apprendimento attraverso l'analisi di questionari distribuiti al termine di corsi a tutti gli allievi.

Tali attività hanno permesso di valutare l'aderenza, la coerenza e la congruità di quanto definito nel disegno progettuale, nonché l'efficacia di quanto concretamente realizzato. Un costante monitoraggio del piano ha consentito di osservare dinamicamente situazioni in sviluppo, al fine di coglierne gli andamenti e valutarne gli eventuali scostamenti dagli itinerari originariamente disegnati, prodottisi in "corso d'opera".

Tali controlli sono intervenuti sia in fase ex-ante (prima dell'avvio delle azioni) sia in itinere ed ex-

post, per verificare il livello di congruenza tra le finalità attese e le azioni pianificate, tra le azioni poste in essere e i risultati ottenuti, con particolare attenzione a logiche di efficacia ed efficienza, di gradimento degli utenti. Il monitoraggio economico – finanziario è stato realizzato al fine di monitorare costantemente i dati sullo stato di avanzamento fisico e finanziario.

Principale oggetto di monitoraggio fisico è stato:

- numero e tipologia allievi con riferimento ai lavoratori prioritari;
- numero edizioni dei corsi, durate in ore suddivise per metodologie;
- percentuale frequenza allievi.

Il monitoraggio finanziario ha tenuto in considerazione i seguenti dati:

- stato di avanzamento della spesa;
- importi rendicontati suddivisi per voci di costo;
- analisi degli scostamenti;
- gestione finanziaria del piano.

Valutazione

Il sistema di valutazione che avviene alla fine di ogni azione formativa è stato finalizzato a misurare l'efficacia e il gradimento da parte dell'utenza e si è basato sulla rilevazione delle dimensioni segnalate qui di seguito,

Il grado di soddisfazione degli allievi è stato rilevato attraverso la somministrazione di questionari di fine corso che hanno valutato i seguenti aspetti:

1. Obiettivi generali
2. Programma del corso e sue applicazioni pratiche
3. Materiale didattico fornito
4. Docenza
5. Servizi accessori

Didattica

L'attività di formazione è stata svolta sia da personale interno all'azienda (dipendenti) che da professionisti esterni.

3. Analisi degli elementi distintivi dell'esperienza realizzata

Di primaria importanza per la buona riuscita del Piano è stata l'analisi della domanda (analisi dei fabbisogni dell'azienda) come punto di partenza per raccogliere ed aggregare efficacemente ed efficientemente i bisogni formativi dei lavoratori e per individuare e di conseguenza sviluppare le tematiche del Piano.

L'analisi è stata condotta analizzando la realtà aziendale in termini di punti di forza e di debolezza, in termini di strategie di medio e lungo periodo e in termini di cultura aziendale al fine di evidenziare gli aspetti da valorizzare e le eventuali correzioni da applicare.

Sulla base delle informazioni raccolte in via preliminare si sono successivamente predisposti i programmi formativi in linea con quanto emerso.

In concomitanza con la definizione dei piani operativi si è proceduto ad individuare le metodologie formative più rispondenti alle esigenze dell'azienda beneficiaria. Tale attività, svolta in fase di presentazione del piano è stata poi meglio definita in fase di avvio delle attività formative.

L'esperienza realizzata aveva come obiettivo iniziale lo sviluppo dell'innovazione tecnica, gestionale e del capitale umano in SIVA. Il filo conduttore dell'intero piano formativo è stata infatti l'innovazione, intesa sia in termini tecnologici che gestionali. Le popolazioni professionali coinvolte dal piano sono stati operai ed impiegati del settore grafico-cartotecnico.

L'innovazione tecnologica di processo si è dunque rilevata un'opportunità e uno strumento per la creazione di valore aggiunto e conseguentemente per la generazione di politiche aziendali competitive sul mercato del lavoro di riferimento.

Grazie alle nuove conoscenze impartite ai dipendenti di SIVA l'azienda si è rinnovata non solo con nuovi macchinari ma soprattutto nell'ambito economico-finanziario.

Per quanto riguarda più nello specifico il progetto "Macchinario per accoppiatura", il corso si è rilevato utile per istruire il personale addetto all'utilizzo dei macchinari per accoppiatura di carta e

cartone con film plastici riducendo così i tempi di stallo e migliorando l'efficienza dell'intera catena produttiva.

In generale i temi affrontati nel corso del piano formativo hanno inoltre permesso uno sviluppo approfondito delle conoscenze e un miglioramento delle competenze tecniche per la gestione delle informazioni e la corretta tenuta delle scritture contabili e della gestione amministrativa.

Le buone pratiche rilevate nel piano formativo nel suo insieme sono le seguenti:

1. Progettazione
2. Erogazione della formazione
3. Valutazione e monitoraggio del percorso formativo

4. Analisi delle buone pratiche

1 . Progettazione

La pratica di progettazione è strettamente sequenziale alla diagnosi dei fabbisogni formativi. Altri input rilevanti alla progettazione sono forniti dall'analisi del contesto ed in particolare dall'analisi dei seguenti fattori del mercato: l'evoluzione della domanda, la tipologia e i comportamenti dei competitori e i fattori chiave di competitività tra cui prevalgono gli strumenti tecnologici e tecnici.

A tal fine SIVA ha ritenuto opportuno modificare la propria organizzazione attraverso l'aggiornamento dei macchinari e lo sviluppo dell'innovazione gestionale e del capitale umano presente in azienda. L'innovazione tecnologia consistente nell'Informatizzazione dei dati dell'azienda è stata indispensabile visto il sotto utilizzo delle tecnologie informatiche dei dipendenti SIVA prima del percorso formativo.

I dipendenti, prima del corso, mancavano di conoscenze relative alle potenzialità e all'utilizzo del sistema gestionale informatizzato motivo per cui facevano uso di procedure manuali invece di quelle automatiche previste dal sistema, con esiti scadenti.

L'analisi dei fabbisogni portando alla luce il divario delle conoscenze e delle capacità di utilizzo degli strumenti informatici dei lavoratori e delle lavoratrici di SIVA ha fornito indicazioni da cui è stato possibile rilevare le reali esigenze formative e le modalità didattiche da adottare consentendo una fase progettuale ben accurata.

Il percorso formativo ha sviluppato le competenze necessarie ad implementare un controllo di gestione che consentisse un monitoraggio costante e la corretta tenuta contabile-amministrativa dell'azienda attraverso strumenti di gestione informatizzata.

Il progetto ha inoltre permesso di inserire nella gestione contabile tradizionale un sistema informatizzato in grado di sviluppare un'analisi gestionale che consente all'addetto dell'amministrazione l'acquisizione di un nuovo ruolo con competenze più vaste rispetto a quelle svolte in precedenza.

La rispondenza del progetto formativo, basato sull'aggiornamento delle risorse umane, al fabbisogno rilevato in termini di competitività aziendale ha il vantaggio di indirizzare e supportare l'imprenditore e il management nei processi di strategia aziendale.

Ruolo determinante per la buona realizzazione del progetto è svolto dai docenti.

L'utilizzo di docenti specializzati ma eterogenei (formatori/consulenti) ha consentito il collegamento tra i diversi fabbisogni formativi rilevati, sfruttando appieno tutte le potenzialità del sistema informativo per supportare la realizzazione delle strategie aziendali.

L'eterogeneità delle figure formative si è riflessa sull'impiego di un ampio repertorio di metodi ed esercizi, una sistema didattico rivelatosi molto utile ai fine dell'apprendimento.

Importante risultato raggiunto grazie al progetto formativo è stata la trasmissione di conoscenze e competenze adeguate e coerenti agli allievi rispetto ai fabbisogni espressi dall'azienda. La progettazione del piano formativo dedicato all'azienda SIVA, si è concretizzato attraverso un'attenta e puntuale analisi delle informazioni all'interno dell'azienda mediante colloqui con il titolare/responsabile della formazione e del personale per una verifica ex ante dei reali fabbisogni formativi atta a migliorare realmente le competenze dei dipendenti. L'analisi effettuata ha permesso di identificare l'obiettivo che il management intendeva perseguire, nello specifico, la progressiva integrazione di nuove tecnologie e strumenti tecnici in grado di produrre un vantaggio in termini di competitività sul mercato e riduzione dei costi di produzione.

Il Piano ha coinvolto prevalentemente personale impiegatizio appartenente alle seguenti funzioni:

amministrazione, personale tecnico e personale operaio.

La pratica di progettazione è stata valutata positivamente dagli stessi allievi che hanno testimoniato la propria soddisfazione attraverso dei test di valutazione distribuiti a fine progetto.

Riproducibilità della pratica in altri territori, in altre organizzazioni

Tale pratica può essere riprodotta in altri territori e organizzazioni per quello che concerne i seguenti elementi:

Architettura del percorso formativo sulla base dei fabbisogni aziendali precedentemente rilevati;

Analisi dei processi di lavoro sia tecnici che informatici e aggiornamento degli strumenti corrispondenti;

Modalità e applicazione delle metodologie didattiche;

Modalità di determinazione dei contenuti;

Utilizzo di docenti eterogenei e altamente qualificati.

2. Erogazione della formazione

I programmi formativi del Piano attuato nell'azienda SIVA, sono stati predisposti sulla base delle informazioni raccolte con l'analisi dei bisogni aziendali. I fabbisogni formativi rilevati hanno esplicitato l'esigenza di un percorso per lo sviluppo di conoscenze e competenze informatizzate dei collaboratori dei servizi di contabilità e amministrazione.

Inoltre, sempre più frequentemente, su richiesta del management, gli addetti alle funzioni amministrative della ditta SIVA vengono coinvolti in ricerche e analisi di dati contabili economici e finanziari assai complessi, finalizzate ad un'assunzione consapevole delle decisioni gestionali. Tali analisi richiedono uno skills di competenze rappresentato da conoscenze e abilità relative ad approcci e metodologie tecnologiche innovative che si differenziano totalmente da quelle del contabile tradizionale.

Il piano è stato per giunta erogato da un docente specializzato, il Dott. Alberto Raimondi esperto di formazione e consulente in progettazione e documentazione dei sistemi di elaborazione di dati gestionali come professionista interno e la fase formativa è stata monitorata dall'ispettore Alessandro Barone in data 21/12/2009.

Il Referente del Piano per il Soggetto Attuatore ha riportato la soddisfazione del referente aziendale in merito alla coerenza tra i fabbisogni avvertiti da SIVA e gli obiettivi formativi raggiunti attraverso il Piano. Il monitoraggio costante dell'attività formativa ha rilevato, inoltre, l'alto gradimento anche dei partecipanti in merito ai contenuti della formazione e alla metodologia didattica utilizzata dai docenti.

Fondamentale è stata la condivisione con l'azienda destinataria dell'intervento di tutte le fasi di realizzazione del Piano a partire dall'analisi dei bisogni fino alla verifica degli apprendimenti; questo ha permesso di poter offrire un servizio realmente rispondente e funzionale alle esigenze dell'organizzazione. Tale approccio può essere utilizzato in ciascun contesto organizzativo nel quale si voglia attivare un processo di formazione e di sviluppo.

Per raggiungere gli obiettivi formativi prefissati l'attuatore ha utilizzato tutte le risorse organizzative, strumentali e professionali necessarie alla buona riuscita del progetto.

Le competenze eterogenee del docente affiancate all'utilizzo di svariati strumenti didattici si è rivelato utile ai fini dell'apprendimento.

Il percorso formativo così caratterizzato ha incentivato la formazione di nuovo capitale umano e un alto potenziale di crescita professionale diffondendo la conoscenza del "saper fare" dell'impresa e delle sue risorse.

L'aggiornamento dedicato all'aspetto di innovazione tecnologica e all'utilizzo di buone competenze nell'uso dell'ICT ha consentito un aumento della produttività.

E' inoltre stato registrato un incremento dell'efficienza e della produttività complessiva grazie alla gestione delle informazioni in modo informatizzato e dunque semplificato mentre l'evoluzione del percorso di innovazione tecnologica ha garantito una maggiore competitività dell'azienda rispondendo in maniera puntuale alle nuove esigenze e alla domanda della clientela garantendo un'offerta di nuovi prodotti cartotecnici.

La frequenza assidua alle lezioni da parte degli allievi e la loro soddisfazione in merito all'articolazione delle attività (dal punto di vista della strutturazione modulare del percorso e dal punto di vista della calendarizzazione delle lezioni), alle risorse umane coinvolte alle strutture

messe a disposizione e alla disponibilità immediata di dati di monitoraggio su presenze, soddisfazione, apprendimenti sono tutti elementi che attestano la buona riuscita del Piano formativo.

L'erogazione della formazione mediante progetti specifici e mirati a seconda delle conoscenze e competenze da trasmettere, sia per opera di personale interno dell'azienda (dipendenti) sia da professionisti esterni, vista la sua efficacia, potrebbe essere adottata in altre organizzazioni e territori.

Un percorso formativo così strutturato, se erogato in modo corretto e preciso ottiene nel lungo termine i seguenti risultati:

perfezionamento delle competenze e delle conoscenze dei partecipanti;
acquisizione di competenze specialistiche integrate relative al settore specifico di tale da rendere l'azienda maggiormente competitiva nel mercato cartografico;
riduzione costi aziendali

Riproducibilità della pratica in altri territori, in altre organizzazioni

Nonostante l'erogazione della formazione di questo Piano sia riproducibile in altre organizzazioni e territori, è importante sottolineare che la specificità del "Corso tecnico sul macchinario per accoppiatura" fa sì che un percorso formativo di questo tipo possa essere riproposto solo in quei contesti e settori che fanno uso di tali apparecchiature.

Il corso suddetto, infatti, è strettamente legato alla cartotecnica e settori simili e dunque difficilmente riproducibile in contesti diversi da questo.

3. Monitoraggio e Valutazione e del percorso formativo

Il piano formativo è stato oggetto di costante monitoraggio e valutazione al fine di garantire un controllo adeguato sui progetti proposti e sviluppati.

Tali attività hanno permesso di valutare l'aderenza, la coerenza e la congruità di quanto definito nel disegno progettuale, nonché l'efficacia di quanto concretamente realizzato. Un costante monitoraggio del Piano ha consentito di osservare dinamicamente situazioni in sviluppo al fine di coglierne gli andamenti e valutarne gli eventuali scostamenti dagli itinerari originariamente disegnati e prodottisi in corso d'opera.

Tali controlli sono intervenuti sia in fase ex-ante (prima dell'avvio delle azioni) sia in itinere ed ex-post per verificare il livello di congruenza tra le finalità attese e le azioni pianificate, tra le azioni poste in essere e i risultati ottenuti, con particolare attenzione a logiche di efficacia ed efficienza di gradimento degli utenti.

Il monitoraggio economico/finanziario, è stato realizzato al fine di monitorare costantemente i dati sullo stato di avanzamento fisico e finanziario.

Principale oggetto di monitoraggio fisico è stato:

- numero e tipologia degli allievi con riferimento ai lavoratori prioritari;
- Numero edizioni dei corsi, durate in ore suddivise per metodologie;
- percentuale frequenza allievi.

Il monitoraggio finanziario ha tenuto in considerazione i seguenti dati:

- stato di avanzamento della spesa;
- importi rendicontati suddivisi per voci di costo;
- analisi degli scostamenti;
- gestione finanziaria del Piano.

Il sistema di valutazione, finalizzato a misurare l'efficacia e il gradimento da parte dell'utenza, si è basato sulla rilevazione delle seguenti dimensioni, procedura applicata al termine di ogni azione formativa. I corsisti hanno compilato un questionario di valutazione didattica al termine di ogni progetto esprimendo un giudizio sui seguenti punti attribuendo un punteggio da 1 a 6:

- Obiettivi generali e programma del corso;
- Materiale didattico;
- Esercitazioni;
- Docenza;
- Servizi accessori
- Passaparola (se l'allievo consiglierebbe il corso ad altre persone).

Il monitoraggio costante dell'attività formativa è stato inoltre in grado di rilevare un'alta soddisfazione dei partecipanti in merito alla metodologia didattica utilizzata dai docenti e lo scostamento tra conoscenze iniziali e finali evidenzia l'acquisizione di conoscenze e competenze definite negli obiettivi condivisi.

Punto di forza della pratica di monitoraggio e valutazione degno di nota è la possibilità di tenere sotto controllo in modo costante e puntuale tutte le fasi del processo formativo, dal suo inizio alla sua fine.

Riproducibilità della pratica in altri territori, in altre organizzazioni

Gli strumenti di monitoraggio e valutazione, vista la loro efficacia, possono essere utilizzati in altre organizzazioni e territori e in ogni tipo di contesto.

5. Fonti informative

Documenti analizzati: Formulario del Piano Formativo LB-07-A1-M1-P81

Testimonianze locali: Proponente/Attuatore

2.9. Installazione software ERP Oasi in azienda

1. Informazioni generali

Titolo piano: installazione software ERP Oasi in azienda

Tipologia Piano: aziendale

Numero Progetti: 6

Numero allievi: 10 partecipanti iniziali, 6 partecipanti finali.

Ore di formazione: 160 ore

Finanziamento richiesto: Euro 54.255,78 (20.976,37 quota privata; 33.279,41 quota contributo)

Importo orario finanziamento richiesto: Euro 26,00

Ente attuatore: Organizzazione Erre

Soggetto proponente: Organizzazione Erre

Eventuale partenariato: Esprit per docenza specialistica

Azienda/e beneficiaria/e e relative dimensioni: la Beco srl è una società operante nella produzione di bulloneria speciale. Tale azienda ha effettuato nel corso del 2006 un notevole investimento per la codifica di tutti i codici dei propri prodotti al fine di poter meglio gestire il controllo dell'avanzamento della produzione, la costificazione dei prodotti e di poter fornire ai propri clienti delle tabelle esplicative della loro produzione.

Numero dipendenti 33 di cui 31 uomini e 2 donne.

Settore economico: meccanico metallurgico

Periodo di svolgimento: dall'11/10/2007 al 04/04/2008

Parti sociali sottoscrittrici: API/CONFAPI/Federazione Territoriale – UST UIL – UST CGIL – UST CISL

Regione e localizzazione dell'intervento: Regione Lombardia- Lecco

2. Descrizione del Piano

Contesto e fabbisogni

Il progetto s'inserisce in un ampio contesto di cambiamento aziendale che permette ai partecipanti la possibile integrazione tra strumenti informatici e cambiamenti organizzativi favorendo la loro crescita in un contesto aziendale in cui sono necessari "utenti evoluti".

Obiettivo principale dell'intervento formativo è stata la necessità di riqualificare i dipendenti di Beco ai nuovi strumenti gestionali presenti in azienda al fine di promuovere la crescita competitiva del sistema produttivo della Beco srl e di agevolare, attraverso l'investimento del capitale umano, il processo di internazionalizzazione dell'azienda.

A questo scopo, la formazione nell'ambito delle conoscenze sul sistema gestionale ERP per una sua corretta implementazione, è diventata sempre più necessaria.

La motivazione che, dalle dichiarazioni del responsabile d'azienda il dott. Sesana, hanno spinto l'azienda ad effettuare l'intervento formativo sono state le continue ed elevate differenze di magazzino rilevate e i continui ritardi sui tempi di consegna previsti.

Dopo una prima analisi delle procedure aziendali e una serie di interviste è emerso che la conoscenza dei programmi del sistema ERP in processo nell'azienda era limitata ai soli programmi di emissione e registrazione dei documenti.

I programmi di pianificazione e controllo della produzione non erano conosciuti da nessuno e pertanto la programmazione della produzione avveniva solo con l'utilizzo di fogli di calcolo.

Nella fase di valutazione delle competenze iniziali era inoltre emerso che anche le conoscenze teoriche sulle problematiche di gestione della produzione e di pianificazione delle scorte non erano conosciute da personale operativo e che gli acquisti venivano fatti "a sensazione" con l'inevitabile risultato che a fine anno, in fase d'inventario, si rilevava un numero considerevole di materiali obsoleti.

L'azienda Beco, sulla base di quanto detto, ha deciso di investire nella riqualificazione del proprio

personale attraverso un piano formativo articolato su 6 progetti, con tematiche specifiche e destinate a differenti gruppi di collaboratori nelle varie aree funzionali dell'azienda stessa.

Informazioni generali sui progetti

Il primo progetto è stato rivolto ai dipendenti operanti nell'area contabilità logistica ed afferenti con l'intento di riqualificare i partecipanti all'uso delle nuove tecnologie informatiche specifiche di tale area.

L'obiettivo del progetto formativo è stato quello di fornire informazioni a terzi sull'andamento della gestione e di fornire informazioni utili alla direzione.

Su 8 partecipanti iniziali 2 non hanno completato il percorso formativo a causa di impegni personali sopraggiunti durante lo svolgimento del corso. Il progetto ha avuto una durata di 56 ore complessive di cui 42 di presenza in aula con esercitazioni pratiche e teoria e 14 ore di project work.

Il secondo progetto, rivolto agli operanti nelle aree di gestione della produzione, è stato quello di migliorare le procedure informatiche della produzione ampliando le conoscenze informatiche di gestione del discente.

Grazie al progetto il discente può disporre di una conoscenza migliore della gestione del magazzino, delle forniture, dei flussi delle merci per un'ottimizzazione delle variabili e un miglioramento nella gestione dei costi.

L'implementazione dei nuovi software gestionali ha determinato anche un cambiamento dell'organizzazione del lavoro rendendolo più elastico con una normale e necessaria intercambiabilità di ruoli.

Su 8 partecipanti iniziali 3 hanno abbandonato il corso durante il suo svolgimento. Il progetto ha avuto una durata di 24 ore complessive di cui 18 di presenza in aula con esercitazioni pratiche e teoria e 6 ore di project work.

Il terzo progetto ha coinvolto i dipendenti operanti nell'area produzione ed afferenti con l'obiettivo di riqualificare i partecipanti all'uso delle nuove tecnologie informatiche specifiche di tale area.

L'introduzione del nuovo gestionale ERP ha portato ad una più efficace modalità di calcolo dei reali costi industriali dei prodotti realizzati.

I partecipanti hanno ricevuto informazioni utili sull'andamento della gestione e la direzione.

Su 8 partecipanti iniziali, 2 non hanno completato il corso a causa di impegni personali. Il progetto ha avuto una durata di 28 ore complessive di cui 21 in presenza in aula con esercitazioni pratiche e teoria e 7 di project work.

Il quarto progetto è stato rivolto agli operanti nelle linee produttive ed afferenti con l'obiettivo di implementare le competenze nell'utilizzo del nuovo software gestionale e dei cicli di lavoro.

Su 8 partecipanti iniziali 3 non hanno completato il percorso formativo. Il progetto ha avuto una durata di 20 ore complessive di cui 15 in presenza in aula e 5 di project work

Il quinto progetto formativo ha riguardato ancora una volta l'andamento della gestione e la direzione. Obiettivi primari sono stati: gli ordini di lavoro; fabbisogni primari; impegni di vendita ed impegni di produzione; prelievo materiali e versamento semilavorati e prodotti finiti; lotti d'ingresso; riferimenti dei lotti di produzione.

Su 8 partecipanti iniziali, 1 non ha frequentato il corso fino alla fine a causa di impegni personali. Il progetto ha avuto una durata di 16 ore di cui 12 con esercitazioni pratiche e teoria in presenza in aula e 4 di project work.

L'ultimo progetto, il sesto, è stato pensato per i dipendenti operanti nell'area della gestione delle macchine e ha mirato a riqualificare i partecipanti all'uso delle nuove tecnologie informatiche specifiche di tale area.

In generale la priorità aziendale di tutti e 6 i progetti è lo sviluppo e il miglioramento della competitività attraverso un aumento delle competenze dei dipendenti. Una velocizzazione dei processi gestionali permette un abbattimento dei costi aziendali determinando una migliore performance del costo del prodotto venduto. La competitività di un'azienda si misura attraverso la possibile crescita del prodotto, una capacità d'investimento in ricerca e sviluppo e in una migliore competenza del proprio capitale umano. La Beco in questi ultimi anni ha investito molto nel miglioramento dei processi di lavoro attraverso una continua implementazione di software e macchinari.

Il piano nel suo insieme mira a migliorare le competenze dei dipendenti per una migliore

collocazione dell'azienda sul mercato globale anche nei confronti di aziende straniere. L'azienda Beco, tipicamente localizzata nel mercato nazionale intende, attraverso una sempre migliore competenza globale, entrare nel mercato internazionale e per raggiungere questo obiettivo si è dovuta dotare di una struttura efficiente e competente.

Percorsi e modalità di certificazione della formazione erogata

L'introduzione del nuovo gestionale ERP ha introdotto una modalità di calcolo più efficace dei reali costi industriali dei progetti realizzati.

Su 8 partecipanti iniziali, 4 non hanno completato il percorso formativo a causa di impegni personali sopraggiunti durante lo svolgimento del corso. Il progetto ha avuto una durata di 16 ore complessive di cui 12 in presenza in aula con esercitazioni pratiche e teoria e 4 di project work.

Il percorso formativo è stato caratterizzato da una metodologia di coinvolgimento interattivo e di ricerca/azione. Durante la formazione in aula si sono alternati momenti di lezione frontale a lavori di gruppo su compiti specifici, prevedendo anche momenti di intergruppo per la condivisione/confronto dei lavori.

E' stata prevista una fase teorico/pratica seguita da una fase di Project Work e da una fase di Briefing dove sono state esposte le problematiche incontrate e discusso le soluzioni ai problemi organizzativi sorti nella fase di lavoro quotidiana.

Particolarmente efficace ai fini della valutazione della buona riuscita del lavoro svolto, sono state le attività di work experience dove i partecipanti hanno potuto recuperare eventuali lacune o dubbi emersi durante la docenza raggiungendo tutti un alto livello di apprendimento.

Al termine del percorso formativo 6 dei 10 partecipanti iniziali hanno ricevuto l'attesto finale.

Risorse ed expertise professionali coinvolte nell'intervento

Il piano è stato erogato attraverso l'intervento di un docente specialista, il Dott. Maurizio Regazzoni, esperto in scienze dell'informazione e consulente in progettazione e documentazione dei sistemi di elaborazione di dati gestionali.

Valutazione e monitoraggio dell'intervento

Il piano formativo è stato oggetto di costante monitoraggio e valutazione al fine di garantire un controllo adeguato sui progetti proposti e sviluppati. Il coordinatore ha effettuato una valutazione ex ante per attestare il livello di conoscenza informatica da parte dei partecipanti, senza valutazione.

Sono stati effettuati test di valutazione finali, al termine di ogni progetto e il test di soddisfazione alla fine del corso formativo (valutazione del corso, valutazione del docente, valutazione dell'aula, eventuali commenti sull'attività svolta) in cui il giudizio veniva espresso attribuendo un punteggio da 1 a 5.

Il monitoraggio è stato svolto in itinere attraverso l'analisi dei risultati delle valutazioni degli apprendimenti e della qualità didattica dell'insegnamento.

I corsisti hanno compilato un questionario di valutazione didattica al termine di ogni progetto esprimendo un giudizio sul corso, sul docente, sull'aula e sulle attività svolte.

1) Valutazione del corso formativo da parte dei frequentanti

Dopo lo svolgimento di ogni corso i partecipanti sono stati invitati a compilare un questionario anonimo riguardante il loro grado di soddisfazione verso le nozioni apprese.

Il questionario è suddiviso in cinque sezioni o aree tematiche così sintetizzate:

Sezione A: attinenza del percorso formativo rispetto alle attese, grado di applicazione degli insegnamenti e clima d'aula.

Sezione B: contenuti del corso

Sezione C: preparazione del personale/tutor

Sezione D: organizzazione della sede e del corso

Sezione E: adeguatezza delle infrastrutture/strumentazione

2) Valutazione degli apprendimenti

E' stato effettuato un test finale attraverso il quale i partecipanti sono stati chiamati a rispondere a 7 domande aperte specifiche e mirate.

Il test è stato poi sottoposto alla valutazione del docente che ha attestato le conoscenze e/o lacune dei corsisti.

3) Verifica di rendiconto di piano

E' stata infine condotta una verifica con ispettori esterni per quel che concerne la valutazione economica del Piano Formativo.

In data 12 febbraio 2009 Luca Pallucca e Massimo Polizzi incaricati della verifica di rendiconto di piano, alla presenza del rappresentante del gestore di piano nella persona del Dott. Bruno Rinaldi, hanno redatto un verbale a conclusione della verifica amministrativo contabile relativa alla proposta di rendiconto presentata in ordine alle spese sostenute per la realizzazione delle attività del Piano Formativo.

A seguito dell'esame della documentazione, verificati i periodi temporali di ammissibilità della spesa, l'importo approvato è di euro 54.255,78.

3. Analisi degli elementi distintivi dell'esperienza realizzata

Il primo elemento distintivo e di pregio del Piano da mettere in evidenza è la metodologia di coinvolgimento interattivo e di ricerca/azione.

La lezione frontale alternata a lavori di gruppo e di confronto risulta essere uno strumento efficace per l'apprendimento. La fase teorico/pratica è stata inoltre seguita da due altre fasi denominate "project work" e "briefing" dove i partecipanti hanno avuto modo di esprimere apertamente i loro dubbi e le loro incertezze sulle nozioni insegnate nelle lezioni precedenti.

Il project work si è dimostrato uno strumento particolarmente efficace in quanto prevede il supporto e l'intervento di un docente nell'applicazione pratica da parte del corsista delle competenze acquisite durante la formazione teorica.

Il project work è una disciplina che normalmente sulla durata complessiva del corso di formazione occupa il 30-40% del tempo alternando la sperimentazione pratica alla tradizionale fase teorica.

Sempre sul piano metodologico è da menzionare come punto di forza del Piano formativo in questione l'utilizzo della "work experience" cioè la messa in pratica direttamente sul posto di lavoro di quanto appreso a lezione.

I partecipanti, grazie a questo metodo, hanno potuto recuperare eventuali lacune o dubbi emersi durante la docenza raggiungendo un elevato grado di apprendimento.

Per quanto riguarda i moduli specifici di gestione e avanzamento della produzione si sono introdotti concetti a volte di difficile comprensione per tutti i partecipanti.

Questa criticità è stata superata programmando attività differenziate e mirate per ogni singolo corsista in modo da consentire a tutti di acquisire competenze che, in base alle conoscenze iniziali, potessero essere assimilate e ampliate.

Tutti i partecipanti, seppur partendo da livelli conoscitivi molto differenziati, hanno sicuramente aumentato la propria conoscenza delle procedure aziendali imparando meglio a comprendere il proprio ruolo e i propri compiti e a valorizzare opportunamente le attività svolte.

L'unico problema sorto durante lo svolgimento del corso è stato l'abbandono del Piano formativo da parte di quattro partecipanti.

Queste quattro persone hanno infatti dimostrato disinteresse per la proposta formativa al punto di non parteciparvi o di abbandonare il corso prima del termine stabilito.

Tale situazione non va però attribuita al metodo didattico attuato durante le lezioni, nè all'ente attuatore del Piano, nè al docente, essendo strettamente personale e causale.

Va infatti sottolineato che la maggior parte dei partecipanti ha frequentato il corso con interesse e vedendo il momento formativo come occasione per capire meglio quanto il loro lavoro fosse importante a livello aziendale.

Complessivamente si può affermare che l'azienda grazie a questo percorso abbia raggiunto importanti risultati in merito alla pianificazione della produzione riuscendo a far cambiare metodo di pianificazione. Anche per quanto riguarda la valorizzazione del magazzino, a termine corso i partecipanti hanno dichiarato di sentirsi autonomi nello svolgimento di tali attività

Risultati raggiunti

-Risultato 1: uno dei più significativi risultati raggiunti a livello aziendale è stata l'ottimizzazione dei tempi lavorativi resa possibile dall'installazione del software ERP.

Il nuovo sistema di gestione file ha infatti consentito una notevole riduzione dei costi aziendali e

un'ottimizzazione delle conoscenze informatiche per il miglioramento dei flussi informativi all'interno della stessa azienda.

-Risultato 2: un secondo risultato raggiunto è stato il miglioramento della gestione della contabilità attraverso l'implementazione del nuovo software. I processi lavorativi all'interno dell'azienda Beco risultano migliorati grazie al Piano formativo che ha trasferito competenze informatiche specifiche ad alcuni dipendenti dell'azienda.

--Risultato 3: lo strumento ERP, ormai presente in tutte le imprese in forme diverse, ha permesso all'azienda Beco non solo di collegare tutte le sue funzioni aziendali ma anche di condividere i processi operativi con altre aziende rendendo immediatamente disponibili le informazioni e i dati.

-Risultato 4: a riorganizzazione aziendale, resa necessaria in seguito all'introduzione del nuovo software, ha portato ad un aumento delle competenze gestionali e professionali del personale, all'aggiornamento delle conoscenze di ogni dipendente della Beco a favore dell'esigenze aziendali e ad una maggiore flessibilità dei collaboratori accrescendone il valore professionale nell'attuale mercato del lavoro.

La maggiore comprensione e l'accresciuto utilizzo dei sistemi informatici per la gestione dei processi ha inoltre implementato nuove soluzioni organizzative a forte contenuto informatico per la gestione ottimale dei processi aziendali.

-Risultato 5: il progetto ha il valore della multiregionalità in quanto le competenze apprese sono spendibili su tutto il territorio nazionale, ciò significa che i partecipanti traggono un elevato vantaggio dal Piano formativo acquisendo competenze che li rendono più rivendibili sul mercato del lavoro nel caso volessero collocarsi in altre aziende.

Le buone pratiche riscontrate in questo progetto formativo possono essere sintetizzate come segue:

- 1) Rilevazione del fabbisogno formativo dei lavoratori
- 2) Metodologia didattica innovativa (work experience, affiancamento "one to one")
- 3) Docenza specializzata
- 4) Valutazione

4. Analisi delle buone pratiche

1. Rilevazione del fabbisogno formativo dei lavoratori

La motivazione che, dalle dichiarazioni del responsabile dell'azienda, il Dottor Sesana, hanno spinto l'azienda ad effettuare l'intervento formativo sono state le continue ed elevate differenze di magazzino e i continui ritardi sui tempi di consegna previsti.

Dopo alcune analisi e interviste è emersa la carenza di conoscenza dei dipendenti della Beco dei sistemi ERP.

Quest'analisi sulla situazione dell'azienda prima di attivare il Piano Formativo ha reso possibile la progettazione e realizzazione di interventi formativi adeguati e coerenti con i fabbisogni reali dell'azienda.

La rilevazione del fabbisogno formativo dei lavoratori ha consentito:

l'attuazione di percorsi differenziati per i dipendenti a seconda del loro livello di abilità e conoscenze informatiche e rispetto ai fabbisogni espressi dall'azienda;
mantenimento in azienda di risorse adeguatamente aggiornate; progettazione dei percorsi formativi coerenti con un fabbisogno dell'azienda e del territorio.

Al termine del piano formativo l'azienda attuatrice ha riscontrato un alto grado di soddisfazione del referente aziendale in merito alla coerenza tra i fabbisogni avvertiti e gli obiettivi raggiunti attraverso il piano.

I questionari compilati dai corsisti al termine del percorso formativo hanno invece registrato un'elevata soddisfazione degli stessi allievi in relazione ai corsi realizzati.

E' necessario che l'analisi dei fabbisogni venga effettuata, in fase di progettazione, da professionalità adeguate che siano in grado di relazionarsi con l'azienda per contestualizzare i fabbisogni espressi dal referente aziendale e per far emergere quelli latenti.

La metodologia adottata per l'analisi dei fabbisogni, per la sua efficacia, potrebbe essere adottata in altre organizzazioni e territori.

La metodologia è inoltre valida in qualsiasi contesto organizzativo nel quale si voglia attivare un processo di formazione e di sviluppo.

2. Metodologia didattica innovativa

L'introduzione di metodi didattici innovativi come il project work, il briefing e la work experience ha conferito all'azienda una grande capacità ed elasticità d'intervento.

L'affiancamento "One to One", che prevede percorsi differenziati pur restando nell'ambito di un corso generale, si è rivelato particolarmente utile in presenza di partecipanti con livelli differenti di conoscenza informatica.

Rientra sempre nella metodologia didattica e organizzativa il contatto costante che in questo Piano è stato mantenuto tra docenti specializzati e il referente aziendale Bruno Rinaldi. Grazie a questa pratica l'azienda, tramite un suo referente, guida il percorso formativo nelle sue varie fasi di sviluppo ma anche e soprattutto nell'utilizzo di nuove tecniche di insegnamento come il project work e la work experience.

I dipendenti formati secondo metodi innovativi che non contemplano le sole lezioni teoriche, riescono così ad aumentare la competitività dell'azienda sul mercato di lavoro.

La formazione continua secondo una metodologia aggiornata e innovativa sviluppata su progetti formativi valorizza la cultura della qualità e ottimizza dei tempi lavorativi, con una notevole riduzione dei costi aziendali.

Tale metodologia didattica ha migliorato notevolmente le competenze dei dipendenti dell'azienda Beco permettendo non solo lo svolgimento del lavoro in modo più fluido e rapido all'interno della stessa azienda, ma anche una loro maggiore qualifica spendibile in altri contesti in caso di ricollocazione lavorativa.

Le competenze acquisite sono infatti riutilizzabili in qualsiasi altra azienda che utilizzi il software di gestione ERP.

La metodologia didattica adottata in questo Piano ha il valore aggiunto di valorizzare il capitale umano presente in azienda.

Per quanto riguarda più specificatamente la metodologia didattica utilizzata in questo Piano, è da evidenziare il fatto che potrebbe essere adottata in altre organizzazioni e territori.

La metodologia è inoltre valida in qualsiasi contesto organizzativo nel quale si voglia attivare un processo di formazione e di sviluppo.

L'utilizzo della sperimentazione pratica alternata alla teoria è un sistema valido ed efficace per un veloce apprendimento, di qualsiasi tipo esso sia.

3. Docenza specializzata

In ambito formativo risulta una buona pratica la scelta di docenti con elevate capacità relazionali e tecniche in ambito aziendale.

In ambito di project work, l'utilizzo delle nozioni apprese anche al di fuori dell'aula, è importante la presenza di un docente capace e specializzato che sappia risolvere dubbi e lacune.

Nel Piano in questione tutti e 6 i progetti sono stati gestiti dal Dott. Maurizio Regazzoni, esperto in scienze dell'informazione e consulente in progettazione e documentazione dei sistemi di elaborazione di dati gestionali.

La partecipazione dello stesso docente, altamente qualificato, in tutti e 6 i progetti è da considerarsi come elemento di pregio in quanto ha garantito la continuità dei percorsi formativi presenti all'interno dello stesso Piano.

Il docente coinvolto nella realizzazione dell'intervento è stato un docente esterno.

Non si è trattato di un docente professionale ma di un esperto della materia con il compito di illustrare i contenuti e le applicazioni pratiche. Secondo l'azienda questa scelta ha rappresentato sicuramente uno dei più importanti motivi del buon esito dell'intervento stesso. Infatti per fare una buona attività formativa è di primaria importanza la presenza di un insegnante specializzato nella materia trattata. Un insegnante inesperto o che non conosce la materia può pregiudicare l'esito di un'attività formativa, per quanto ben progettata ed organizzata. Al contrario un buon livello della docenza è spesso in grado di colmare tutte le lacune delle altre fasi del Piano come la progettazione e l'organizzazione.

Il ricorso a docenti specializzati può essere effettuato nei contesti didattici e formativi di qualsiasi organizzazione e territorio nel quale si voglia attivare un processo di formazione e di sviluppo.

4. Valutazione

Il processo di verifica e certificazione delle competenze acquisite articolato nelle fasi di progettazione iniziale, implementazione dell'ambiente di assessment e somministrazione dei test di valutazione preliminare e finale ha reso possibile l'identificazione dell'alto grado di soddisfazione del referente aziendale in merito alla coerenza tra i fabbisogni avvertiti e gli obiettivi raggiunti attraverso il piano.

I destinatari sono stati selezionati attraverso incontri in azienda con il responsabile della formazione e con lo stesso docente attraverso focus group, interviste e test volti a verificare le competenze e i reali bisogni formativi dell'azienda per una corretta elaborazione del percorso formativo.

Il lavoratori e le lavoratrici della Beco sono stati scelti attraverso incontri con il responsabile delle risorse umane e i formatori dell'ente per una determinazione delle loro caratteristiche e peculiarità e il loro grado motivazionale.

Il questionario di valutazione compilato dai corsisti ha permesso di riscontrare l'attinenza del percorso formativo rispetto alle attese iniziali e il grado di applicazione degli insegnamenti.

La valutazione ha compreso volutamente gli stessi contenuti del corso in modo che fosse possibile capire se fossero stati presentati dal docente in modo adeguato e se per raggiungere gli obiettivi prefissati fossero stati forniti strumenti adeguati.

I questionari sono stati fatti compilare in forma anonima affinché i corsisti potessero dare un giudizio sincero e veritiero sulle tematiche sottoposte alla loro attenzione.

Il test di valutazione iniziale, è stato valutato senza votazione finale ma col le sole correzioni del docente alle risposte date.

La scelta di non dare un voto finale al test preliminare è stata fatta per non scoraggiare i partecipanti che avessero riportato una votazione bassa prima dell'inizio del corso.

Il test preliminare ha comunque reso possibile l'individuazione da parte del docente dei diversi livelli di conoscenza dei partecipanti e il conseguente adattamento della metodologia didattica differenziata secondo il sistema del "one to one".

Il test finale è stato necessario ai fini del rilascio degli attestati di fine progetto e per la presa di coscienza da parte del docente, dei corsisti e della dirigenza aziendale del grado di conoscenza raggiunto sul software di gestione ERP.

L'esito positivo dei test finali da parte di tutti i partecipanti ha consentito l'introduzione definitiva del software ERP come strumento di lavoro all'interno dell'azienda Beco.

E' stata inoltre riscontrata un'elevata soddisfazione degli stessi allievi che hanno imparato a rendere il loro lavoro più snello, rapido e preciso

I lavoratori e le lavoratrici hanno infatti apprezzato particolarmente il fatto di avere acquisito la capacità di usare strumenti informatici che hanno consentito loro di lavorare con maggiore efficienza e velocità.

Sono di conseguenza aumentate la soddisfazione personale, l'autostima, l'autonomia dei partecipanti ai corsi.

L'azienda, da parte sua, ha visto con soddisfazione crescere l'utilizzo delle procedure informatiche a livello gestionale.

L'obiettivo iniziale da parte dell'azienda di costituire un rinnovato gruppo di collaboratori che operassero alla base della società con dinamicità ed entusiasmo conferendo all'azienda una grande capacità di elasticità e rapidità è stato raggiunto con successo.

La metodologia adottata per l'analisi dei fabbisogni iniziale, per la sua efficacia, potrebbe essere adottata in altre organizzazioni e territori così come il questionario di soddisfazione e il test finale a cui sono stati sottoposti i partecipanti.

La metodologia adottata per l'analisi dei fabbisogni, per la sua efficacia, potrebbe essere adottata in altre organizzazioni e territori in ogni contesto, compresi quelli non formativi.

5. Fonti informative

Per reperire i dati sopra esposti è stato determinante lo studio dei Formulari di Progetto del Piano LB-07-A1-M1-P63. In data 10 dicembre 2009 è stata inoltre condotta un'intervista al Dott. Bruno Rinaldi rappresentante della gestione di piano dell'Organizzazione Erre. L'intervista si è rivelata utile fornendo ulteriori elementi, dati e materiale informativo (questionari, test di valutazione iniziale e finale, test di soddisfazione) sullo svolgimento dei corsi formativi.

2.10. La Formazione Continua 13

1. Informazioni generali

Titolo Piano: La formazione continua 13

Tipologia Piano: aziendale

Numero Progetti: 2

Numero allievi: 10

Ore di formazione: 80

Finanziamento richiesto: Euro 56.576,00

Importo orario finanziamento richiesto: Euro 17,00

Ente attuatore: Consorzio Api Formazione, Free Managers srl e Reiner Wert Consulting srl

Soggetto proponente: Api Formazione

Eventuale partenariato: RWC ATI/ATS

Azienda/e beneficiaria/e e relative dimensioni: Cooperativa sociale Bios. Soc. Coop. È una ONLUS nata nel 1993 e si occupa di servizi sociali fin dalla sua fondazione ma ancor prima i suoi soci fondatori e primi soci lavoratori si occupavano di "sociale" rispondendo prioritariamente alle emergenti domande e necessità del territorio. La presa di coscienza da parte della collettività dell'importanza della tutela dell'ambiente comporta la necessità per le aziende all'avanguardia di gestire le proprie attività nel rispetto delle normative ambientali, rendendo i propri strumenti di gestione dei processi credibili e trasparenti.

Settore economico: ONLUS che si occupa di attività socio assistenziali a favore di minori, anziani e disabili

Periodo di svolgimento: Dal 25/10/2007 al 18/4/2008

Parti sociali sottoscrittrici: API/CONFAPI/Federazione Territoriale – UST UIL – UST CGIL – UST CISL

Regione e localizzazione dell'intervento: Piemonte, Alessandria

Descrizione del Piano

Il percorso progettuale si è sviluppato entro un sistema codificato condiviso da aziende, Consorzio Api formazione, parti datoriali e sindacali, università articolato nelle seguenti fasi:

- analisi del contesto;
- piano formativo;
- monitoraggio.

L'analisi del contesto ha preso in esame le risorse umane, i fabbisogni formativi legati agli obiettivi strategici delle aziende e la rilevazione dei fabbisogni specifici di area.

Il piano formativo si è sviluppato secondo i seguenti passaggi:

- Mappa delle risorse: sono state allocate in una banca dati di ogni azienda le informazioni lavorative significative relative ad ogni singolo dipendente quali: curricula, esperienze lavorative pregresse, mappa delle competenze e qualifiche attribuite. Qui potranno essere registrate eventuali necessità di ulteriori profili professionali.
- Rilevazione dei fabbisogni formativi nell'ambito dell'analisi del contesto significativa è stata la rilevazione dei fabbisogni formativi dei dipendenti della cooperativa sociale svolta dal consorzio API formazione e dalle altre strutture dell'ATS. La rilevazione di tali fabbisogni è avvenuta secondo due linee conduttrici:
 - rilevazione dei fabbisogni legati agli obiettivi strategici delle singole aziende;
 - rilevazione dei fabbisogni specifici di area.

La rilevazione dei fabbisogni legati agli obiettivi strategici delle aziende ha tenuto conto delle linee di indirizzo fornite dalla componente dirigenziale e dalle proprietà. La rilevazione dei fabbisogni specifici di area invece, ha preso in esame variazioni inerenti alle competenze specifiche, ampliamenti e/o alle variazioni di attività, necessità di programmare corsi di riqualificazione e potenziamento delle risorse interne.

Dall'analisi dei risultati dei fabbisogni formativi, è stato elaborato il piano in esame, articolato anch'esso su due direttrici principali:

Sviluppo delle competenze generali o formazione trasversale
Sviluppo delle competenze specialistiche o formazione settoriale.

Informazioni generali sui progetti che compongono il Piano

Progetto 1. "Miglioramento ambientale"

L'azienda ha sentito l'esigenza di implementare un sistema di gestione ambientale efficace che assicurasse all'operato aziendale un notevole miglioramento dell'efficienza totale.

Il corso è stato organizzato per fornire un contributo metodologico nel confronto con le problematiche ambientali, un approccio attivo orientato a prevenire l'inquinamento e a migliorare le prestazioni ambientali nel rispetto della continua evoluzione normativa in materia e con l'attenzione rivolta al contenimento dei costi di gestione.

L'obiettivo principale di questo progetto è di acquisire le conoscenze necessarie per attivare e aggiornare un sistema di gestione conforme ai principali riferimenti normativi internazionali in tema di ambiente e assicurare la razionalizzazione dei costi e dei rischi inerenti alla gestione delle problematiche ambientali.

Gli obiettivi prefissati all'inizio del progetto erano i seguenti:

- la riduzione del consumo di risorse (materie prime, energia) e dei relativi costi;
- il maggiore controllo dei processi e razionalizzazione dell'organizzazione interna;
- la riduzione del rischio di incidenti ambientali e relative responsabilità civili/penali;
- il miglioramento dell'immagine dell'Ente e dell'azienda;
- il miglioramento dei rapporti con la popolazione locale e con gli Enti Istituzionali.

Al termine dell'intervento formativo i partecipanti hanno raggiunto una conoscenza completa della norma UNI EN ISO 14001-2004 e sono adesso in grado di applicare e aggiornare le norme previste dal sistema ambientale attivato in azienda finalizzate a garantire la salvaguardia dell'ambiente.

Il corso ha avuto la funzione di fornire le conoscenze e gli strumenti per poter migliorare la coscienza ambientale e ridurre l'impatto sull'ambiente delle proprie attività e lavorazioni favorendo inoltre il naturale trasferimento di conoscenze, competenze ed esperienze tra i partecipanti al corso.

In tal senso il corso si è proposto di rispondere alle aspettative di qualificazione di quanti sono motivati a sviluppare la propria professionalità in campo ambientale, con l'obiettivo di introdurre la logica del miglioramento continuo e di garantire alle aziende che le proprie prestazioni non solo soddisfino oggi ma anche in futuro e in modo continuativo i propri obiettivi e requisiti di legge.

Progetto 2. "Sicurezza sui luoghi di lavoro"

La cooperativa beneficiaria dell'intervento formativo si occupa di servizi sociali fin dalla sua fondazione rispondendo alle emergenti domande e necessità del territorio.

L'applicazione della legislazione sulla salute e sicurezza e la necessità di una tutela efficace del lavoratore impongono alle aziende una particolare attenzione alle modalità di pianificazione e controllo interno e un nuovo approccio organizzativo alle tematiche sulla sicurezza sul lavoro riconducibile alla logica dei sistemi di gestione.

La realizzazione di questo secondo progetto di formazione è stata possibile non solo grazie all'esigenza di essere in conformità con la legislazione internazionale vigente ma anche alla necessità di analizzare in maniera puntuale i rischi sull'ambiente di lavoro valutando l'efficacia delle misure di prevenzione adottate, garantendo il rispetto degli standard di riferimento e innescando un processo di miglioramento dell'ambiente di lavoro.

Per raggiungere questi obiettivi la cooperativa sociale Bios, beneficiaria dell'intervento formativo, ha ritenuto opportuno applicare un sistema di gestione della sicurezza e di formare i propri dipendenti.

L'intervento ha fornito un adeguato supporto al processo organizzativo dotando le risorse coinvolte di competenze tecniche e metodologiche necessarie per una corretta ed efficace applicazione del sistema di gestione della sicurezza.

L'obiettivo principale del progetto in esame era quello di aggiornare i lavoratori sul panorama normativo nazionale ed europeo in materia di Sicurezza e Igiene sul lavoro. Nello specifico il percorso formativo ha permesso di aggiornare i responsabili e i lavoratori sulle nuove regole

introdotte in azienda per una loro applicazione efficace e incisiva.

L'obiettivo di lungo periodo è invece la realizzazione di un sistema di gestione della sicurezza secondo la norma OHSAS 18001.

Il progetto è stato attuato secondo il principio stabilito nel decreto legislativo 626/94 che agli articoli 21 e 22 prevede che ogni lavoratore riceva un'adeguata formazione e informazione in materia di sicurezza e salute sul posto di lavoro.

Il progetto in esame è stato effettuato con l'intento di trasmettere ai partecipanti la chiave di lettura, di interpretazione e applicazione della norma per la gestione della sicurezza in termini di Sistema di gestione di safety, gli strumenti operativi per effettuare Audit sulla sicurezza e salute nell'ambiente di lavoro nel rispetto del decreto sopra menzionato.

Al termine dell'intervento i partecipanti hanno migliorato le proprie conoscenze sugli obblighi dell'azienda e dei suoi dipendenti in materia di sicurezza e salute sul posto di lavoro, sul ruolo e le funzioni del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, sui rischi generali e specifici presenti nelle attività aziendali e hanno assimilato le nozioni necessarie su come utilizzare adeguatamente i dispositivi di protezione individuale e su come interpretare la segnaletica di sicurezza.

Percorsi e modalità di certificazione della formazione erogata

Al termine del percorso formativo, Api Alessandria, l'ente proponente e attuatore del Piano, ha consegnato i certificati ai partecipanti dei due progetti di formazione.

Le lavoratrici e i lavoratori, aggiornati sulla normativa relativa all'ambiente e alla salute e sicurezza sul posto di lavoro, dimostrando di aver raggiunto competenze specifiche sulle tematiche affrontate connesse all'attività operativa hanno ricevuto un attestato spendibile anche in altri contesti lavorativi.

Il certificato finale attesta non solo la partecipazione al corso di formazione ma le conoscenze e competenze raggiunte dai partecipanti sulla normativa europea UNI EN ISO 14001-2004 e la corretta applicazione e aggiornamento delle norme previste dal sistema ambientale attivato in azienda finalizzate a garantire la salvaguardia dell'ambiente.

Risorse ed expertise professionali coinvolte nell'intervento

I docenti che si sono occupati della formazione sono tutti professori altamente qualificati e specializzati.

Dall'intervista da me personalmente condotta in data 22 dicembre 2009 è risultato come punto di forza dell'ente attuatore della formazione Api Alessandria la selezione dei formatori in due step:

- valutazione del curriculum e colloquio
- valutazione sul campo mediante attribuzione di brevi corsi di formazione.

La Dottoressa Marzia Maso, responsabile della formazione di Api Alessandria, ha espresso in merito il seguente parere: "L'utilizzo di docenti professionisti e di valutatori di sistemi specializzati, è una caratteristica fondamentale del nostro ente. L'utilizzo di persone specializzate nella formazione è senza dubbio da considerarsi una buona pratica da adottare in ogni contesto formativo, di monitoraggio e di valutazione".

Valutazione e monitoraggio dell'intervento

Il piano formativo è stato oggetto di costante monitoraggio e valutazione al fine di garantire un controllo adeguato sui progetti proposti e sviluppati.

Il coordinatore ha effettuato una valutazione ex ante per valutare i fabbisogni della cooperativa sociale Bios e monitoraggi in itinere per attestare non solo l'andamento dei progetti formativi ma anche il grado di soddisfazione dei partecipanti.

A tal fine sono stati distribuiti ai corsisti dei questionari di valutazione per rilevare i seguenti dati:

- il clima in aula con gli altri partecipanti e docenti
- giudizio in merito ai locali, al materiale didattico e alle attrezzature utilizzate
- valutazione dei docenti in merito agli orari e programmi
- valutazione dei docenti in merito alla professionalità e competenza
- valutazione dei docenti in merito alle capacità didattiche
- valutazione sull'adeguatezza degli argomenti trattati rispetto al programma e alle aspettative personali

- valutazione circa l'utilità delle conoscenze e competenze acquisite
- valutazione circa la conduzione del corso
- valutazione circa i modi e i tempi in cui vengono trasmesse le informazioni

Tutti i questionari compilati hanno riportato esito positivo, con una media uguale o superiore al 60%.

2. Analisi degli elementi distintivi dell'esperienza realizzata

Nell'analizzare gli elementi distintivi del Piano è in questo caso necessario distinguere separatamente gli elementi di pregio del primo e del secondo progetto.

Il primo progetto relativo al miglioramento ambientale presenta caratteristiche molto elevate di trasferibilità in quanto è oggetto di interesse di soggetti diversi quali aziende specializzate, formatori e professionisti.

In particolare la condivisione del progetto e il suo adattamento in contesti diversi si può attivare attraverso il trasferimento dei seguenti elementi:

- contenuti
- metodologie
- azioni
- risultati.

Per quanto riguarda le azioni e i risultati è opportuno mettere in evidenza che gli interventi descritti nel progetto possono essere non solo riprodotti ma anche estesi nella loro totalità o nelle diverse componenti mentre i risultati raggiunti sono facilmente trasferibili come dimostrato dall'associazione datoriale Api Asti/Alessandria e il Consorzio Api formazione che sono soliti diffondere i risultati del progetto attraverso le seguenti modalità:

- incontro di presentazione tra l'associazione datoriale, le rappresentanze sindacali e le università;
- costante diffusione e aggiornamento sulle attività progettuali;
- seminari di sensibilizzazione;
- convegno finale.

La diffusione e l'aggiornamento sulle attività progettuali sono svolti in modo capillare e costante così come la trasmissione di informazioni relative ai piani e ai progetti presentati, al bando e ai risultati raggiunti, non solo nei modi sopra elencati ma anche attraverso i siti internet dell'Associazione, del consorzio Api formazione e di associazioni ad esso collegate.

Obiettivo raggiunto dal primo progetto formativo: il progetto "miglioramento ambientale" ha contribuito a migliorare l'organizzazione aziendale della cooperativa sociale Bios e le condizioni dell'ambiente di lavoro.

Il progetto ha inoltre aumentato la consapevolezza dei lavoratori della Cooperativa Bios sull'importanza delle tematiche e delle procedure organizzative connesse alla salvaguardia dell'ambiente.

Il secondo progetto relativo alla sicurezza negli ambienti di lavoro è in linea con gli articoli 21 e 22 del decreto legislativo 629/94 il quale prevede che ogni lavoratore debba ricevere un'adeguata informazione e formazione in materia di sicurezza sul lavoro.

Il risultato atteso da questo progetto è di accrescere nei partecipanti una maggiore consapevolezza delle norme cogenti in materia di rischi specifici del loro ambiente di lavoro e in generale un miglioramento dell'intero sistema organizzativo aziendale.

Il corso di formazione è risultato positivo per aver fornito ai partecipanti la chiave di lettura, di interpretazione e di applicazione della norma per la gestione della sicurezza in termini di Sistema di gestione della Safety e gli strumenti operativi per effettuare Audit sulla salute e sicurezza nel pieno rispetto del decreto 626/94.

Il progetto, inoltre, presenta caratteristiche molto elevate di trasferibilità in quanto è oggetto di interesse di diversi soggetti come le aziende specializzate, i formatori e i professionisti.

In particolare la condivisione del progetto e il suo adattamento in contesti differenti da quelli della cooperazione si può attivare attraverso il trasferimento di contenuti, metodologie, azioni e risultati.

Anche per questo progetto è di primaria importanza l'azione svolta dall'associazione e dal consorzio Api formazione nel diffondere capillarmente e puntualmente le attività progettuali e le informazioni relative ai piani e ai progetti presentati sul bando e in ultimo i risultati raggiunti.

Obiettivo raggiunto dal secondo progetto formativo: i partecipanti, grazie al percorso formativo sulla "salute e sicurezza sui luoghi di lavoro" hanno migliorato le proprie conoscenze in materia di norme e procedure sulla sicurezza e, l'obiettivo da raggiungere nel lungo periodo è la relativa diminuzione dei rischi per la loro salute.

Dall'intervista condotta, la Dottoressa Marzia Maso, responsabile della formazione di Api Alessandria, ha espresso il suo giudizio in merito al Piano formativo erogato da Api Alessandria come segue:

"Nella prima fase di analisi dei fabbisogni aziendali i lavoratori e le lavoratrici hanno dimostrato di avere conoscenze lacunose e incomplete riguardo alla normativa sull'ambiente. Vista la materia nuova e ancora poco conosciuta, il corso di formazione si è rivelato un utile aggiornamento del bagaglio culturale dei corsisti che hanno arricchito le proprie conoscenze e competenze sulla normativa ambientale europea.

In merito al secondo progetto sulla sicurezza e salute sul luogo di lavoro, bisogna sottolineare che una cooperativa come la Onlus Bios che fornisce personale per la cura dei malati, dei disabili e degli anziani ha il dovere di informare i suoi dipendenti sulle misure di salute e sicurezza da adottare in ambito lavorativo. Il percorso formativo è stato dunque non solo utile ma anche necessario".

Le buone pratiche riscontrate in questo progetto formativo possono essere sintetizzate come segue:

Rilevazione del fabbisogno formativo dei lavoratori
Docenza specializzata
Metodologia formativa.

3. Analisi delle buone pratiche

Rilevazione del fabbisogno formativo dei lavoratori

L'analisi sulla situazione della Onlus Bios prima di attivare il Piano Formativo ha reso possibile la progettazione e la realizzazione di interventi formativi adeguati e coerenti con i fabbisogni reali del personale.

In generale le PMI riescono con difficoltà a generare al proprio interno percorsi formativi complessi che in genere richiedono di programmare con largo anticipo il fabbisogno di risorse umane e investimenti immobilizzati incompatibili con la loro competitività.

La piccola o media impresa così come ha bisogno di formazione continua in misura maggiore di una grande impresa si trova spesso a fronteggiare ostacoli maggiori nel fare emergere la domande di formazione latente.

Al termine del piano formativo in analisi, l'azienda attuatrice ha riscontrato un alto grado di soddisfazione del referente aziendale in merito alla coerenza tra i fabbisogni avvertiti e gli obiettivi raggiunti attraverso il piano.

I questionari compilati dai corsisti al termine del percorso formativo hanno registrato anch'essi un'elevata soddisfazione degli allievi in relazione ai corsi realizzati.

L'analisi dei fabbisogni risulta utile se effettuata in fase di progettazione da professionalità adeguate in grado di relazionarsi con l'azienda per contestualizzare i fabbisogni espressi dal referente aziendale e per far emergere quelli latenti.

La metodologia adottata per l'analisi dei fabbisogni, per la sua efficacia, potrebbe essere adottata in altre organizzazioni e territori.

La metodologia è inoltre valida in qualsiasi contesto organizzativo nel quale si voglia attivare un processo di formazione e di sviluppo.

Docenza specializzata

In ambito formativo risulta una buona pratica la scelta di docenti con elevate capacità relazionali e tecniche in ambito aziendale.

In ambito di project work (l'utilizzo delle nozioni apprese anche al di fuori dell'aula) è importante la presenza di un docente capace e specializzato che sappia risolvere dubbi e colmare eventuali lacune.

Per la realizzazione del Piano in analisi è stato utilizzato un docente esterno.

Il docente che ha condotto il percorso formativo non solo era un professionista in ambito di formazione ma anche un esperto della materia trattata nei progetti con il compito di illustrare i contenuti e le applicazioni pratiche.

Secondo l'azienda questa scelta ha rappresentato sicuramente uno dei più importanti motivi del buon esito dell'intervento stesso. Infatti per fare una buona attività formativa è di primaria importanza la presenza di un insegnante specializzato nella materia trattata.

Ripropongo in questa sezione il parere espresso dalla Dottoressa Marzia Maso responsabile della Formazione per Api Alessandria:

“L'utilizzo di docenti professionisti e di valutatori di sistemi specializzati è una caratteristica fondamentale del nostro ente. L'utilizzo di persone specializzate nella formazione è senza dubbio da considerarsi una buona pratica da adottare in ogni contesto formativo, di monitoraggio e di valutazione”.

Bisogna inoltre sottolineare che un docente inesperto o che non conosce approfonditamente la materia oggetto del corso, può pregiudicare l'esito di un'attività formativa per quanto ben progettata ed organizzata. Al contrario l'eccellenza della docenza è spesso in grado di colmare tutte le lacune delle altre fasi del Piano come la progettazione e l'organizzazione.

Il ricorso a docenti specializzati può essere effettuato nei contesti didattici e formativi di qualsiasi organizzazione e territorio nel quale si voglia attivare un processo di formazione e di sviluppo.

Metodologia didattica mirata

Il continuo rinnovo delle competenze delle risorse umane si realizza o mediante l'apprendimento spontaneo realizzato sul lavoro (la così detta “formazione implicita”) o mediante occasioni di apprendimento create da iniziative esterne (associazioni imprenditoriali o professionali, specialisti della formazione, convegni, seminari) che riescano ad entrare proficuamente in contatto con le sue particolari esigenze.

Lo sviluppo di competenze trasversali e tecniche in questo Piano formativo è stato realizzato secondo modalità sia tradizionali che moderne:

- Spiegazioni in aula (60 ore)
- Training on the job (20 ore)

Risulta opportuno analizzare in modo approfondito la metodologia adottata nel primo e nel secondo progetto formativo.

La metodologia adottata nel progetto “sviluppo ambientale” è stata strutturata nel modo seguente:

- Presentazione ai partecipanti dello svolgimento del progetto “Sviluppo ambientale”
- Origini e sviluppo del quadro legislativo e relative implicazioni
- Approfondimento sui requisiti della norma UNI EN ISO 14001-2004
- Analisi ambientale iniziale
- Identificazione degli aspetti ambientali correlati all'attività d'impresa
- Presentazione delle soluzioni organizzative per adempiere alle prescrizioni legali ambientali
- Presentazione della politica ambientale
- Audit ambientale come strumenti di gestione periodico
- Informazione e coinvolgimento degli attori interni e dei clienti
- Esercitazioni guidate di processi di certificazione ambientale (training on the job)
- Test finale per valutare il grado di conoscenza raggiunto dai corsisti

La metodologia adottata nel progetto “salute e sicurezza sui luoghi di lavoro” è stata strutturata in modo simile:

- Presentazione ai partecipanti dello svolgimento del progetto
- Presentazione del quadro normativo in materia di sicurezza dei lavoratori e responsabilità penale e civile
- Analisi della norma OHSAS 18001
- Discussione sugli aspetti fondamentali del decreto 626/94
- Descrizione degli obblighi dei lavoratori in materia di sicurezza e protezione della salute
- Coinvolgimento del personale nei processi di consultazione e comunicazione
- Presentazione delle procedure specifiche inerenti la gestione dei rischi
- Presentazione dei rischi generali e specifici presenti in azienda

- Spiegazione sui dispositivi di protezione individuale e segnaletica
- Audit: presentazione delle tecniche di auditing della norma OHSAS 18001
- Esercitazioni guidate sull'attivazione delle misure di sicurezza sui luoghi di lavoro
- Test finale per valutare il grado di conoscenza raggiunto dai corsisti

La metodologia didattica così strutturata risulta particolarmente utile per l'apprendimento di norme legislative spesso di difficile comprensione.

L'aggiornamento delle conoscenze e competenze, reso possibile dal percorso formativo proposto da Api Alessandria consente inoltre all'azienda e ai suoi dipendenti di crescere a livello competitivo sia individualmente (il singolo lavoratore) che collettivamente (l'azienda nel suo insieme).

Le nuove conoscenze, una volta messe in pratica, hanno un notevole impatto sull'organizzazione aziendale con positive ricadute sulla competitività delle proposte aziendali.

La Onlus Bios in seguito al percorso formativo così strutturato è in grado di presentarsi ai potenziali clienti con importanti credenziali (riconosciute a livello internazionale) per quanto concerne la salvaguardia dell'ambiente e la sicurezza e salute sul posto di lavoro.

Dove la risorsa umana, il sapere e la tecnologia sono valorizzati aumentano lo sviluppo e il benessere sociale. La formazione del capitale umano è un punto di forza della competitività delle imprese nel mercato globale e quando la formazione si ispira al criterio della qualità e del merito e si lega alla crescita culturale delle persone e alle caratteristiche del territorio, è addirittura in grado di anticipare lo sviluppo.

Al contrario quando un'azienda non investe sul suo personale crea disoccupati e allarga le aree di parassitismo e assistenzialismo.

La metodologia adottata in questo piano (alternanza tra ore di docenza in aula e ore dedicate al training on the job) è valida in qualsiasi contesto organizzativo nel quale si voglia attivare un processo di formazione e di sviluppo.

4. Fonti informative

Per reperire i dati sopra esposti è stato determinante lo studio dei Formulari di Progetto del Piano LB-07-A1-M1-P64

E' stata inoltre condotta un'intervista alla Dottoressa Marzia Maso responsabile della formazione di API Alessandra che ha fornito ulteriori elementi, dati e materiale informativo (questionari, test di soddisfazione, copia attestati finali) sullo svolgimento dei percorsi formativi.

3. CONCLUSIONI OPERATIVE: DALLE BUONE PRATICHE ALLE PRIME IPOTESI DI SVILUPPO

3.1. Premessa

Una crescente attenzione al legame con la realtà della vita aziendale e con l'esperienza concreta dei lavoratori, nell'ambito della progettazione e della erogazione dei servizi di formazione continua è sicuramente oggi al centro del dibattito pubblico. Le stesse prospettive del *"life long learning"*, della formazione continua e permanente generano una crescente esigenza di integrazione tra lavoro e formazione, tra modalità di apprendimento informale, non formale e formale. La maturazione culturale e sociale del sistema utente della formazione ha inoltre prodotto *"a latere"* della stessa domanda di competenze una crescente consapevolezza delle proprie esigenze specifiche. Tale consapevolezza ha richiesto in forma crescente servizi *"su misura"*. Inoltre anche l'accesso alle opportunità formative, per essere davvero praticabile e funzionale, deve garantire la compatibilità con le esigenze produttive e sociali, e quindi deve necessariamente diversificare tempi e modalità di fruizione delle offerte. Le stesse nuove tecnologie della formazione e della comunicazione rendono possibili, su scala sempre più ampia diverse forme di accesso alla formazione.

Lo sviluppo di un nuovo modello di formazione continua per rispondere davvero alla crescente domanda sociale di differenziazione delle attese e delle risposte richiede la diffusione e il consolidamento di sistemi operativi volti a garantire la combinazione organica di servizi, metodologie, eventi, accorgimenti didattici.

Peraltro occorre sottolineare come negli ultimi anni si siano moltiplicate le situazioni di transizione dei soggetti, anche per via di dinamiche sempre più incerte del mercato del lavoro. Ciò ha ulteriormente incrementato la necessità di costruire offerte ad hoc, costruite su misura, anche al fine di realizzare al meglio percorsi complessi, non solo sotto il profilo squisitamente metodologico o contenutistico, ma pure sul piano umano e sociale.

L'analisi delle buone pratiche effettuate mediante lo studio dei casi permette di enucleare i fattori di qualità e di successo della formazione continua concertata. Questi fattori sono sintetizzabili nel seguente *"decalogo"*:

1. Presenza di modalità di concertazione e di sinergia tra le parti sociali della formazione continua a livello locale o d'impresa che prevedano in forma congiunta: la fase di rilevazione dei fabbisogni; la definizione di obiettivi formativi e di sviluppo professionale dei lavoratori; la definizione di piani formativi e la formulazione di indirizzi e linee guida per la progettazione; la definizione di criteri di accesso ai percorsi formativi; lo svolgimento di attività di monitoraggio in itinere e di valutazione degli esiti; le politiche di sviluppo locale.
2. Percorsi di formazione continua realizzati nell'ambito di piani formativi complessi di durata pluriennale (territoriali, distrettuali o aziendali, di sviluppo locale), comprendenti più azioni formative, che prevedano il coinvolgimento di più imprese o di più aree di attività della stessa impresa.
3. Coinvolgimento delle imprese nella progettazione, gestione, valutazione dei programmi di formazione continua.
4. Adozione di dispositivi per la valutazione delle competenze in ingresso, la valorizzazione delle competenze comunque maturate (anche nelle esperienze informali o non formali), la personalizzazione dei percorsi, il riconoscimento delle competenze acquisite e la certificazione degli esiti e delle professionalità.
5. Utilizzo di metodologie didattiche finalizzate alla valorizzazione delle specificità dell'apprendimento adulto, alla flessibilizzazione e personalizzazione dei percorsi, ad un'adozione *"blended"* di nuove tecnologie formative e dell'e-learning.
6. Presenza qualificata e definita, del ruolo del tutor aziendale e di altre figure di processo.

7. Esperienze di formazione continua connessa a programmi per lo sviluppo della qualità dei prodotti e dei processi, la qualità e la responsabilità sociale, lo sviluppo sostenibile e la tutela ambientale, la qualità e la sicurezza sul lavoro, la conciliazione tra vita e lavoro, congedi per cura familiare, sviluppo delle pari opportunità.
8. Esperienze di formazione mirate per i lavoratori atipici ed i lavoratori a bassa tutela contrattuale e previdenziale.
9. Modelli, strategie e servizi specifici per l'accesso alla formazione continua degli utenti diversamente abili o con deficit di opportunità nel mercato del lavoro.
10. Ricorso a sistemi di valutazione per processi, risultati, ad alto coinvolgimento dei soggetti coinvolti e integrati con i processi decisionali e di miglioramento.

L'analisi dei casi e la rilevazione, attraverso essi, delle buone pratiche permette inoltre di estrapolare, almeno in via provvisoria, una serie di considerazioni sui principali punti di attenzione relativi ad efficaci modelli di intervento.

E' possibile riassumere queste concettualizzazioni operative lungo tre direzioni:

- l'analisi dei bisogni di competenze di imprese e lavoratori;
- la progettazione dei percorsi e dei metodi di apprendimento;
- la gestione e la verifica degli interventi complessi.

3.2. L'analisi dei bisogni di competenze di imprese e lavoratori

I sistemi di gestione e pianificazione delle risorse umane nella vita aziendale sono strettamente collegati con le strategie, le strutture organizzative, la tipologia del personale e le tecnologie di produzione/servizio, e hanno la funzione di valorizzare i soggetti in relazione allo sviluppo organizzativo.

L'analisi dei fabbisogni formativi in ambito aziendale o interaziendale costituisce infatti un processo diagnostico finalizzato a rilevare e comprendere le relazioni esistenti tra sviluppo organizzativo e competenze necessarie.

La definizione dei bisogni formativi, infatti, è ciò che origina e giustifica tutta l'azione formativa, ed il suo obiettivo ultimo è contribuire allo sviluppo di una organizzazione. Di qui la necessità di conoscere tutti gli elementi caratterizzanti il sistema organizzativo che possono concorrere alla costruzione del relativo quadro dei bisogni di formazione. Perciò all'analisi preliminare e di contesto, focalizzata sulle criticità ambientali e sui comportamenti strategici dell'organizzazione, occorrerà collegare lo studio dei processi lavorativi critici e delle relative performance attese.

La formazione dovrebbe dunque rappresentare anche un fatto di strategia organizzativa e quindi di politica del personale.

Da un punto di vista più operativo l'analisi dei bisogni rappresenta un momento di interrogazione, effettuato raccogliendo vari tipi di informazioni attraverso l'osservazione diretta, le interviste, la lettura di documenti e dati aziendali significativi, sia rispetto alle attese dell'organizzazione che dei suoi attori direttamente interessati a specifici interventi.

Come noto, l'ambiente esercita una influenza determinante sull'organizzazione, sul suo modello gestionale e comportamentale: il contesto e il suo quadro istituzionale di riferimento caratterizzano in modo profondo le scelte strutturali, quelle strategiche e lo sviluppo delle competenze distintive dell'organizzazione. Le condizioni strategiche dell'organizzazione influenzano non solo le stesse scelte strategiche, ma anche le performance attese, e dunque i profili gestionali, manageriali e i relativi bisogni di professionalità. In quest'ottica, possono essere considerate come principali condizioni strategiche:

- a) la struttura della domanda nel mercato specifico di riferimento;
- b) la struttura dell'offerta nel mercato e le caratteristiche del sistema competitivo;
- c) lo stato di maturità della tecnologia utilizzata;
- d) i vincoli socio – istituzionali con cui direttamente l'organizzazione si confronta.

L'analisi del contesto organizzativo specifico è dunque il primo passo da compiere nel processo di diagnosi dei fabbisogni di formazione a livello aziendale o interaziendale.

Un'attenzione diagnostica particolare va successivamente riservata alle principali variabili che influiscono sulle posizioni organizzative e sul comportamento di ruolo, e dunque:

- a) alle variabili strutturali (descrizione formale, livelli gerarchici, risorse);
- b) alle variabili tecnologiche (impianti, macchine, metodi di lavoro, know how, ecc.);
- c) alle variabili umane e sociali (aspettative e partecipazione dei soggetti, clima, cultura, appartenenza, modalità direzionali, ecc.);
- d) alle variabili inerenti i meccanismi operativi (procedure, flussi, valutazione, supervisione, ecc.);
- e) alle variabili relative alle relazioni con le altre posizioni e unità organizzative.

Si vede, dunque, come l'analisi dei bisogni a livello organizzativo parta da un'attività di raccolta di informazioni che si esplica ad un duplice livello: organizzativo e a livello dei singoli individui che ricoprono determinate posizioni. 1) A livello organizzativo complessivo, i dati raccolti concernono: l'organizzazione (descrizione analitica dei vari aspetti della realtà organizzativa, come la struttura, i compiti, gli obiettivi, i mezzi utilizzati), il personale (caratteristiche oggettive possedute dalle persone che operano nell'organizzazione e loro comportamento organizzativo) e la formazione (iniziative formative promosse e realizzate). 2) A livello individuale, i bisogni possono essere rilevati attraverso l'analisi delle attività (descrizione dei compiti e delle operazioni), del ruolo (rappresentazioni di ruolo dei soggetti, relazioni interpersonali e di autorità e valutazioni personali), degli eventi critici (descrizione delle situazioni percepite come critiche) e del sistema delle attese (attese e bisogni sia espliciti che impliciti e relativi alla carriera, allo sviluppo, all'appartenenza).

Un terzo ambito di approfondimento può riguardare le caratteristiche della professionalità necessaria per fronteggiare le richieste dei processi organizzativi e per ricoprire le relative

posizioni. Si tratta del vero e proprio “focus” dell’analisi dei fabbisogni di formazione a livello organizzativo. Arrivati a questo punto sarà necessario individuare quali sono i processi lavorativi da analizzare e quali sono i soggetti dell’ambito organizzativo-funzionale (e le relative posizioni organizzative) ad essi afferenti, con la finalità di individuare i possibili futuri utenti di formazione. Il quesito cui rispondere attraverso tale analisi riguarda il livello di competenza, di autonomia discrezionale ed i contenuti professionali di tali posizioni organizzative.

Pure la dimensione culturale dell’organizzazione si presta quale punto privilegiato di osservazione per analizzare, in ambito aziendale, le connessioni esistenti tra sistema e soggetto, tra normatività e comportamento, tra attese organizzative e motivazioni degli individui. In senso stretto, una cultura organizzativa viene considerata come un sottosistema contenente valori, norme, idee fondamentali che orientano l’azione quotidiana dei suoi attori. Cogliere la cultura organizzativa significa giungere alla descrizione delle dimensioni di carattere “qualitativo” dei fenomeni riguardanti la vita delle organizzazioni, occuparsi del rapporto esistente tra l’organizzazione formale e informale del lavoro, dei modelli di *leadership* e delle norme non scritte vigenti in certe situazioni di lavoro; in secondo luogo, richiede la comprensione della strutturazione dei rapporti di potere tra gli attori così come il loro sistema di regolazione.

L’approccio culturale allo studio della vita organizzativa consente dunque di approfondire alcuni sistemi specifici presenti in impresa, in quanto emergenti dal processo di genesi e stabilizzazione della cultura organizzativa come: la competenza distintiva dell’organizzazione; l’identità, i meccanismi di identificazione e l’immagine aziendale interna ed esterna; i processi comunicativi e al linguaggio.

Anche l’analisi delle aspettative dei lavoratori rappresenta un ambito fondamentale dell’analisi dei bisogni vera e propria, un vero e proprio requisito di successo di qualsiasi intervento formativo. Analizzare le aspettative dei lavoratori significa, innanzitutto, cercare di chiarire, di rendere maggiormente esplicita e consapevole, non solo la domanda dell’azienda, ma pure le condizioni sociali e culturali di fattibilità dell’intervento, per quanto concerne il sostanziale perseguimento dei risultati attesi. In questo senso divengono centrali le pratiche concertative, il dialogo sociale, il coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori. Si tratterà, innanzitutto, di prendere in esame le modalità con cui i diversi soggetti percepiscono e si rappresentano la situazione problematica e le possibili strategie di risposta, con particolare riferimento alla formazione.

Il lavoro di analisi rappresenta l’input fondamentale per l’elaborazione dei cosiddetti Piani formativi. Gli interventi formativi aziendali, i cosiddetti Piani, sono di fatto uno strumento di supporto all’azienda rispetto alle sue scelte strategiche: quando queste comportano il bisogno di competenze innovative o semplicemente carenti, può rendersi necessario un intervento di adeguamento.

Il piano formativo è infatti lo strumento per soddisfare i bisogni formativi di un’organizzazione. Questi nascono dall’esigenza di sviluppare le competenze di cui l’azienda necessita per perseguire gli obiettivi strategici e le strategie nascono sulla base di messaggi percepiti dal contesto di riferimento (ambiente e mercato). La linearità deve essere tra piani formativi, fabbisogni formativi, fabbisogni di competenze, ed esigenze organizzative così come risultano da strategie coerenti con le evoluzioni dello scenario di riferimento. Il contesto in cui operano le singole imprese è vasto, ma è necessario restringere l’ambito di indagine a quelle sole informazioni che hanno un’influenza più diretta e significativa sulle sue scelte strategiche. E’ altrettanto importante considerare anche le caratteristiche strutturali dell’impresa le quali direttamente influenzano le rispettive scelte strategiche: l’organizzazione, i prodotti/servizi, i mercati, le tecnologie, l’espansione/riduzione, le alleanze e i trasferimenti. Da queste informazioni si possono ricavare quegli elementi indispensabili per la progettazione di piani formativi aziendali.

I fabbisogni formativi sono infatti lo scarto di competenze tra quelle richieste per perseguire gli obiettivi aziendali e quelle presenti. Le competenze possono fare riferimento a singole persone o ruoli, processi lavorativi e funzioni i quali vengono colmati grazie la formazione dei lavoratori presenti e dunque dei singoli individui oppure attraverso l’immissione in azienda di nuove risorse lavorative.

La progettazione del piano formativo aziendale viene redatta a partire dalle esigenze dell’impresa, ma non può non essere integrata dai bisogni dei singoli lavoratori rispetto allo svolgimento del loro

lavoro ordinario, elemento che da solo non può dar origine a piani formativi aziendali perché non prende in considerazione il sistema nella sua globalità.

Inoltre i fabbisogni possono essere espliciti o latenti: i primi derivano dall'analisi delle "incapacità" delle singole persone, del reparto, della funzione di svolgere il proprio lavoro, quelli latenti non sono immediatamente riscontrabili nello svolgimento dell'attività lavorativa. I bisogni poi possono essere immediati, poiché sono già emersi, o futuri, ovvero derivanti dalle evoluzioni previste e dai cambiamenti in atto.

Da questo insieme di elementi si devono ricavare le informazioni essenziali per definire i fabbisogni tarati sulla situazione contingente, ma non possono prescindere dal futuro: dunque i fabbisogni formativi servono anche a preparare l'azienda ad affrontare gli scenari previsti.

Per l'individuazione precisa dei fabbisogni si parte dall'analisi dei seguenti elementi: contesto, strategie, nuovi ingressi, mancanza di efficienza/efficacia, esigenze espresse dei capi, esigenze espresse dal personale e clima organizzativo. Nell'insieme attraverso l'analisi di queste fonti si deve dare una lettura chiara, certa, precisa e fruibile per la progettazione formativa.

Una prima risposta, per avere un quadro quanto più possibile esaustivo, può emergere dall'analisi di tutte le fonti informative, ma ciò comporta dei rischi: in primis un costo eccessivo dell'analisi, ridondanza delle informazioni e infine contraddizione tra gli elementi. La soluzione consiste nel condurre un'analisi di sistema che consiste nell'identificare solamente le informazioni chiave in un'ottica globale, cioè confrontandole tra loro. Avanzare le ipotesi riduce il campo di azione a quelle fonti che forniscono dati precisi e concreti. Alla raccolta di questi si deve fare seguire un'azione di elaborazione e verifica per controllare la bontà delle fonti, mettendole in raffronto e individuando eventuali elementi dissonanti. L'analisi di sistema aiuta a ridurre i rischi derivanti da una cattiva interpretazione e da eventuali pregiudizi, ma a ciò è necessario unire una corretta abilità da parte dell'operatore che svolge l'analisi.

Una volta raccolti gli elementi occorre elaborare le informazioni, focalizzandosi sui processi lavorativi, attraverso l'analisi dei cambiamenti in atto e delle inefficienze. È importante rilevare il fabbisogno e solo consecutivamente stabilire come affrontare la carenza e chi inserire in formazione (e chi nel suo processo di preparazione e gestione).

Un'ultima considerazione merita l'integrazione tra l'analisi dei bisogni formativi e i processi di *evaluation* aziendali, propri della funzione di gestione delle risorse umane.

Nelle organizzazioni sono sempre più utilizzati sistemi di valutazione del lavoro, nell'ambito delle funzioni della gestione del personale e dello sviluppo organizzativo. Da un punto di vista schematico, questi sistemi di valutazione del lavoro vengono "classicamente" raggruppati in due categorie principali:

1. sistemi di *job evaluation*, fondati su elementi oggettivi, quali la posizione di lavoro;
2. sistemi di *skill evaluation*, basati sul soggetto, e quindi relativi alle competenze acquisite ed alle potenzialità del lavoratore.

Gran parte di tali pratiche sono finalizzate sia ai sistemi premianti sia ai sistemi professionalizzanti. Da un lato si pongono cioè l'obiettivo di accertare e premiare gli apporti forniti dalle persone. Dall'altro cercano di potenziarne le opportunità di sviluppo professionale e di carriera, verificandone punti di forza e carenze. In questa seconda accezione il legame esistente tra *evaluation* e analisi dei bisogni formativi è ancora più stretto ed evidente ed è sicuramente riconducibile ad una dimensione individuale del rapporto con l'organizzazione.

I sistemi premianti e professionalizzanti dovrebbero infatti perseguire una serie di obiettivi comuni e funzionali allo sviluppo organizzativo: perseguimento della equità interna in relazione al riconoscimento degli apporti forniti dalle persone; diffusione di valori organizzativi; competitività dell'organizzazione sul mercato del lavoro.

3.3. La progettazione dei percorsi e dei metodi di apprendimento

Progettare i piani formativi è un'attività complessa poiché è una funzione di sistema, ovvero tiene in considerazione tutti gli aspetti del "sistema organizzativo": elementi strutturali, organizzativi e culturali. I piani servono per soddisfare le necessità formative delle imprese e per facilitare al meglio gli obiettivi strategici delle stesse. In fase di progettazione è allora indispensabile partire dai fabbisogni formativi dell'impresa, ma è altrettanto importante tenere in considerazione una serie di risorse e vincoli di tipo organizzativo. La successiva trasformazione delle informazioni in progetti formativi non è una cosa semplice, bensì è un'attività che deve essere pianificata e strutturata in modo preciso con l'ausilio di determinate metodologie che nel loro complesso devono garantire un risultato efficace ed efficiente.

La progettazione di un piano formativo deve infatti combinare ed armonizzare diversi fattori: obiettivi, contenuti e metodi formativi - con una buona temporalizzazione degli interventi, al fine di evitare sovrapposizioni e problemi alle attività lavorative e utilizzare nel miglior modo possibile le risorse umane e strumentali disponibili.

Nel complesso della progettazione dei piani formativi bisogna definire obiettivi chiari e misurabili, per poterne verificare il raggiungimento.

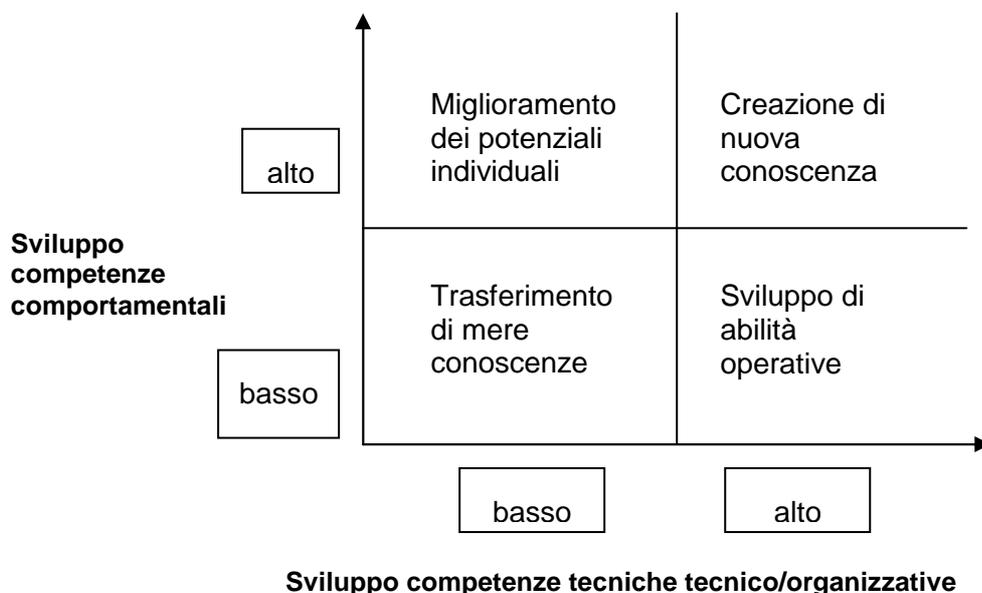
La scelta delle metodologie didattiche da utilizzare è uno dei principali fattori di successo dell'intervento: essa è basata sull'obiettivo formativo, oltre che sulle esigenze e caratteristiche dei destinatari; inoltre deve essere adeguata alle prestazioni lavorative attese.

In questi ultimi anni si sta consolidando la tendenza di introdurre nuove tecnologie educative per velocizzare l'apprendimento delle organizzazioni e delle persone, sia quando queste sono in aula sia quando queste operano sul posto di lavoro. Si ricorre sempre più di frequente ad approcci formativi che sappiano generare occasioni di apprendimento non solamente in specifici interventi formativi, ma in modo diffuso e generale nella vita lavorativa di tutti i giorni. Occorre che le persone acquisiscano e sappiano trasferire nelle loro abitudini quotidiane ciò che hanno appreso. I saperi acquisiti devono poi venire capitalizzati in tutta l'organizzazione trasformandosi in nuovi modi di pensare, di operare, in nuovi sistemi, stili, climi. In questo modo il know-how passa dai singoli - che divengono sempre più mobili e variabili - all'azienda, consentendo in questo modo di capitalizzare le competenze disponibili a tutte le risorse umane presenti nell'organizzazione.

La formazione intesa come capacità di apprendimento permanente deve divenire un "modus operandi" quotidiano che consente alle persone, ai gruppi, all'impresa di riflettere sui fatti, di pensare schemi interpretativi, di metterli in pratica e di verificare la loro riuscita nel tempo.

Gli interventi formativi comportano sostanzialmente l'acquisizione di competenze tecniche e/o comportamentali. Se si adotta un modello interpretativo creato dalla combinazione dei due tipi di competenze, lungo un *range* che va da bassa ad alta intensità, si ottiene un grafico diviso in quattro quadranti che corrispondono esattamente ad una quadripartizione delle competenze acquisibili e precisamente:

- a) in presenza di basso sviluppo di competenze sia comportamentali che tecniche sono riscontrabili attività formative che implicano il trasferimento di mere conoscenze;
- b) con il basso sviluppo di competenze comportamentali e l'alto sviluppo di competenze tecniche si ha il trasferimento di abilità operative;
- c) in presenza di un alto sviluppo di competenze comportamentali e un basso sviluppo di competenze tecniche siamo in presenza di un miglioramento di potenziali individuali;
- d) in caso di un alto sviluppo sia delle competenze comportamentali che di quelle tecniche si ha una situazione di creazione di nuova conoscenza.



In ciascuna di queste situazioni vengono utilizzate determinate metodologie che ne rispecchiano le finalità e la natura intrinseca.

Le azioni formative che sviluppano bassi livelli di competenze comportamentali e tecniche si risolvono in attività che comportano un semplice trasferimento di conoscenze: le metodologie didattiche comunemente e principalmente utilizzate in questa sfera sono la lezione e la formazione a distanza.

La zona derivante da un basso sviluppo di competenze comportamentali e da un elevato livello di competenze tecniche comporta lo sviluppo di abilità lavorative. In questo ambito vengono utilizzate prevalentemente metodologie maggiormente legate alle competenze specialistiche dei processi lavorativi. Le principali metodologie usate sono:

- l'esercitazione o simulazione applicativa, centrata sullo sviluppo di capacità procedurali e strumentali;
- il training on the job (affiancamento/addestramento): si definisce come la formazione specificatamente sul posto di lavoro.

Lo sviluppo di competenze comportamentali piuttosto che tecniche è possibile tramite l'utilizzo di metodologie più centrate sul processo individuale e relazionale di apprendimento piuttosto che sui contenuti. Un esempio di queste sono le seguenti tecniche:

- il bilancio di competenze: è un percorso di orientamento che ha come obiettivo principale quello di aiutare la persona a fare il punto sulla sua carriera, sulle sue competenze ed esperienze per definire un progetto professionale o di formazione;
- le tecniche del *coaching*, *mentoring*, *counselling*, *empowerment*: al di là delle sottili distinzioni teoriche e terminologiche risultano essere forme che prevedono tutte un'assistenza individuale sia dal punto di vista teorico che pratico data da una persona ad un'altra per aiutarla a comprendere e potenziare le dimensioni presenti nello svolgimento del proprio ruolo lavorativo;
- il *role-playing*: è una tecnica solitamente inclusa nel genere delle "simulazioni", ma con forte valenza relazionale. Consiste in una rappresentazione e i soggetti devono interpretare dei ruoli lavorativi in interazione tra loro; gli spettatori osservano i comportamenti e i processi agiti. Con questa tecnica si consente alle persone di ripetere la stessa situazione più volte e analizzare i diversi comportamenti agiti;

L'ultimo quadrante è quello ottenuto dalla combinazione di un forte sviluppo di competenze su entrambi i versanti: in questo caso si crea nuova conoscenza. Le principali metodologie utilizzate in questa sfera, sono sostanzialmente l'*action learning* e la *learning organization*.

Lo sviluppo di nuova conoscenza avviene tramite il superamento delle routine organizzative implicando soluzioni innovative. Questo risultato è possibile affidando a ciascun partecipante il compito di analizzare un concreto problema organizzativo e di individuarne il maggior numero di

soluzioni possibili. Una volta emerse le soluzioni innovative ogni gruppo di *action learning* deve sviluppare il proprio campo di apprendimento in relazione all'acquisizione di nuovi strumenti e concetti, deve sistematizzare l'esperienza effettuata e infine deve rielaborare i percorsi organizzativi e relazionali che sono stati oggetto dell'intervento.

La *learning organization* valorizza l'insieme dei processi che portano le imprese ad analizzare e ripensare in modo critico i propri successi e fallimenti, rivedere in modo continuativo i propri indirizzi strategici, porre attenzione a tutti i segnali provenienti dall'ambiente, accettando e valorizzando visioni alternative a quelle dominanti.

Esistono alcuni criteri che possono aiutare il formatore a scegliere la metodologia adatta agli obiettivi che si vogliono raggiungere, per facilitare l'apprendimento in una data situazione. Nello schema seguente si indicano i principali elementi che condizionano l'adozione di una o l'altra tecnica didattica:

- a) Sintonia con il percorso: ogni metodo è un pezzettino di un percorso più lungo che deve portare al raggiungimento degli obiettivi prefissati e perciò deve essere coerente e in sintonia con gli elementi generali, precedenti e successivi a questo metodo;
- b) Profilo dei partecipanti: nella scelta della tecnica non si può prescindere dalle caratteristiche dei soggetti partecipanti, sia come singoli - a livello anagrafico, professionale, lavorativo e motivazionale - che come gruppo – numero componenti, socializzazione, clima;
- c) Profilo del formatore: il suo ruolo può variare da docente, da consulente, a trainer, conduttore e facilitatore. Ciascuno di questi "abiti" richiede determinati requisiti professionali culturali e attitudinali ed è indispensabile possedere quelli richiesti al ruolo ricoperto;
- d) Apprendimento di contenuti specifici: per il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento è necessario determinare i contenuti di ciascun intervento;
- e) Logistica: bisogna considerare i tempi, le risorse e gli spazi utilizzabili per l'intervento;

3.4. La gestione e la verifica degli interventi complessi

L'azione formativa deve preparare il personale a svolgere un determinato compito così come previsto dal processo lavorativo e al contempo deve creare le condizioni che consentono all'individuo di sviluppare ulteriori competenze.

Per effettuare una progettazione di piani efficaci è importante che colui che progetta sia una persona che conosca bene il lavoro e i suoi processi e che nella formulazione del piano utilizzi metodologie vicine quanto più possibile alla realtà lavorativa oggetto dell'apprendimento. Inoltre è importante che sia l'azienda che lo stesso destinatario dell'azione abbiano la possibilità di verificare se l'apprendimento è in linea e al passo con le esigenze del compito da svolgere, in modo da tradurlo in azioni pratiche e reiterabili.

L'identificazione di una persona che sia responsabile del piano formativo aziendale e che presidi l'intero processo, dalla preparazione sino alla vera e propria gestione e valutazione dell'intervento, costituisce un aspetto imprescindibile per il buon perseguimento dei risultati. Peraltro la valutazione non va intesa solamente come momento conclusivo dell'intervento, ma come un'azione di processo che ne accompagna lo svolgimento, al fine di verificare, in itinere, punti di forza e di debolezza, possibilità di miglioramento, informazioni utili per la progettazione futura, impatti concreti per l'azienda e i lavoratori.

E' possibile abbozzare una tipologizzazione di massima, non certo sistematica, dei principali approcci alla valutazione. Le dimensioni rispetto alle quali i modelli di valutazione potrebbero essere classificati sono molteplici. Tra queste sicuramente possono essere segnalate:

Rispetto alla ampiezza del fenomeno analizzato:

- a) Sviluppo professionale
- b) Sviluppo organizzativo
- c) Sviluppo settoriale
- d) Sviluppo locale

Rispetto ai criteri focalizzati

- a) Efficacia/qualità
- b) Efficienza/affidabilità
- c) Gradimento
- d) Apprendimento professionale
- e) Impatto organizzativo

Rispetto alla tempistica:

- a) Ex-ante
- b) In itinere
- c) Ex-post

La combinazione di tutti questi elementi moltiplica la varietà e la possibilità di soluzioni e tecniche valutative.

La valutazione della formazione aziendale, e soprattutto di quella concertata tra le parti sociali, merita una specifica considerazione, per la sua forte finalizzazione a processi di sviluppo sia organizzativo che dell'occupabilità. In virtù di questa dualità prendono forma le due istanze fondamentali dell'azione valutativa degli interventi di formazione continua concertata.

Da un lato la valutazione porta sempre in sé azioni di conferimento di valore e di formulazione di giudizi che anticipano o seguono il processo decisionale. Sul piano metodologico, un tale assunto determina una distinzione tra valutazione ex-ante (che anticipa l'atto decisionale e l'azione) e valutazione in-itinere e ex-post, che si focalizza su azioni e processi decisionali già avvenuti e quindi osservabili. In una tale prospettiva la valutazione entra essa stessa nel complesso e concreto sistema d'azione.

D'altro canto è però necessario sottolineare anche un'altra dimensione dell'azione valutativa, quale processo sociale, nella sua dimensione dialogica e politica tra i soggetti decisori o in generale tra gli *stakeholders* coinvolti nell'azione da valutare. Qui emerge la prospettiva dell'apprendimento sociale della valutazione, che può essere massimizzata attraverso approcci metodologici prevalentemente di tipo partecipativo tesi alla costruzione e diffusione del sapere.

Sul piano metodologico non ha senso istituire preferenze assolutistiche per un approccio o una tecnica rispetto a un'altra. Ciascuna possibilità operativa può invece integrare più approcci

valutativi idonei al contesto. I metodi partecipativi, dove gli attori sono coinvolti nella progettazione e realizzazione della valutazione, possono supportare notevolmente la messa punto delle priorità valutative coerentemente alle finalità dell'intervento più in generale. In questo modo gli stessi stakeholders possono essere visti come risorsa non solo informativa, ma pure costruttori di ipotesi e soluzioni condivise dei problemi.

Una riflessione particolare merita un tema critico inerente l'attore preposto all'azione valutativa. Un primo caso può essere costituito dalle situazioni in cui vi sia coincidenza tra valutatore e soggetto gestore-realizzatore dell'azione valutata. Questo caso si caratterizza per i possibili problemi relativi al governo e alla riduzione delle distorsioni che possono essere causate dalla sovrapposizione di ruoli. Da un'altra prospettiva il vantaggio metodologico risiede invece nella possibilità di poter accedere direttamente alle informazioni di cui è depositario lo stesso realizzatore dell'azione. Questo dibattito sulla preferibilità del valutatore interno o esterno all'organizzazione è ormai obsoleto: entrambe le soluzioni sono impossibili allo stato puro; autovalutazione e ricorso a professionalità esterne si possono rafforzare reciprocamente considerando i limiti e i contributi di entrambe le opzioni.

Un ulteriore caso, riguarda i processi di valutazione in cui la metodologia poggia, sul giudizio degli utenti dell'azione. Tali soluzioni dovranno porre attenzione ai meccanismi con cui la comunicazione aziendale modifica attese e percezioni dei clienti, con influenze positive o negative che possono prescindere anche in modo ampio dall'effettivo contenuto di qualità tecnica del servizio erogato.

Se l'innovazione può considerarsi come un processo attraverso cui l'organizzazione tenta di raggiungere nuovi equilibri rispetto all'evoluzione del suo ambiente, che si svolge all'insegna dell'incertezza, attivando meccanismi fondati su previsione, adattamento, creazione, apprendimento, allora il contributo che la valutazione può offrire si delinea fundamentalmente a due livelli: 1) come creazione di conoscenza, 2) come condivisione di significati in merito alle azioni. La valutazione favorisce infatti la riflessione critica condotta sull'esperienza da parte degli attori coinvolti, sino a produrre apprendimento dall'agire; oltre a produrre conoscenza la valutazione promuove anche la sua diffusione, sviluppando così cultura della partecipazione e del dialogo sociale.