

**Piano Nazionale di Valorizzazione
Programma Leonardo da Vinci (1995-1999)**

**Il Programma Leonardo da Vinci e la formazione
continua**

Rapporto Finale

ISFOL - EUROSHELTER

Roma, 31 ottobre 2000

Lo *studio* fa parte del Piano Nazionale di Valorizzazione del Programma Leonardo da Vinci (1995-1999) attuato con il coordinamento di Claudio Maria Vitali e la supervisione di Marina Rozera.

Lo *studio* è stato realizzato da: Nereo Zamaro, Margherita Brunetti, Antonio Giangravé, Tito Giustozzi (Euroshelter) e Salvo Ficara (ISFOL).

INDICE

CAPITOLO I – Il quadro di riferimento della formazione continua	4
I.1 Aspetti definatori e problemi	4
I.2 Contesto normativo ed istituzionale di riferimento	9
I.3 Caratteristiche strutturali della formazione continua in Italia	11
<i>I.3.1 Osservazioni generali</i>	11
<i>I.3.2 Alcuni risultati salienti</i>	13
<i>I.3.3 Osservazioni conclusive</i>	15
 CAPITOLO II – I casi analizzati	 16
II.1 Nota metodologica	16
II.2 Analisi dei casi	21
 CAPITOLO III – Raccomandazioni	 75
 Bibliografia	 79

CAPITOLO I – Il quadro di riferimento della formazione continua

Il *primo capitolo* del rapporto di ricerca è dedicato alla presentazione di alcuni tratti generali della formazione continua e del Programma Leonardo da Vinci attuato in Italia nel periodo 1995-99. Nel *primo paragrafo* viene trattata la questione di *come* sia definibile la “formazione continua” (**f.c.**) e di *quali* conseguenze derivino nella sua rappresentazione a seconda che si adottino l’una o l’altra definizione di riferimento. Nel *secondo paragrafo* è discussa la produzione normativa, intesa in senso lato, nella quale hanno trovato un assetto formalizzato le proposte, gli strumenti organizzativi, gli obiettivi perseguiti tramite il finanziamento di politiche di **f.c.** in Italia. Il *terzo paragrafo* è dedicato alla presentazione, sintetica e mirata, di alcuni dati sulla diffusione e su alcune caratteristiche salienti della **f.c.** in Italia nel periodo al quale in questo lavoro ci si riferisce, cioè il biennio 1995-96. Anche in questo caso lo scopo della illustrazione è solo quello di contestualizzare la discussione sviluppata nell’intero *report* di ricerca.

I.1 Aspetti definitori e problemi

Ancora fino a venti anni fa il concetto di formazione professionale continua, più comunemente detta formazione continua (**f.c.**), veniva definito attraverso la sua missione: iniziative formative atte a porre rimedio alle carenze della formazione iniziale, scolastica o professionale, ovvero rivalutare le priorità della formazione in una società a forte innovazione tecnologica. In termini negativi la **f.c.** veniva concepita come una seconda chance per coloro che avevano difficoltà nel mercato del lavoro a causa del carente percorso di formazione o in situazione di svantaggio sociale.

In Italia, priva di dignità istituzionale e oggetto di realizzazioni sperimentali e volontaristiche, la **f.c.** attraverso gli interventi presso gli occupati cercava di rispondere ai nuovi bisogni di professionalità che emergevano nelle imprese a fronte di un forte sviluppo tecnologico e delle mutate dinamiche economiche.

A livello nazionale a partire dalla seconda metà degli anni '90 gran parte degli specialisti parlando di **f.c.** danno sempre maggiore risalto all’applicazione del quadro di riferimento politico dell’Unione europea in tema occupazionale e formativo della “Lifelong learning” e della formazione permanente. Si fa riferimento in questo caso a un processo continuo che permette l’aggiornamento, il perfezionamento delle pratiche professionali tramite l’attualizzazione delle conoscenze acquisite nella formazione iniziale, destinato generalmente ad adulti occupati e non.

Contestualmente altri esperti, soprattutto quelli implicati nell'Assistenza Tecnica e nella valutazione degli interventi FSE sostengono una definizione più ristretta. La **f.c.**, sulla base dell'ammissibilità delle azioni cofinanziate dal FSE, consiste in interventi volti a facilitare l'adeguamento dei lavoratori occupati, in particolare quelli minacciati dalla disoccupazione, dalle trasformazioni industriali e dall'evoluzione dei sistemi di produzione anche attraverso la formazione e la riqualificazione professionali e le attività di orientamento e di consiglio. La **f.c.** è uno strumento atto a preparare gli occupati ad affrontare i mutamenti e gli effetti di questi - le nuove tecnologie, una nuova organizzazione del lavoro -. ed ha l'obiettivo di trasmettere il sapere e il saper fare nuovi, che nascono dalle esigenze dettate dai cambiamenti.

In tale quadro, il termine cambiamenti designa il processo di evoluzione costante che riguarda l'economia mondiale nel campo delle tecnologie, dei sistemi di produzione, dell'organizzazione del lavoro, così come le strategie di commercializzazione e d'informazione. All'interno di questo processo cambiano anche gli individui: evolve il loro profilo professionale ed emerge quindi la necessità di perfezionare e aggiornare le competenze o qualifiche. In alcuni casi si tratta di migliorare ed evolvere le competenze degli occupati a un ritmo più veloce, adeguato alla rapidità dei cambiamenti, in altri di rispondere alle diverse categorie di occupati che dispongono di un livello debole di qualificazione o con competenze poco estese.

La natura della **f.c.** può essere vista in funzione di:

- la nuova organizzazione del lavoro e delle competenze relative all'analisi e alla comprensione dell'ambiente circostante e delle informazioni;
- la nuova richiesta di competenze e qualifiche. Emergono nuovi mestieri o si affermano funzioni nuove o funzioni antiche posizionate però in modo diverso.

La **f.c.** rappresenta quindi una risposta al cambiamento sia di ordine individuale - in quanto consente ai lavoratori di dotarsi di strumenti per adattarsi all'evoluzione del mercato del lavoro - sia di ordine strategico da parte degli imprenditori, parti sociali e amministratori pubblici.

Gli interventi cofinanziati con il Fondo Sociale per il periodo 1994-1999, sulla base di tali premesse, vengono svolti per la maggior parte all'interno delle imprese e sono destinati agli occupati.

Tale accezione di **f.c.**, proprio per la portata dell'intervento strutturale europeo, tuttora trova in Italia larga adesione ed è l'accezione più frequentemente usata nella letteratura corrente. La sua diffusione probabilmente è dovuta anche al fatto che tale "restrizione" può essere utilizzata strategicamente con successo per affrontare il problema della reperibilità delle informazioni. Si sceglie di analizzare il fenomeno su cui si dispone di maggiori dati e informazioni: la **f.c.** cofinanziata da risorse pubbliche.

Inoltre, ricordiamo che, proprio in seguito alla sperimentazione degli interventi del FSE presso le imprese, prima della riforma con FORCE e successivamente con Leonardo, ma soprattutto con la massiccia attuazione delle iniziative formative previste nell'ambito dell'Ob. 4, la **f.c.** ha cominciato a:

- ✓ godere di legittimità istituzionale;
- ✓ acquisire una specifica immagine e un mercato;
- ✓ produrre know how;
- ✓ accreditare la cultura della “manutenzione” della professionalità.

Ma di fatto, sebbene in molti studi e ricerche si faccia ricorso a tale definizione, attualmente sempre più spesso, nel mutato quadro del contesto politico, economico e sociale, in cui le politiche per l'occupazione sono diventate lo scenario di riferimento per la formazione in genere, si rimanda nella trattazione a un concetto di **f.c.** ben più ampio, molto più vicino a quello della formazione permanente. Si tende sempre più a utilizzare il concetto per designare iniziative formative finalizzate allo sviluppo e al mantenimento delle competenze che coinvolgono le persone indipendentemente dall'età e dalla condizione lavorativa.

A questo punto, la domanda che poniamo provocatoriamente è: quando possiamo dire con precisione senza cadere nell'arbitrarietà interpretativa che ci troviamo di fronte a un intervento di **f.c.**?

Tuttora, sebbene i contorni e gli ambiti di riferimento e soprattutto gli obiettivi siano sempre più condivisi nella produzione specialistica sul tema, in assenza di una definizione normativamente assunta quale scenario di riferimento, risulta sempre comunque arduo definire con precisione:

- il quadro istituzionale;
- le caratteristiche del target;
- le specificità dell'intervento, ovvero quali caratteristiche lo contraddistinguono in rapporto agli altri interventi;
- gli standard.

Esiti non trascurabili di questa indeterminatezza sono rilevabili nella difficoltà o arbitrarietà riscontrabile nella scelta degli elementi o variabili da considerare nella valutazione degli interventi di tale tipologia formativa e nella criticità della contestualizzazione del follow up.

Ovvero non è chiara l'individuazione dell'oggetto e quindi dello stesso quadro di riferimento.

Ci troviamo spesso di fronte a risultati di indagine dove i dati di contesto e, soprattutto l'entità e la tipologia del target, risultano differenti in quanto individuati in funzione della interpretazione restrittiva o ampia del concetto.

Nel caso degli undici progetti che andremo ad analizzare nel capitolo successivo si fa riferimento alla definizione di **f.c.** così come utilizzata nella vecchia programmazione FSE 1994-1999, intesa come complesso di azioni a finalità formative, di riqualificazione, di adeguamento delle competenze (abilità e saperi) svolte in un contesto organizzativo a vantaggio dei lavoratori occupati.

Dato che la definizione del termine delimita e contestualizza l'oggetto di analisi, riteniamo opportuno fare un minimo di riflessione sulle caratteristiche della **f.c.** tacitamente condivise prima di passare alla descrizione dello scenario istituzionale nel paragrafo successivo. Ciò risulta particolarmente utile per chiarire che il contesto normativo di riferimento, in una accezione più lata di **f.c.**, potrebbe essere ben più ampio, ma che in questo caso specifico verranno presi in considerazione solo gli aspetti della formazione connessi agli elementi definatori precipui del Programma Leonardo da Vinci.

Visti i profondi cambiamenti in atto nelle modalità di promozione, progettazione ed erogazione della **f.c.** non possiamo in questa sede soffermarci su alcuni aspetti specifici; ci riferiamo in particolare ai contenuti, al processo di erogazione e agli strumenti ed ai servizi di supporto per i quali rimandiamo alla lettura dei testi citati nella bibliografia. Ci limiteremo a descrivere lo scenario e a riportare gli ambiti contestualizzanti sui quali sembra vi sia un accordo implicito tra gli esperti sul tema.

Un concetto legato alle politiche della formazione della Commissione europea, ormai rientrata a pieno titolo tra quelle delle politiche attive del lavoro a seguito del Trattato di Amsterdam, che può aiutarci a delimitare meglio il campo d'intervento della **f.c.** è rappresentato dalla occupabilità che consiste nel combattere il deficit di competenze modernizzando i sistemi educativi e di formazione e rafforzando i loro legami con l'impresa in modo che tutti i lavoratori, in cerca di occupazione o i disoccupati abbiano i mezzi per afferrare le nuove possibilità di lavoro.

In questo caso essa comprenderebbe tutte le iniziative formative finalizzate allo sviluppo della capacità contrattuale delle persone non occupate sul mercato del lavoro o degli occupati all'interno delle organizzazioni.

Dalle considerazioni emerse a seguito della lettura di ricerche e studi sul tema si potrebbe poi evincere che potrebbe essere considerata come un sistema formativo specifico e flessibile, slegata da tempi e luoghi istituzionalmente definiti ma collegata alle specifiche esigenze formative relative alla professione, ovvero ai bisogni personali, professionali e organizzativi.

Designerebbe dunque una formazione complementare e qualificante. Più specificatamente i suoi obiettivi consisterebbero:

- nell'attualizzazione e aggiornamento delle competenze;
- nell'acquisizione di nuove competenze.

Quale unico criterio certo per individuare e contestualizzare il target si potrebbe utilizzare la condizione del beneficiario in quanto detentore o in possesso di competenze professionali socialmente riconoscibili. Non si potrebbero definire a priori le fasce d'età dei destinatari e non sarebbe opportuno limitarsi a comprendere tra i destinatari unicamente gli occupati (l'intervento potrebbe riguardare anche i disoccupati o comunque i non occupati).

Il contesto istituzionale dovrebbe comprendere nella fase di progettazione e di gestione degli interventi la concertazione ovvero la partecipazione delle imprese e gruppi di imprese, delle organizzazioni sindacali dei lavoratori, ovvero delle corrispondenti associazioni o organismi paritetici. Essi, infatti, hanno un ruolo importante in quanto detentori dei mezzi a livello nazionale e locale per aprire o chiudere le porte a coloro che cercano un lavoro, desiderano ricevere la formazione e fare l'esperienza di cui hanno bisogno per poter essere considerati "atti" a lavorare. E' opinione ormai condivisa che sebbene le politiche pubbliche siano importanti per creare le condizioni, queste non funzionerebbero se i datori di lavoro e i sindacati non collaborassero per migliorare la situazione del mercato del lavoro.

In funzione dell'adeguamento alle esigenze in termini di strutture, contenuti e utenza, quanto alle metodologie di formazione, tendenzialmente si privilegia:

- l'utilizzo delle nuove tecnologie;
- l'attività fuori dall'aula;
- la formazione individualizzata e/o a distanza;
- l'attenzione sugli aspetti operativi connessi al lavoro;
- la concertazione tra gli *stakeholder* di tutte le fasi dell'attività formativa.

Assumono particolare rilevanza strategica nell'offerta della **f.c.** le PMI e le grandi imprese. Tali organizzazioni hanno pesi e ruoli e fabbisogni formativi diversi. Sostanzialmente si differenziano nei contenuti che nel processo di erogazione e nella dotazione di strumenti e servizi di supporto. Accanto a loro troviamo le Camere di Commercio e gli Enti bilaterali. Sul versante pubblico gli attori chiave dell'offerta comprendono le Regioni, i Ministeri titolari di Programmi multiregionali FSE, la Pubblica amministrazione con i programmi per i propri dipendenti. Tutti questi attori rivolgono le attività a lavoratori occupati che necessitano di adeguamento delle competenze. Le Regioni nel Mezzogiorno attraverso la L:236/93 supportano anche interventi a favore di lavoratori in cassa integrazione, in mobilità e disoccupati.

Per quanto attiene infine il processo di definizione degli standard di riferimento esso è ancora in corso, principalmente legato alla **f.c.** nelle grandi imprese, e agli interventi ex Ob. 4, ma occorre attendere ancora qualche tempo.

I.2 Contesto normativo ed istituzionale di riferimento

La legge che per antonomasia rappresenta gli interventi della **f.c.** è la 236/93.

In tale circolare si precisano che le attività della **f.c.** sono "... rivolte a soggetti adulti, occupati o disoccupati, alle quali il lavoratore può partecipare per autonoma scelta, ovvero quelle predisposte dalle aziende, al fine di adeguare o di elevare la professionalità e competenze in stretta connessione con l'innovazione tecnologica ed organizzativa del processo produttivo". Viene data priorità ai progetti concordati con le parti sociali e individuate tre linee d'azione i cui interventi sono programmati dalle Regioni sulla base di accordi con le parti sociali e secondo gli orientamenti definiti a livello nazionale.

1. **Azioni di sistema**, per avviare processi innovativi nell'accesso alla **f.c.**, per l'innalzamento della qualità dell'offerta e per lo sviluppo dell'occupazione.
2. **Azioni di riqualificazione e riconversione degli operatori degli enti di formazione** attuate direttamente dalle Regioni per il sostegno dei percorsi di mobilità professionale all'esterno o all'interno dell'Ente.
3. **Azioni formative aziendali** destinate ai lavoratori occupati ai LSU e ai lavoratori occupati ma a rischio di disoccupazione come i CIGS per progetti sperimentali innovativi quanto a organizzazione contenuti e attività.

Sebbene la L.236 sia stata varata nel 1993, le risorse in dotazione sono state messe a bando solo nel 1996, attraverso la circolare del Ministero del Lavoro n.174. Due anni dopo sono stati avviati nuovi interventi con ulteriori risorse sempre attraverso una circolare del Ministero del Lavoro, la n.37/98. All'interno di quest'ultimo dispositivo le azioni di sistema sono state vincolate maggiormente alla garanzia della qualità e dispongono attualmente di meno risorse.

Nell'ambito delle azioni di formazione aziendale sono state inserite "azioni di formazione individuale" finalizzate al bilancio e allo sviluppo delle competenze dei lavoratori dipendenti sulla base di progetti elaborati dai singoli lavoratori ed è stato raddoppiato il budget destinato a questa azione. E' stata avviata in questi ultimi due anni la sperimentazione dei progetti individuali di formazione, presentati direttamente dai lavoratori alle Regioni per offrire la possibilità di partecipare (*voucher* valore massimo 2,5 milioni) ad attività formative da seguire sia entro che fuori l'orario di lavoro. 16 Regioni hanno sperimentato tale modalità e molte intendono sostenerla, visti i risultati, anche nella programmazione 2000-2006.

Il vertice dei capi di Stato a Lussemburgo del 1997 ha costituito un punto di svolta della politica dell'Unione europea sull'occupazione. Da quella data tutti i Paesi dell'Unione hanno adottato i Piani d'azione per l'occupazione (NAP) che fanno riferimento a linee comuni.

Gli stati membri sono stati invitati a prendere degli impegni estremamente chiari nel piano: la strategia in tale documento programmatico deve essere concreta e gli impegni misurabili e comparabili. Così concreti e comparabili che gli effetti si dovrebbero sentire in ciascuno stato membro.

Secondo le linee guida per l'occupazione i sistemi di formazione dovrebbero rafforzare attivamente l'occupabilità e sollecitare i disoccupati o le persone in cerca di occupazione ad afferrare le possibilità di lavoro e/o di formazione.

All'interno del NAP Italia del 1999 nel primo pilastro Migliorare la capacità di inserimento professionale sono state inserite le azioni di "formazione e istruzione" in cui sono previsti tra gli altri "l'accREDITamento delle strutture della formazione professionale, la certificazione delle competenze, la ristrutturazione degli enti di formazione" e "l'educazione degli adulti", mentre la **f.c.** è una linea guida specifica del terzo Pilastro Incoraggiare la capacità di adattamento delle imprese e dei loro lavoratori. Essa si trova accanto alle linee guida "contrattazione e organizzazione del lavoro" (in cui le imprese dovrebbero adeguarsi alle esigenze del mercato e del contesto socio economico) e "contratti di lavoro più flessibili" (atti a promuovere il lavoro interinale, il part time e altri tipi di contratti flessibili). Attraverso la "formazione continua" lo Stato con i dispositivi legislativi sopra citati persegue le priorità stabilite nel pilastro.

Il partenariato istituzionale e le Parti sociali svolgono un ruolo cruciale. A partire dal 1999 le azioni di formazione aziendale sono attuate nel rispetto della disciplina comunitaria degli aiuti di stato e sono previste nei Programmi Operativi Regionali 2000-2006.

Secondo quanto previsto nell'art.17 della 196/97 il sistema di **f.c.** dovrà subire rilevanti cambiamenti. E' prevista infatti l'istituzione di un Fondo interprofessionale per la **f.c.** costituito in forma di Fondazione di diritto privato. La missione del Fondo è quella di erogare risorse in forma di contributi per la realizzazione di interventi di **f.c.** previsti dai piani formativi aziendali e territoriali concordati con le parti sociali che saranno rivolti, oltre che ai lavoratori dipendenti –operai, impiegati, quadri e dirigenti- e ai soci lavoratori di imprese cooperative –con risorse specifiche-, ai piccoli imprenditori, ai titolari soci e coadiuvanti delle imprese artigiane del commercio e dei servizi. Sono previste quattro gestioni autonome del fondo (industria, agricoltura, terziario e artigianato). Dopo i rilievi della Corte dei Conti sul citato art.17 la Conferenza Stato Regioni ha rilanciato il progetto. Le Parti Sociali devono stipulare un accordo in merito.

I.3. Caratteristiche strutturali della formazione continua in Italia

I.3.1 Osservazioni generali

I dati disponibili sull'offerta di **f.c.** in Italia soffrono di due limitazioni rilevanti: non sono completi e non sono aggiornati. Il problema dell'aggiornamento, in questa sede, può essere in una certa misura ritenuto ininfluenza poiché il periodo di riferimento dell'analisi complessiva è quello compreso tra il 1995 ed il 1996 e, dunque, i dati si riferiscono ad un periodo che si può ritenere rappresentato dall'informazione statistica disponibile. In quegli anni (1993), infatti, fu condotta dall'Istat¹ una rilevazione campionaria sull'offerta formativa delle imprese con oltre 10 addetti. A tutt'oggi quella rimane la rilevazione più comprensiva svolta in Italia su questa materia. Inoltre, come è stato chiarito nel primo paragrafo, sono stati quelli gli anni in cui le politiche sulla **f.c.**, in Italia come altrove, cominciano a decollare e, dunque, è opportuno considerare queste informazioni come un dato di base, una sorta di *benchmark* fenomenico al quale è utile rifarsi per contestualizzare il quadro empirico a partire dal quale le varie proposte per lo sviluppo di iniziative di **f.c.** hanno preso le mosse.

¹ Istat, *La formazione del personale nelle imprese. Anno 1993*, Informazioni, 22, 1996, pp.104

Purtroppo quella rilevazione risentiva di altre limitazioni piuttosto rilevanti. La prima è che il campo di rilevazione era limitato alle imprese con più di 10 addetti. Questa limitazione, ovviamente, non è grave in sé, ma non consente una rappresentazione adeguata, sotto il profilo statistico, del ruolo giocato in questo campo dalle imprese italiane più piccole, posto che, nel complesso, esse hanno un peso rilevante nella offerta complessiva di occupazione, sono quelle sulle quali maggiori effetti esplica la competizione e che con maggiore forza ed immediatezza sentono la pressione della innovazione o, più in generale, dei cambiamenti provocati nelle imprese e nel lavoro dei loro dipendenti dalle dinamiche di mercato.

In secondo luogo, l'indagine era limitata alle imprese private e, dunque, trascurava l'offerta formativa di cui sono promotori le istituzioni della pubblica amministrazione e le istituzioni nonprofit, introducendo, in questo modo, un elemento di sottostima e di rappresentazione distorta del fenomeno. In questo caso gli effetti di sottostima e di distorsione sono oggi più evidenti che in passato in considerazione dei gravi problemi posti nella seconda parte del decennio dalle iniziative, sempre più numerose e di vasta portata, di razionalizzazione e di riorganizzazione delle istituzioni pubbliche, sia appartenenti alla sfera della pubblica amministrazione, sia appartenenti al mondo più vasto delle imprese o delle istituzioni controllate o di proprietà pubblica. Un fattore nuovo di complessità e di articolazione dello scenario è costituito, invece, dalle istituzioni nonprofit², il cui numero, peso economico ed occupazionale ancora oggi non è conosciuto pienamente ed accuratamente, ma che di fatto operano e offrono normalmente ai loro dipendenti ed ai volontari in esse attivi opportunità di **f.c.**.

In terzo luogo, e forse questo è l'aspetto più delicato per la presentazione svolta in questa sede, la rilevazione riguardava la formazione del personale svolta nelle imprese, cioè del personale già occupato e non quella rivolta ai disoccupati o in transito ad altro lavoro, mentre anche questo tipo di formazione, successivamente, viene considerata parte dell'offerta rilevabile di **f.c.**³.

² E' opportuno ricordare che accanto ad istituzioni di modesta portata economica in questo campo si muovono istituzioni assolutamente rilevanti per peso economico ed occupazionale. Si pensi ad esempio alle università e alle scuole private; agli ospedali riconosciuti; alle cooperative sociali; alle fondazioni, e così via. Sia le istituzioni piccole che quelle grandi attivano spesso iniziative di **f.c.** per i loro dipendenti e/o volontari (si veda ad esempio: Istat, *Le organizzazioni di volontariato in Italia*, Argomenti, 15, 1999).

³ E' opportuno rammentare che anche la indagine promossa recentemente dall'Eurostat e tuttora in corso di esecuzione su questo tema generale risente di queste stesse limitazioni generali. Influiscono sulla definizione del campo di osservazione limitazioni connesse alla rilevabilità del dato, alla onerosità della sua raccolta ed alla identificabilità del rispondente, stanti gli archivi statistici ufficiali disponibili e gli obiettivi conoscitivi sui quali si incentra questa nuova rilevazione statistica ufficiale.

Queste tre limitazioni devono essere considerate attentamente dal lettore che seguirà la illustrazione tratteggiata nel corso delle prossime pagine poiché, nel complesso, esse tendono ad incidere in modo variabile nella rappresentazione dello scenario nazionale rilevato nel corso della prima metà degli anni '90.

1.3.2 Alcuni risultati salienti

Le imprese su cui l'indagine del 1993 (pubblicata nel 1996) ha insistito erano circa 27.000 e, nel complesso, si registrava che solo il 15% delle imprese con 10 o più addetti svolgeva attività di **f.c.** in azienda.

La nozione di **f.c.** utilizzata nel corso della rilevazione era la seguente:

“[La formazione continua è] quell'attività strutturata, il cui contenuto sia stato in precedenza definito, finanziata in tutto o in parte, direttamente o indirettamente, dall'impresa con la quale il personale dipendente migliora, acquisisce o mantiene le capacità, le conoscenze e le qualifiche professionali durante tutto il corso della sua vita lavorativa”.

Nella rilevazione, inoltre, venivano compresi nella definizione citata anche quegli interventi di formazione iniziale (come i contratti di formazione lavoro e di apprendistato) ampiamente contrattualizzati in Italia. Per effetto di questo allargamento definitorio, la percentuale di imprese attive nel 1993 nel campo della formazione del personale, cioè della **f.c.** in senso allargato, saliva al 25,4%.

Inoltre, nel complesso, avevano partecipato ad attività formative il 31,1% degli addetti attivi nelle imprese, per un totale di 888.141 unità. Considerando il genere dei partecipanti si rilevava che le donne risultavano essere meno coinvolte degli uomini in attività formative interne, anche se non in tutti i settori di attività. Sotto il profilo territoriale si rilevava che le regioni nelle quali la partecipazione ad attività formative svolte dalle imprese erano la Lombardia (28,3% dei partecipanti), il Lazio (15%) e il Piemonte (12,5%).

I tipi di **f.c.** offerta erano, in ordine di prevalenza, corsi di formazione programmati (svolti dal 9,4% delle imprese rilevate), la partecipazione a conferenze, seminari e workshop (7,7%), la formazione *on the job* (5,4%), seguiti da iniziative di formazione in situazione di trasformazione organizzativa (1,9% dei casi) e di auto-apprendimento o formazione a distanza (1,3% delle

risposte). Inoltre i quattro quinti delle imprese che svolgevano attività formative per i propri addetti fanno ricorso, per la gestione degli interventi stessi, a strutture esterne. Tuttavia le imprese maggiori tendevano a svolgere le attività di formazione internamente in misura maggiore di quelle di dimensione minore.

Se si analizzano questi dati complessivi sulla diffusione e sulla partecipazione articolandoli per dimensione dell'impresa erogatrice si rileva una prima tendenza netta: man mano che le imprese crescono in dimensione, espressa attraverso il numero degli addetti in essa attivi, in esse sempre più frequente è la tendenza ad offrire servizi formativi. Mentre tra le imprese più piccole, quelle con 10-19 addetti, solo il 18,5% dichiarava di aver svolto una qualche attività formativa strutturata e nel 8,6% dei casi si trattava di **f.c.**, nelle imprese di maggiori dimensioni tali percentuali crescono regolarmente fino ad arrivare al caso delle imprese con 1000 e più addetti che nel 91,2% dei casi dichiaravano di svolgere attività formative che nell'89,1% dei casi si concentrava in attività di **f.c.**

Nel caso dei partecipanti si rilevava che, mentre il numero assoluto cresceva al crescere della dimensione delle imprese, l'incidenza della partecipazione non seguiva il medesimo andamento regolare tendendo a rimanere più bassa nelle imprese al di sotto dei 250 addetti e a posizionarsi sopra il livello medio complessivo solo nel caso delle imprese maggiori (33,5%).

Le attività di formazione in impresa varia, anche vistosamente, per settore di attività economica prevalente dell'impresa stessa. I settori nei quali la formazione è più diffusa sono quelli del credito e delle assicurazioni (63%), dell'elettricità, acqua e gas (56,1%) seguiti a una notevole distanza dalle imprese che offrono servizi alle imprese attive nel settore dell'informatica (39,4%), da quelle commerciali attive prevalentemente nel settore della vendita e riparazione di veicoli (33%). I settori nei quali, al contrario, la formazione è meno diffusa sono quelli delle imprese alberghiere e dei pubblici esercizi (4,4%) e tessili (5,9%).

Un'ulteriore caratteristica delle iniziative che stiamo analizzando è costituita dai contenuti formativi trasmessi ai partecipanti. Il 44,6% dell'attività di formazione svolta riguardava le tecniche di produzione e tra queste, in particolare, sono state trattate quelle relative alla conduzione e controllo degli impianti automatizzati, del controllo di qualità e dello sviluppo di nuovi materiali. Più in generale altre materie rilevanti trattate erano la gestione aziendale, delle risorse umane, dei processi informatici e la trattazione di dati contabili.

3.3 Osservazioni conclusive

Il sintetico quadro delineato nel paragrafo precedente ci consente di svolgere alcune riflessioni generali sulle caratteristiche strutturali della **f.c.** svolta, nel corso dei primi anni '90, in Italia.

Il primo aspetto saliente è senz'altro quello della dimensione di impresa. Nonostante le limitazioni del campione di riferimento (e forse sarebbe lecito dire: “a dispetto delle limitazioni...”), le imprese di minori dimensioni sembrano costituire l'anello debole della **f.c.** in Italia. Questo tratto appare, almeno per certi versi, paradossale. Essendo infatti le politiche di formazione orientate a sostenere e a promuovere lo sviluppo delle competenze professionali in un periodo in cui la competizione nei mercati si estende sia per effetto dei cambiamenti di processo indotti dalla introduzione di nuove tecnologie che per effetto dell'allargamento dei mercati stessi ad ambienti sociali ed economici fino alla fine degli anni '80 prevalentemente esclusi dagli scambi commerciali che invece avevano rafforzato le economie occidentali, proprio le imprese che maggiormente sono esposte a queste dinamiche sembrano sottovalutare o trascurano quel sostegno o la promozione professionale che la **f.c.** può mettere in gioco nella vita d'impresa. Si rileva, inoltre, che la ragione principale addotta dai rispondenti per giustificare la mancata adozione di iniziative formative era che si riteneva il personale disponibile in azienda già adeguatamente formato e competente per le attività svolte nel periodo di riferimento. Nel complesso questa opinione era diffusa nel 71,3% delle imprese rispondenti, ma la percentuale toccava il 73,1% nelle imprese inquadrato nella classe dimensionale più piccola (10-19 addetti) e raggiungeva il 50% in quelle di dimensione maggiore (1000 addetti e oltre).

Il secondo aspetto saliente riguarda le tipologie di offerta formativa che, con una metafora, potrebbero essere definite prevalentemente “localistiche” nel senso che, come si è constatato, l'utilizzo delle tecnologie informatiche e le tecniche di formazione a distanza fino alla prima metà degli anni '90 giocavano un ruolo assolutamente marginale. Solo l'8,4% delle imprese che formavano ricorrevano a tecniche di questo tipo e solo il 7,5% del personale veniva formato in questo modo.

CAPITOLO II – I casi analizzati

II.1 Nota Metodologica

In merito agli 11 progetti da prendere in esame riguardanti la **f.c.** e realizzati nell'ambito del Programma LDV è possibile distinguerne due categorie principali: progetti "*dedicati*" che si occupano in maniera specifica del tema della **f.c.**; ne sono stati individuati 3/11 (Cesos, Consorzio MIP e ISF). progetti "*non dedicati*" - sono prevalentemente progetti settoriali che riguardano la **f.c.** in particolari settori produttivi; ne sono stati 8/11.

Più specificamente, i progetti "*dedicati*" si pongono come obiettivo il riassetto istituzionale del sistema formativo, al contrario, i progetti "*non dedicati*" non puntano necessariamente allo stesso obiettivo. Mentre nel primo caso il non raggiungimento del successo potrebbe configurarsi come un "fallimento" dell'iniziativa, nel secondo caso, proprio perché il successo istituzionale non è considerato come un obiettivo centrale dell'iniziativa il mancato raggiungimento di questo obiettivo non può essere considerato come fallimento. Insieme a questa classificazione, utile per collocare i prodotti dei progetti nel sistema della formazione professionale tenendo conto delle finalità ultime che il progetto/prodotto ha, è opportuno individuare criteri generali per l'analisi del processo di valorizzazione. Tali criteri devono essere comuni sia ai progetti dedicati che a quelli non dedicati. Ne sono stati individuati due:

1. **Trasferibilità**
2. **Messa a regime/successo istituzionale**

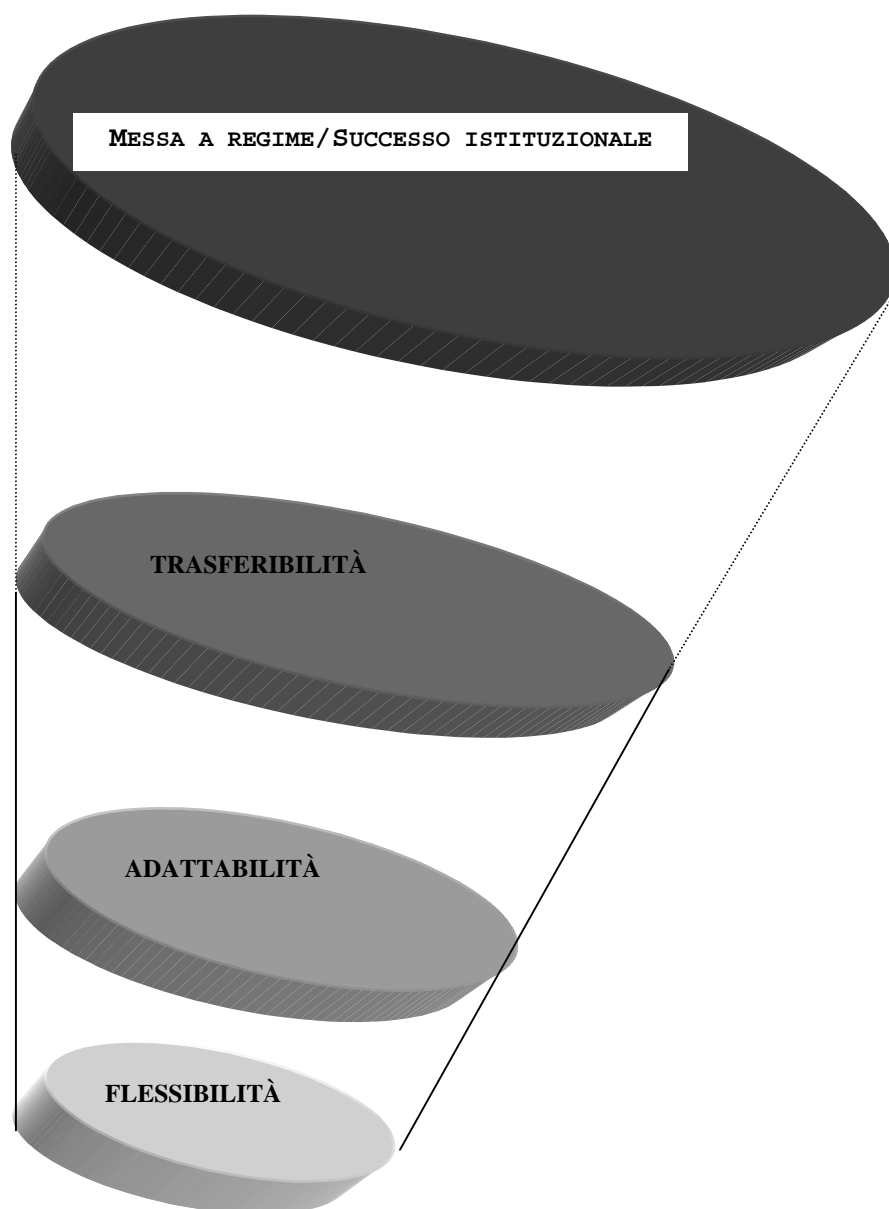
Definizioni

La **trasferibilità** riguarda l'opportunità che un prodotto possa essere destinato a target e/o settori economici-produttivi diversi da quelli per cui esso era stato progettato. Può essere potenziale o effettiva. E' potenziale nel caso in cui il prodotto pur possedendo caratteristiche di trasferibilità non sia stato ancora realizzato in settori e per target diversi. E' effettiva nel caso in cui il prodotto sia stato trasferito di fatto ad altro target e/o altro settore. Per essere trasferibile un prodotto deve essere modificabile nel supporto (**flessibilità**) e nei contenuti tecnici (**adattabilità**). In particolare, flessibilità e adattabilità sono condizioni della trasferibilità,

- la prima attiene al tipo di supporto individuato per la fruizione finale del prodotto;
- la seconda riguarda la possibilità di utilizzare la medesima struttura logica fondamentale del prodotto (le componenti e le relazioni che lo costituiscono) modificando, nel caso e nella misura opportune, le informazioni contenute nei singoli moduli o entità logiche che la caratterizzano.

La **messa a regime o successo istituzionale** si ha quando un prodotto viene adottato stabilmente all'interno di interventi di politica del lavoro. Il prodotto viene internalizzato nelle norme.

Una rappresentazione grafica del modello proposto è la seguente



Tenendo conto della classificazione dei progetti in dedicati e non dedicati l'analisi di questi ultimi verterà alla individuazione degli elementi favorevoli o sfavorevoli alla trasferibilità e/o messa a regime del prodotto dei progetti.

L'analisi ha riguardato da una parte il **prodotto**, dall'altra il **processo progettuale** attraverso il quale è stato realizzato il prodotto finale.

Le tecniche individuate sono:

1. **Analisi documentale** del materiale riguardante il progetto e il prodotto (Formulario di candidatura; Interim Report; Final Report; Questionari di monitoraggio);
2. **Interviste direttive** a testimoni privilegiati (responsabile e/o coordinatore del progetto).

Per ciascun caso analizzato è stata realizzata una scheda riassuntiva contenente alcune informazioni istituzionali del progetto (contraente, titolo, settore e misura, durata, anno di approvazione, nome dei partner, tipologia, paese di appartenenza), e una sezione descrittiva in cui sono presentati gli elementi caratterizzanti il progetto rispetto al tema della valorizzazione. La sezione descrittiva fa riferimento sia a quanto emerso dall'analisi documentale sia dalle interviste direttive. Di seguito sono riportati gli schemi per l'analisi documentale e per l'intervista direttiva.

Analisi documentale

Attraverso l'analisi documentale sono state analizzate alcune parti specifiche della documentazione che danno informazioni sui prodotti ma anche su alcune aree del progetto ritenute importanti per comprenderne il processo. Di seguito riportiamo uno schema della documentazione analizzata rispetto al prodotto e al processo degli undici progetti presi in esame.

<i>Aree progetto</i>	<i>Documenti analizzati</i>
1. Prodotto/i	Final e Interim Report Scheda di monitoraggio Questionario monitoraggio sezione prodotti
2. Gestione del partenariato	Final e Interim Report Questionario monitoraggio sezione partenariato
3. Network del partenariato	Final e Interim Report Questionario monitoraggio sezione partenariato
4. Autovalutazione	Final e Interim Report Questionario monitoraggio sezione autovalutazione
5. Disseminazione	Final e Interim Report Questionario monit. sezione disseminaz.
6. Commercializzazione	Final e Interim Report

Aree e temi dell'intervista

1. Potrebbe ricostruire, a grandi linee, la storia della vostra partecipazione al Programma Leonardo?

- Idea e progettazione iniziale
 - Quale ruolo riservato alla valorizzazione?
- Avvio
- Attività svolte
- Risultati conseguiti (presentazione generica)
 - Quale ruolo riservato alla valorizzazione?
- Programmi futuri

2. Potrebbe illustrarmi, brevemente, i principali risultati conseguiti grazie alla partecipazione al Programma?

Riprendendo dai risultati trattati sub 1.

- Caratteristiche salienti del risultato (rispetto a trasferibilità e al successo previsto)
- Problemi/opportunità incontrate nel trattare la questione della trasferibilità
- Problemi/opportunità incontrate nel trattare la questione della messa a regime

3. Potrebbe indicare quali sono, in base alla sua esperienza, i punti che hanno facilitato o che hanno inibito maggiormente la valorizzazione del vostro prodotto?

- Valutazione (percepita) della rilevanza della partecipazione al Programma Leonardo come elemento che rafforza o indebolisce il processo di valorizzazione

Quali aspetti di Leonardo tendono a puntare intensamente sulla fase della valorizzazione?

Quali aspetti di Leonardo tendono a sottovalutare l'importanza della fase della valorizzazione?

Quali suggerimenti migliorativi potrebbe formulare partendo dalla sua esperienza, sempre all'interno di Leonardo, in tema di trasferibilità e di messa a regime (successo) dei prodotti realizzati?

4. Potrebbe indicare, in base alle sue conoscenze, come è stato affrontato da altri partecipanti al Programma Leonardo il tema della valorizzazione?

- Potrebbe analizzare, se ne è a conoscenza, per quali ragioni altri progetti sono stati facilitati o, al contrario, hanno avuto delle difficoltà nel processo di valorizzazione?
- A suo modo di vedere, che cosa ha agevolato o inibito in questi altri progetti tale processo?
- Quali suggerimenti potrebbe formulare partendo dall'esperienza fatta da altri, sempre all'interno di Leonardo, in tema di trasferibilità e di messa a regime (successo) dei prodotti realizzati?

5. Quali potrebbero essere, a suo modo di vedere, gli aggiustamenti necessari a migliorare il processo di valorizzazione dei prodotti realizzati nel corso della partecipazione al Programma Leonardo?

- Modifiche strutturali di Leonardo (esse ineriscono: i contenuti, i supporti, la natura del risultato, durata, il ruolo del partenariato, le modalità adottate per la valutazione, l'ammontare del finanziamento)
- Modifiche congiunturali (esse ineriscono: i tipi di enti selezionati; tipo e natura dei contatti tra enti selezionati; tipo e natura dei contatti tra enti selezionati e fruitori potenziali dei prodotti realizzati)
- Quali sono le modifiche ritenute fondamentali (irrinunciabili)?

II.2 Analisi dei Casi

- 1. U.N.I.C. - Unione Nazionale Industria Conciaria** (Milano)
- 2. Associazione Provinciale Allevatori Modena** (Saliceto San Giuliano – Modena)
- 3. Fondazione Istituto Guglielmo Tagliacarne** (Roma)
- 4. CESTUD S.p.A. - Centro Studi degli Scambi con l'Estero** (Roma)
- 5. PROBEST SERVICE S.p.A.** (Cinisello Balsamo – Milano)
- 6. COREP - Politecnico di Torino** (Torino)
- 7. SINNEA INTERNATIONAL S.r.l.** Castelmaggiore – Bologna)
- 8. ISF - Istituto Superiore per la Formazione** (Roma)
- 9. Consorzio Aziende Metalmeccaniche Piemontesi** (Torino)
- 10. Consorzio MIP** (Milano)
- 11. Cesos- Centro di Studi Economici Sociali e Sindacali** (Roma)

Contraente**U.N.I.C. - Unione Nazionale Industria Conciaria**

Via Brisa, 3

20123 Milano

Titolo del progetto*Développement d'un logiciel interactif pour le correct emploi des produits chimiques en tannerie-mégisserie et pour l'évaluation de leur impact sur l'environnement et la sécurité des travailleurs et des lieux de travail*

Settore	Misura	Durata	Anno di approvazione
I	1.1.B	2 Anni	1995
Partenariato			
PARTNER		TIPOLOGIA	
1. COTANCE (Belgio)		Organizzazione dei datori di lavoro	
2. WGR (Germania)		Organismo di formazione	
3. ELKEDE (Grecia)		Organismo di formazione	
4. SSIP (Italia)		Organismo di formazione	
5. U.N.I.C. (Italia)*		Organizzazione dei datori di lavoro	
*Contraente - la UNIC è il rappresentante degli imprenditori conciari italiani che sono per numero e fatturato i più importanti al mondo			

Obiettivi specifici del progetto

Il progetto nasce per andare incontro alle esigenze di formazione continua del settore conciario, sia in Italia che in altri paesi europei, sul corretto utilizzo dei prodotti chimici in conceria con particolare attenzione alla valutazione del loro impatto sull'ambiente e sulla sicurezza dei lavoratori e dei luoghi di lavoro. Il progetto si delinea sin dall'inizio soprattutto nella creazione di due prodotti software: il primo (*Proper use of chemicals in tanneris*) mirato a fornire conoscenze teorico-pratiche sul processo conciario da indirizzare alla formazione di giovani tecnici che non avessero potuto ottenere una adeguata istruzione tecnico-scientifica e che fossero già impiegati nel campo conciario; il secondo (*The leather Academy*) modulato sotto forma di test (gioco-test) valutativo sul livello di acquisizione cognitiva rispetto al primo prodotto o per testare in generale il livello di conoscenza dell'utente nel settore conciario. Al momento della progettazione di questi software non esisteva niente di simile nel settore conciario, infatti la letteratura specifica consultata ed inserita nei due prodotti è l'equivalente di un'intera biblioteca di settore.

Analisi del progetto

Dal vaglio di partner già collaudati in altre esperienze si è delineato l'assetto del network dei più motivati ed interessati al progetto. I partner esteri sono stati fortemente trainati durante tutto il primo anno.

Nel corso della realizzazione del progetto all'interno dell'**organizzazione** i partner hanno mantenuto la distinzione dei compiti in base alle competenze possedute. Il coordinamento del progetto è stato assicurato dal contraente attraverso riunioni congiunte.

Sono stati realizzati due **prodotti**:

- Un **percorso formativo** per i tecnici del cuoio mirato a sviluppare un'elevata consapevolezza ambientale delle lavorazioni ed a consentire di valutare gli aspetti di salute e sicurezza sul lavoro. Il prodotto, che prevede un utilizzo in formazione aperta e a distanza, è costituito da:
 - tre moduli formativi, sotto forma di dispense cartacee, rispettivamente per la descrizione delle fasi del processo produttivo del cuoio, per la descrizione dei prodotti chimici usati in conceria e per la spiegazione del corretto utilizzo di tali prodotti;
 - un programma informatico per la formazione al corretto utilizzo dei prodotti chimici dal titolo "*Proper use of chemicals in tanneries*".

Il software, su Cd-Rom, è stato realizzato con un sistema di database che offre informazioni in merito agli argomenti trattati e che può essere facilmente aggiornato ed integrato secondo le esigenze. Il prodotto, da un punto di vista contenutistico, affronta tematiche legate al ciclo conciario, alle differenti fasi di lavorazione, ai prodotti chimici utilizzati, all'impatto ambientale delle sostanze chimiche, alla sicurezza sul lavoro. Beneficiari del prodotto sono i formatori e i dirigenti di imprese del settore conciario, mentre i destinatari finali sono i giovani in formazione iniziale, gli studenti, i giovani lavoratori. Sia il software che le dispense sono disponibili in inglese.

- Un **software** su Cd-Rom dal titolo "*The leather academy*". Il software, utilizzabile come strumento di formazione aperta e a distanza dei tecnici conciari, prevede un percorso di valutazione al corretto utilizzo dei prodotti chimici dal punto di vista della qualità e del rispetto dell'ambiente, attraverso la simulazione, tramite un gioco interattivo, del processo di concia. Il Cd-Rom riproduce il ciclo conciario a partire dalla scelta dell'articolo, del tipo di pelle grezza da lavorare e dal suo stato di conservazione. Al termine del percorso formativo l'allievo consegue il "diploma" ambientale. Il prodotto, che va incontro alle esigenze del medesimo target di destinazione del primo prodotto, è disponibile in inglese, spagnolo, francese, italiano, tedesco e greco.

Dall'intervista direttiva⁴ è emerso che durante la fase iniziale del progetto non c'era una precisa idea di **valorizzare il prodotto** anche perché la struttura del secondo prodotto si è delineata solo durante lo sviluppo del progetto. Mettendo insieme i suggerimenti dei vari partner durante la realizzazione del primo prodotto si è sviluppata l'idea per il secondo. L'idea di valorizzazione del prodotto si è concretizzata nell'ipotesi di commercializzare il primo software. A tal proposito si è scelto un target ben specifico su cui tentare la penetrazione del prodotto: gli Istituti di Istruzione Superiore a indirizzo tecnico-chimico; corsi di specializzazione in tecnologie conciarie per la formazione di tecnici aziendali; corsi di lauree brevi in tecnologie conciarie.

Ad avviso dell'intervistato un prodotto così ambizioso non sarebbe stato realizzabile senza il sostegno di un organismo comunitario, sia per quanto riguarda i finanziamenti che per quanto concerne la rilevanza internazionale.

Il prodotto è stato utilizzato con discreto successo in altri progetti di formazione. L'idea di commercializzazione del prodotto non ha trovato nessun meccanismo di rientro economico ed è stata abbandonata quasi subito. Si è poi appurata la validità del modello realizzato ma non si è pensato in alcun modo a trasferirla.

Purtroppo la mancata traduzione del primo prodotto in tutte le lingue sperate ne ha sicuramente rallentato la **disseminazione**, che comunque a fatica ha realizzato la pianificazione del prodotto.

La COTANCE si è fatta carico della traduzione del prodotto in un numero maggiore di lingue per aumentarne la diffusione e la penetrazione. Il network intero ha partecipato con uno stand espositivo alla fiera della pelletteria di Bologna LINEA PELLE del 1998. In quest'occasione sono stati presentati entrambi i software, riscuotendo un discreto successo.

La UNIC grazie ad altri finanziamenti, in parte autonomi ed in parte europei, ha deciso di investire un certo numero di risorse nella formazione in alcuni paesi del Terzo Mondo (in special modo Africa), ritenuti importanti per lo sviluppo futuro del settore conciario e per l'approvvigionamento di materia prima. Si è così cercato di riutilizzare i due software nei limiti delle loro versioni linguistiche.

Dall'analisi dell'intervista direttiva sono emersi i seguenti **suggerimenti** per migliorare il Programma:

- Rendere più flessibile l'articolazione del budget. Per il resto offrendo molte opportunità di contatti e scambi tra diversi paesi il PL è un ottimo meccanismo per favorire la diffusione e la valorizzazione del prodotto.

⁴ Si ringrazia per la collaborazione offerta Angelo Verri coordinatore del progetto.

- Sarebbe sicuramente utile, se non addirittura indispensabile un referente fisso con il quale interagire durante lo sviluppo del progetto, in grado di fornire maggiore assistenza senza essere intrusivo, magari attraverso la partecipazione alle riunioni cardine del progetto.
- Sarebbe auspicabile un processo di assistenza continua.

Contraente**Associazione Provinciale Allevatori Modena**

Via Cadiane, 179

41100 Saliceto San Giuliano (MO)

Titolo del Progetto*Total quality in the dairy industries-checks*

Settore	Misura	Durata	Anno di approvazione
II	1.1.A	2 Anni	1995

Partenariato

PARTNER

TIPOLOGIA

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. CIOR-ESCOLA PROFESSIONAL (Portogallo) | Organismo di formazione |
| 2. CASA AGRICOLA DA SENRA (Portogallo) | PMI (meno di 250 addetti) |
| 3. QUINTA DOS INGLESES AGROINDUSTRIA LDA (Portogallo) | PMI (meno di 250 addetti) |
| 4. STEPHEN BARRET-FARMER (Irlanda) | PMI (meno di 250 addetti) |
| 5. TEAGASC (Irlanda) | Altri organismi |
| 6. MUURUVESI COLLEGE OF AGRICULTURE AND HORTICULTURE (Finlandia) | Organismo di formazione |
| 7. VETERINARY INSTITUTE OF INFECTIOUS AND PARASITIC DISEASES (Grecia) | Autorità pubbliche |
| 8. AZIENDA AGRICOLA "LE CONCHIGLIE" (Italia) | PMI (meno di 250 addetti) |
| 9. HOMBRE SRL DI PANINI UMBERTO (Italia) | PMI (meno di 250 addetti) |
| 10. AZIENDA S.ROCCO DI FILIPPINI (Italia) | PMI (meno di 250 addetti) |
| 11. COOPERATIVA PRODUTTORI AGRICOLI DI MANZILINO (Italia) | PMI (meno di 250 addetti) |
| 12. UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MILANO ISTITUTO DI MALATTIE INFETTIVE (Italia) | Università |
| 13. ISTITUTO DI ZOOTECCIA E NUTRIZIONE ANIMALE (Italia) | Università |
| 14. FEDERAZIONE LAVORATORI AGROINDUSTRIA (Italia) | Organismo sindacale |
| 15. I.R.I.P.A. (Italia) | Altri organismi |
| 16. C.R.P.A. S.P.A. (Italia) | PMI (meno di 250 addetti) |
| 17. ASSOCIAZIONE PROVINCIALE ALLEVATORI MODENA* (Italia) | Gruppo o associazione d'impresa |
| 18. CFP "G. PATAVINI" (Italia) | Organismo di formazione |

*Contraente

** Coordinatore

Obiettivi specifici del progetto

Realizzare uno strumento multimediale formativo in *Open Learning* per la formazione degli operatori del settore lattiero caseario.

Analisi del progetto

L'**idea progettuale** nasce da una precedente esperienza con un progetto FORCE sulla qualità del latte che si è voluto perfezionare ed ampliare. Si è ampliato il network e si sono vagliate le varie legislazioni europee sull'argomento cercando i motivi comuni e le discordanze da superare. Nell'avvio il progetto ha subito dei ritardi dovuti sia alla pianificazione che all'approccio linguistico. Una società esterna realizzava il software e i vari partner dovevano dare il loro assenso durante il suo sviluppo.

E' stato estremamente difficile creare il prodotto da adattare alle diverse esigenze dei partner e la sua traduzione in inglese.

In un network così ampio ed eterogeneo uno dei problemi iniziali è stata la lingua. Stabilito l'inglese come lingua veicolare si è dovuto fare ricorso ad un'interprete per livellare i diversi livelli di conoscenza linguistica e per il glossario tecnico. Durante l'evoluzione del progetto ci sono stati alcuni partner molto attivi e presenti, come l'irlandese, il greco e il finlandese ed altri assolutamente passivi come gli spagnoli, ma comunque la partnership è stata decisamente soddisfacente. Il confronto con partner di altre realtà europee molto diverse dall'italiana per una crescita di conoscenze è stato fondamentale, a detta dell'intervistato⁵. Il Programma Leonardo ha fortemente incentivato i responsabili a lavorare in un certo modo per rendere il prodotto visibile.

L'idea di valorizzare è nata durante la lavorazione del prodotto. Comunque l'idea di realizzare un Cd-Rom nasceva dalla volontà di una ampia diffusione del prodotto.

Il progetto disponeva di una **organizzazione** articolata su due livelli:

1. comitato dei partner capofila nazionali composto da un rappresentante di organizzazioni per ogni paese partner competente in training organisation e di un operatore del settore agricolo. Tale comitato aveva il compito di svolgere analisi, valutare le attività, definire il piano delle attività, individuare le linee guida di diffusione e di commercializzazione
2. capofila nazionali per il coordinamento e l'attuazione della diffusione dei risultati.

L'organizzazione e il coordinamento sono state effettuate congiuntamente dal contraente e dal coordinatore che hanno predisposto le attività, le schede tecniche, attivato i contatti con i tecnici, consulenti ed esperti esterni alla rete e coordinato e programmato i lavori per tutti i partner.

Il **prodotto** realizzato è un Cd-Rom multilingue (italiano, inglese, greco, portoghese e norvegese) che comprende due aspetti connessi alla gestione di un'azienda agricola produttrice di latte (gestione dei dati e valutazione di alcune figure professionali impiegate), più altre informazioni rilevanti per il settore considerato (glossario, indice bibliografico, riferimenti legislativi).

⁵ Si ringrazia per la collaborazione offerta Tiziana Pirato coordinatrice del progetto

Completano il Cd-Rom le informazioni sul progetto e sui partner che hanno contribuito alla sua realizzazione.

La gestione dei dati è articolata in quattro sezioni:

- 1) gestione dei dati, che riguarda la presenza di mastiti, i parametri della qualità del latte, la qualità degli alimenti, la temperatura di refrigerazione del latte;
- 2) stampa di report su tutti i dati contenuti nei diversi archivi;
- 3) realizzazione e stampa di grafici;
- 4) utilità. Tale sezione consente la creazione di nuovi archivi, la ricostruzione di indici e la cancellazione dei dati obsoleti.

Le figure professionali per le quali sono state predisposte le verifiche sulle competenze sono:

- 1) mungitore (5 test);
- 2) addetto alla cura e pulizia (4 test);
- 3) tecnico (2 test);
- 4) addetto all'alimentazione (6 test).

Il meccanismo di valutazione per ogni figura professionale considerata consta di un test in ingresso che rimanda ad approfondimenti di lettura in caso di errori plurimi di compilazione. E' possibile stampare tutte le lezioni disponibili. Tali lezioni sono accessibili solo dopo aver effettuato il test di valutazione. Una volta terminato il test è possibile conoscere i risultati, non in termini di punteggio, bensì di giudizio generico. In ogni caso, il test di valutazione e le lezioni di riferimento, consentono alla figura professionale interessata e al titolare dell'azienda di rendersi conto di quali siano gli elementi formativi necessari per una migliore preparazione professionale. Il prodotto è anche un valido supporto per la conoscenza dei parametri di qualità del latte.

Si è voluto supportare il prodotto con il multimediale e in cinque versioni linguistiche per permettere una più ampia diffusione e una penetrazione mirata. La struttura di accesso alle informazioni del Cd-Rom realizzata sotto forma di test di valutazione ne permette un uso mirato alle esigenze specifiche dell'allevatore e prendendo avvio dal suo livello di conoscenza ed esperienza. Si è creato un prodotto specifico con un ottimo sostegno tecnico di ampia trasferibilità grazie sia al supporto informatico che al numero di lingue utilizzate.

La **disseminazione** è stata realizzata secondo quanto previsto, attraverso la promozione a livello di ciascun partner capofila a livello nazionale. Sono state realizzate 500 copie del materiale formativo e 70 copie del Cd-Rom da utilizzare nella diffusione presso i paesi in partnership.

Dopo la partecipazione a due fiere del settore una a Bruxelles e l'altra a Roma visto il grosso interesse suscitato nel campo si è cominciato a pensare alla commercializzazione.

Ogni partner aveva riservato uno spazio proprio per la valorizzazione e la **trasferibilità** del prodotto all'interno del proprio campo di relazioni professionali.

Si voleva promuovere un altro progetto per raffinare tecnicamente il prodotto e aumentarne la valorizzazione, ma a causa di una mancata restituzione di alcune voci di bilancio non riconosciuti come la traduzione in più lingue indispensabili alla penetrazione su un target non sempre di alto profilo culturale.

La IRIPA che è un centro di formazione professionale del settore, ha usato il prodotto per realizzare corsi di formazione per giovani imprenditori del settore zootecnico. Il CIOR (Portogallo) lo ha utilizzato per seminari e convegni indirizzati alla formazione in azienda. I finlandesi hanno ottenuto un'ampia penetrazione attraverso una formazione a distanza (grazie a un maggior livello di informatizzazione dei fruitori).

Dall'analisi dell'intervista direttiva sono emersi i seguenti **suggerimenti** per migliorare il Programma.

- Indispensabile un referente unico in grado di dare un riferimento fisso.
- Una maggiore flessibilità nei tempi e nella gestione del budget.
- Una tutorship capace di addentrarsi nel discorso specifico.
- Per la gestione del network la presenza di una presenza esterna in grado di ottenere risposte attive da tutti i partner o prevedere un maggior potere per il promotore.

Contraente**Fondazione Istituto Guglielmo Tagliacarne per la Promozione della cultura economica**

Via Appia Pignatelli, 62

00178 Roma

Titolo**INFOKIT***Improving the access and the management of strategic information for SMEs*

Settore	Misura	Durata	Anno di approvazione
II	1.1.A	2 Anni	1995
Partenariato			
PARTNER		TIPOLOGIA	
1.	ARIST AQUITAINE (Francia)	PMI (meno di 250 addetti)	
2.	ATLANTECH (Francia)	Università	
3.	PAYS DE LA LOIRE INNOVATION (Francia)	Altri organismi	
4.	CRCI PAYS DE LA LOIRE (Francia)	Camera Commercio Industria Agricoltura	
5.	ARIST PAYS DE LA LOIRE (Francia)	PMI (meno di 250 addetti)	
6.	STEINBEIS STIFTUNG (Germania)	PMI (meno di 250 addetti)	
7.	TEAM SRL (Italia)	PMI (meno di 250 addetti)	
8.	C.C.I.A.A. POTENZA (Italia)	Camera Commercio Industria Agricoltura	
9.	TREVISO TECNOLOGIE (Italia)	PMI (meno di 250 addetti)	
10.	CENTRO PRODUTIVITA' VENETO (Italia)	Organismo di formazione	
11.	ISTITUTO TAGLIACARNE* (Italia)	Organismo di formazione	
12.	LAN EKINTZA (Spagna)	Altri organismi	
13.	INFORMACION Y DESARROLLO (Spagna)	PMI (meno di 250 addetti)	
*Contraente			

Obiettivi specifici del progetto

Il progetto si è posto il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- offrire strumenti operativi per l'autodiagnosi dei bisogni formativi nelle PMI;
- sviluppare una metodologia di autoapprendimento sulle applicazioni dei processi di apprendimento organizzativo per lo sviluppo di capacità interne nelle PMI.

Analisi del progetto

Come è stato possibile approfondire nel corso dell'intervista⁶, questo progetto prende le mosse e si è alimentato dai risultati emersi da un progetto COMET a cui avevano lavorato gli stessi partner coinvolti poi per Leonardo.

⁶ Si ringrazia per la collaborazione offerta Ruggiera Sarcina e Deborah Giannini coordinatrici del progetto

«... il progetto è stato pensato sulla base dei risultati di un'attività di ricerca e di formazione-intervento attorno ai temi del trasferimento tecnologico e dell'innovazione tecnologica per le PMI con il programma COMET»

La sollecitazione a presentare il progetto INFOKIT è venuta non solo da parte del nucleo centrale dei partner, ma anche da parte di alcune imprese con cui l'Istituto era venuto in contatto. Una volta focalizzata l'idea del progetto *«il partenariato è stato arricchito di quelle personalità, di quei partner che potevano 'complementarizzarsi' rispetto al nucleo iniziale».*

In relazione al tema centrale del progetto, le informazioni strategiche, fin dall'inizio è stata considerata una duplice prospettiva, quella di chi lavora direttamente con le PMI sul versante consulenziale o della formazione, da un lato, quella di chi opera all'interno di centri servizi che erogano servizi informativi per le PMI, dall'altro.

Dal punto di vista metodologico, sul tema dell'informazione strategica è stato ripercorso tutto il processo: che cos'è l'informazione strategica, come aiutare l'impresa a capire che ha bisogno di informazione, qual è il contenuto di queste informazioni, dove la può recuperare, come esprimere al meglio i propri fabbisogni di informazione ad un centro servizi. Dall'altra parte come aiutare il centro servizi a capire meglio i fabbisogni di informazione delle imprese e come erogare al meglio l'informazione, su misura rispetto alle caratteristiche tutte particolari di ciascuna impresa. In definitiva, i singoli segmenti della filiera delle informazioni strategiche sono stati ripercorsi in un processo completo sia dal lato della domanda, sia dal lato dell'offerta.

Il **prodotto** consiste in una **guida** a stampa volta all'autodiagnosi e all'autoapprendimento dei dirigenti, dei responsabili delle risorse umane e dei formatori delle Piccole e Medie Imprese, affinché acquisiscano competenze necessarie a supportare le stesse PMI nella diagnosi e nell'accesso ad informazioni strategiche. La guida è divisa in due parti: la prima è una guida all'autodiagnosi e mira ad aiutare le Piccole e Medie Imprese nella comprensione dei propri bisogni informativi e ad indirizzarle nella selezione delle informazioni più utili all'organizzazione; la seconda consiste in una breve serie di studi di caso, per semplificare e valutare i meccanismi della gestione delle informazioni nelle Piccole e Medie Imprese. La guida all'autodiagnosi e gli studi di caso costituiscono prodotti complementari del medesimo sentiero formativo. Questi strumenti consentono infatti di sviluppare la consapevolezza che una corretta gestione dell'informazione permette all'azienda di crescere in termini produttivi e di far acquisire delle competenze tecniche in grado di supportare e orientare l'imprenditore ad identificare, comprendere, scegliere le informazioni più appropriate al fine di risolvere i problemi e le decisioni di tutti i giorni. La guida è strutturata in **quattro sezioni**, di cui la prima consiste in una lista di domande che aiutano

l'imprenditore e il manager a definire di quali tipi di informazioni abbia bisogno l'imprenditore e perché, la seconda descrive all'utilizzatore dello strumento i contenuti dell'informazione in relazione ad un determinato problema aziendale, la terza sezione suggerisce, per ogni *cluster* di informazione contenuta in una matrice appositamente costituita, l'intera fonte informativa, la quarta sezione della guida presenta alcuni studi di caso e spiega come alcune imprese hanno utilizzato con successo le informazioni per accrescere le proprie performance. Ciascuna sezione è concettualmente collegata alle altre e alcuni specifici segnali di riferimento guidano la lettura, in ogni modo ciascuna parte possiede una sua propria autonomia concettuale e può essere utilizzata separatamente. La guida è uno strumento di autoapprendimento in parte su supporto cartaceo, in parte su floppy disk (limitatamente alla sezione 3) ed è disponibile in inglese, italiano, francese, spagnolo.

Rispetto alla **gestione del partenariato** è stato sottolineato nel corso dell'intervista che, vista anche l'esperienza pregressa con COMET, non ci sono stati problemi con il nucleo centrale del partenariato. Diversamente, più complicata è stata la gestione del partenariato cosiddetto «di minoranza», al quale era stato affidato anche il delicato compito di disseminazione e valorizzazione del progetto. Più specificamente, è stato spiegato dalla dott.ssa Sarcina che sebbene sia stato coinvolto in tutte le decisioni chiave dell'iniziativa, questo partenariato «è stato più difficile da maneggiare». In questa prospettiva, e in base all'esperienza fatta, è stata indicata la necessità di arrivare a una riduzione del numero dei partner.

« ... sicuramente è meglio con meno partner, si hanno meno contraddizioni rispetto a un partenariato più diffuso e più rappresentativo. Se dovessi ripetere oggi la stessa esperienza ridurrei il numero di partner e punterei a garantire la valorizzazione attraverso noi e il contributo di altri partner, un'intermediazione diretta da parte del partner responsabile del progetto».

Anche se uno dei criteri di valutazione dei progetti, soprattutto all'epoca cui si riferisce INFOKIT, era la ricchezza e la rappresentatività del partenariato, è stato messo in evidenza nel corso dell'intervista che questo però non è sempre garanzia di efficacia.

Il gruppo dei partner ha seguito e condiviso tutte le attività di progetto che andavano dall'analisi dei fabbisogni molto ben segmentata rispetto alle due categorie di riferimento, le PMI e i centri servizio, alle azioni della guida, alla sua redazione, alla sua validazione.

I cosiddetti partner «di minoranza» erano i riferimenti locali dei partner principali, hanno collaborato con i partner principali ad alcune fasi sia di ideazione che di validazione piuttosto che di verifica sul campo. Per questi partner era previsto un coinvolgimento forte nella parte di

disseminazione. Ciascun partner nazionale aveva la responsabilità della gestione di ciascun partner settoriale o locale.

I partner erano rappresentativi di una rete, c'erano le camere di commercio, le agenzie regionali di sviluppo (in Spagna). Attraverso la rete dei partner quindi il prodotto poteva essere immediatamente implementato.

Nel progetto era prevista una fase finale di **disseminazione** del risultato attraverso soprattutto degli eventi piuttosto che dei progetti di prefattibilità rispetto al miglioramento continuo del prodotto nei rispettivi contesti nazionali. Il risultato è un prodotto standard, condivisibile e proponibile in contesti non solo settoriali, ma produttivi e nazionali diversi. Contiene in sé tutto il percorso metodologico per una sua settorializzazione o regionalizzazione. Quindi non era parte integrante del progetto l'attività di diffusione e valorizzazione del prodotto quanto piuttosto l'individuazione del percorso da seguire nella disseminazione. E' stato organizzato un evento transnazionale a Roma, realizzato nell'ambito di un seminario finalizzato alla presentazione di un altro progetto, che partiva da alcuni assunti concettuali comuni e che prevedeva la partecipazione degli stessi partner.

In particolare è stato presentato un progetto più ampio di informazione ADAPT, che ha coinvolto gli stessi paesi che partecipavano al progetto Leonardo. Si è cercato di ottimizzare al meglio, il percorso era stato pensato con una parte più di sperimentazione, di ricerca su Leonardo, e una parte poi di implementazione a regime del prodotto e dell'attività più ampia di formazione. Sia le indicazioni che venivano fuori dall'analisi dei fabbisogni fatta per INFOKIT, sia l'approccio metodologico utilizzato per il percorso di autoapprendimento che la guida, sono stati utilizzati all'interno di progetti ADAPT. Tali progetti sono stati realizzati in Italia in quattro regioni diverse (Lazio, Basilicata, Friuli-Venezia Giulia, Veneto), in Francia in due regioni, in una regione spagnola (i paesi Baschi) e in Scozia. Leonardo e i progetti ADAPT hanno viaggiato in parallelo anche se sfalzati di un anno l'uno dall'altro, Leonardo è partito un anno prima e si è concluso un anno prima. I prodotti e gli assunti intermedi del progetto pilota Leonardo venivano metabolizzati e quindi tradotti in attività di formazione e consulenza a più ampio respiro attraverso il programma ADAPT. In definitiva, questo ha rappresentato il canale principale attraverso cui sono stati valorizzati e disseminati i risultati di Leonardo.

Sul versante più eminentemente promozionale è stato scelto uno dei progetti ADAPT, quello del Lazio, per presentare la Guida ad un pubblico più vasto. Al contrario, non era prevista alcuna attività di **commercializzazione**.

Nell'opinione della dott.ssa Sarcina, il **prodotto** resta del tutto valido soprattutto in termini di percorso metodologico, andrebbe solo aggiornato in particolare rispetto alle fonti di informazione per ciascun paese, e andrebbe implementato attraverso un percorso di formazione a distanza (il caso, la verifica di apprendimento con gli allievi, la tutorship continua, ecc.).

Nel corso dell'intervista è stato sottolineato che molti partner, sicuramente quelli francesi e quello spagnolo, non solo hanno continuato ad utilizzare il prodotto, ma anche ad implementare il percorso metodologico tracciato. Il prodotto è disponibile in italiano, inglese, francese e spagnolo.

Rispetto alla **valorizzazione** nel corso dell'intervista sono emersi alcuni punti che vale la pena riassumere.

- Il *budget*. La fase di valorizzazione deve essere parte integrante del progetto fin dall'inizio, anche dal punto di vista del budget. Non solo bisognerebbe prevedere delle attività, ma anche «budgettizzarle». E' molto frequente che anche se prevista, la disseminazione non viene fatta per mancanza di budget.
- *Monitoraggio continuo*. I responsabili di progetto Leonardo si sentono un po' abbandonati a se stessi. «... i canali informativi con la Commissione e anche con l'Isfol sono totalmente mancati come anche le sollecitazioni a fare meglio». Sarebbe necessario «stare di più con il fiato sul collo ai partner».
- Valorizzazione *in itinere*. Si potrebbero «clusterizzare» i progetti cercando di capire come supportare al meglio una valorizzazione più ampia. Si dovrebbero prevedere dei momenti di valorizzazione e di confronto *in itinere*. «Questo progetto, per esempio, è durato due anni, sarebbe stato interessante, magari dopo il primo anno partecipare ad eventi di confronto con altri che stavano allestendo progetti simili.» Si potrebbe prevedere un *monitoraggio per gruppi*. Questo permetterebbe anche ai partner e ai promotori di essere inseriti in un circuito più vasto.

Contraente
CESTUD S.p.A. - Centro Studi degli Scambi con l'Estero
 Via Plinio, 44
 00193 Roma

Titolo

GLOB.FIN

Globalizzazione dei mercati finanziari: percorso formativo modulare su aspetti finanziari, commerciali e fiscali degli scambi ed investimenti internazionali

Settore	Misura	Durata	Anno di approvazione
II	1.1.A	1 Anni	1995
Partenariato			
PARTNER		TIPOLOGIA	
1.	CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MANSET DE LA SARTHE (Francia)	Camera Commercio Industria Agricoltura	
2.	INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTING SERVICES (Irlanda)	Organismo di formazione	
3.	FINIRA (Finlandia)	Organizzazione settoriale	
4.	SCUOLA TRIBUTARIA "E. VANONI" (Italia)	Organismo di formazione	
5.	ATV (Italia)	Organizz.ni/federazioni/ass.ni di categoria	
6.	EDAC (Italia)	PMI (meno di 250 addetti)	
7.	CESTUD S.p.A.* (Italia)	Organismo di formazione	
8.	ASEMIR S.L. (Spagna)	Organismo di formazione	
*Contraente			

Obiettivi specifici del progetto

Obiettivo di GLOB.FIN è capire come la piccola e media impresa potesse avere al proprio interno sia la struttura, ma soprattutto la risorsa professionale che fosse in grado di gestire gli aspetti finanziari e fiscali degli scambi e degli investimenti internazionali.

Più specificamente, è possibile individuare due sotto-obiettivi tra loro interrelati:

- elaborare una metodologia per l'analisi dei fabbisogni formativi in materia di finanza e fiscalità internazionale e commercio con l'estero;
- elaborare moduli di F.P. su temi finanziari, commerciali e fiscali che riguardino il commercio e gli investimenti internazionali a fronte della globalizzazione dei mercati.

Analisi del progetto

Il **gruppo dei partner** è si può definire multiattore, infatti, è composto da strutture sia private che pubbliche. Come sottolineato dal dott. Covino nel corso dell'intervista⁷, si tratta di una rete già attiva precedentemente. Il Cestud fa parte di un organismo internazionale e i partner sono stati scelti tra i componenti di questa organizzazione. Il progetto GLOB.FIN è stato presentato in occasione della riunione annuale di questa organizzazione. I rapporti con questi partner proseguono anche in seguito a scambi di *stagere*. Nel corso dell'intervista non è stato evidenziato nessun tipo di problema o criticità in relazione al partenariato.

Di seguito sono descritti i prodotti realizzati.

- **Indagine** condotta a livello transnazionale nei cinque paesi partner (Italia, Finlandia, Francia, Irlanda e Spagna) al fine di verificare i fabbisogni formativi/informativi delle imprese in materia di finanza e fiscalità internazionali e commercio estero. L'analisi è stata condotta attraverso l'invio di circa mille questionari (duecento per ciascun paese partner) ad altrettante imprese opportunamente selezionate dagli organismi partecipanti al progetto. Il questionario è stato elaborato in lingua inglese da tutti i partner ed è stato poi tradotto in finlandese, spagnolo ed italiano, allo scopo di renderne più semplice la comprensione alle imprese intervistate. Sebbene l'indagine sia stata specificatamente condotta e finalizzata all'elaborazione del modello formativo, essa costituisce comunque un valido strumento di monitoraggio della domanda di formazione derivante dal fenomeno della globalizzazione dei mercati finanziari. Come tale è destinata ai formatori, agli esperti e responsabili di formazione, ai responsabili delle risorse umane, ai rappresentanti delle organizzazioni di settore coinvolti in attività formative nel campo dell'internazionalizzazione delle imprese. I risultati dello studio sono contenuti in un rapporto cartaceo dal titolo "Analisi conoscitiva sui fabbisogni formativi in materia di finanza internazionale, fiscalità internazionale e commercio estero", disponibile sia in lingua italiana che inglese. Il metodo di indagine ed il questionario, nelle varie lingue, sono contenuti in una pubblicazione cartacea dal titolo "Metodo di analisi dei fabbisogni formativi in materia di finanza, fiscalità internazionale e commercio estero».

- **Prototipo di banca dati informatizzata** sul sistema integrato finanziario-fiscale relativo ad investimenti e fornitura di beni e servizi in paesi extra UE. La prima videata della banca dati permette all'utente di scegliere due variabili:
 - a) paese verso cui si intende realizzare l'investimento (sono presenti 84 paesi);

⁷ Si ringrazia per la collaborazione offerta Giampaolo Covino responsabile del progetto.

b) settore economico secondo le codifiche utilizzate dai programmi Phare e Tacis.

Successivamente l'utente ha a disposizione un menu relativo al paese selezionato e contenente i seguenti elementi:

- a) strumenti finanziari comunitari a supporto dell'internazionalizzazione (Phare, Tacis, etc.);
- b) opportunità agevolative finanziarie e fiscali relative al paese selezionato in cui si intende effettuare l'operazione;
- c) strumenti finanziari ed assicurativi del paese membro UE a cui appartiene l'impresa che intende effettuare l'operazione di investimento o di fornitura;
- d) convenzioni internazionali tra il paese in cui si intende effettuare l'operazione ed il paese membro UE a cui appartiene l'impresa;
- e) trattati commerciali;
- f) arbitrati internazionali.

Per ciascun elemento selezionato compare un elenco di documenti (opportunità finanziarie e fiscali, convenzioni, trattati, ecc.) che possono essere visualizzati ed eventualmente stampati. In quanto prodotto del progetto, la banca dati si presenta come prototipo e contiene soltanto alcuni documenti a scopo dimostrativo. Il paese membro a cui appartiene l'ipotetica impresa che intende effettuare l'operazione internazionale è, sempre a scopo dimostrativo, l'Italia. Il prodotto integrato nei suoi contenuti, potrà, in un secondo momento, essere utilizzato sia come materiale didattico per il modello formativo elaborato, quale illustrazione di esempi pratici di investimento e fornitura di beni e servizi in paesi extra UE, sia come strumento di informazione per banche e imprese coinvolte in operazioni internazionali. Con ulteriori implementazioni, infine, la banca dati potrebbe costituire uno strumento di tele-assistenza all'utente e monitoraggio dell'utilizzazione delle opportunità finanziarie e fiscali a favore dell'internazionalizzazione. Principali destinatari del prodotto sono le imprese, particolarmente le PMI, le banche, gli specialisti e responsabili di formazione nel campo dell'internazionalizzazione dell'impresa. Il prototipo della banca dati è disponibile in lingua italiana su supporto informatico (floppy disk PC compatibile).

- **Percorso di formazione professionale** su temi finanziari, commerciali e fiscali che riguardano il commercio e gli investimenti internazionali in un'ottica di globalizzazione dei mercati. Il modello è strutturato in moduli formativi molto brevi (2-3 giorni) che consentono di adeguare i singoli argomenti alla realtà dei paesi e di rispondere in modo efficace ai bisogni delle imprese. Il corso si articola intorno a quattro principali aree di competenza:
 1. pianificazione strategica;

2. gestione finanziaria internazionale;
3. gestione dei flussi finanziari in valuta e gestione del rischio di cambio;
4. pianificazione fiscale internazionale e modelli societari.

Il programma formativo è stato sperimentato, nell'ambito del progetto, in un ciclo di tre corsi brevi della durata di tre giorni ciascuno dal titolo "La Globalizzazione dei mercati: le opportunità finanziarie e le strategie fiscali dell'internazionalizzazione". Primi fruitori del modello sono formatori, esperti e responsabili di formazione, responsabili risorse umane, rappresentanti delle organizzazioni di settore coinvolti in attività formative nel settore dell'internazionalizzazione dei mercati. I destinatari finali del corso sono, invece, giovani laureati e lavoratori di piccole e medie imprese che operano a livello internazionale in banche, in aziende di servizi e nel settore della Pubblica Amministrazione. Il modello è contenuto in una pubblicazione cartacea di 31 pagine dal titolo "Moduli formativi sugli aspetti finanziari, fiscali e commerciali degli scambi ed investimenti internazionali" disponibile sia in italiano che in inglese.

Nel corso dell'intervista è stato possibile verificare che l'attività di **disseminazione** del prodotto è avvenuta sia da parte del Cestud che di alcuni partner. Più in particolare l'intervistato ha sottolineato che il Cestud già prima di presentare il progetto coordinava un comitato di studio costituitosi presso la Banca d'Italia e che comprende le banche, i ministeri (Esteri, Finanze), l'Istituto italiano cambi, la Confindustria. GLOB.FIN è uno dei prodotti promossi da questo Comitato di studio che successivamente ha avviato altre iniziative seguendo lo stesso filone GLOB.FIN.

Più specificamente, il cuore di GLOB.FIN è stato riportato in altri progetti presentati e realizzati dal Cestud per la Presidenza del Consiglio dei Ministri. In particolare si tratta dei PASS ossia iniziative riferite soprattutto alla Pubblica Amministrazione, la cui titolarità è del Ministero del lavoro e quindi fanno capo all'FSE, che poi sono stati gestiti dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri. In definitiva, è stato sottolineato dall'intervistato, questa esperienza di GLOB.FIN è stata trasferita nella pubblica amministrazione, però in quella parte che si interfaccia con la piccola e media impresa.

Tra i partner è stato soprattutto il Ministero delle finanze a riutilizzare il prodotto. Proprio in relazione a GLOB.FIN che riguarda il rapporto finanza fisco rivolto alle piccole e medie imprese sono stati coinvolti sia i funzionari (oltre 150) del Ministero che la stessa Guardia di Finanza. Diversamente, non è stato possibile approfondire l'utilizzo del prodotto da parte dei partner stranieri, vista la mancanza di informazioni da parte dell'intervistato.

Infine, l'intervista ha permesso di focalizzare l'attenzione su alcuni possibili azioni che secondo l'opinione dell'intervistato andrebbero rafforzate per favorire lo sviluppo di Leonardo anche sulle tematiche del fisco e della finanza.

- *L'aspetto tecnologico.* E' necessario arrivare a una maggiore interattività fra le diverse entità appartenenti ai paesi membri e «*devono cooperare a livello di eco-sistema tecnologico*». Si potrebbe pensare all'utilizzo della *New Economy* nella gestione dei partner.
- *Le risorse economiche.* Gli importi messi a disposizione per questi progetti sono troppo limitati. «*Nel nostro caso mi sembra che il finanziamento fosse di 200 milioni, credo che complessivamente abbiamo speso 400 milioni. E' vero che noi avevamo un interesse che andava anche al di là del progetto specifico, ed è proprio su questo che si basa e punta Leonardo, però sarebbe preferibile fare meno bandi, ossia bandi più limitati ma con importi più alti*».
- *Il coinvolgimento dei partner.*
«*Ci sono difficoltà a far partecipare alcuni soggetti tipo le banche. Su queste iniziative, quando si parla di finanza devono partecipare tutti gli attori coinvolti nel mondo della finanza dai consulenti, ai ministeri, agli enti locali, ecc.*»
- *Il coordinatore.* Nel caso della finanza e del fisco è necessario che ci sia un coordinatore. Un soggetto che si faccia carico non solo degli aspetti legati alla formazione ma anche all'assistenza. E' necessario un terzo passaggio che è anche il più delicato: la piccola impresa si aspetta non solo l'informazione e la formazione ma ha bisogno anche dell'assistenza. L'Isfol ha una grande esperienza nel settore sia della formazione, sia della conoscenza del sistema quindi potrebbe sicuramente svolgere questo ruolo. In ogni caso al di là di chi (l'Isfol oppure un altro ente) è necessario che ci sia un coordinatore.

Contraente**PROBEST SERVICE S.p.A.**

Viale Fulvio Testi, 128

20092 Cinisello Balsamo (MI)

Titolo**EURONET - VCTSM***European network for vocational continuous training standard modules development within SMEs mechanical sector*

Settore	Misura	Durata	Anno di approvazione
II	1.1.B	2 Anni	1995
Partenariato			
<i>PARTNER</i>		<i>TIPOLOGIA</i>	
1. ATTAC (Austria)		Ass. università impresa per la formazione	
2. BILDUNGSWERK DER THURINGER WIRTSCHAFT (Germania)		Organismo di formazione	
3. SATEF (Italia)		Organismo di formazione	
4. PROBEST SERVICE (Italia)*		Organismo di formazione	
5. P.T.H. CONTRACT (Olanda)		Organismo di formazione	
6. CEPYMEU (Spagna)		Organizzazione dei datori di lavoro	
7. I.M.H. (Spagna)		Organismo di formazione	
*Contraente			

Obiettivi specifici del progetto

Il principale obiettivo del progetto, concretamente realizzato, è stato quello di predisporre una metodologia di formazione a distanza per facilitare l'introduzione in azienda (settore meccanico) delle nuove tecnologie.

A tale proposito, possiamo classificare il progetto come “*non dedicato*” rispetto al tema della formazione continua e pertanto, nell’analisi che seguirà, si farà riferimento principalmente al criterio della trasferibilità quale criterio esplicatore del processo di valorizzazione.

Analisi del progetto

L’**idea progettuale** fin dal suo inizio è stata promossa da Probest Service che, come emanazione dell’Unione Italiana Costruttori Macchine Utensili, ha sentito l’esigenza di continuare le esperienze di un precedente progetto Force⁸ e nello stesso tempo di prendere spunto da altre esperienze europee per rispondere ai bisogni formativi legati all’introduzione delle Tecnologie

⁸ Con il progetto finanziato nell’ambito di FORCE nel 1994 si era giunti alla realizzazione di uno strumento di rappresentazione dei fabbisogni di formazione continua delle PMI del settore meccanico “The Sextant”. A questo progetto hanno partecipato Probest Service e Satef.

dell'Informazione e della Comunicazione (TIC) in azienda, con particolare riferimento alle PMI del settore meccanico.

Sia dall'analisi documentale che dall'intervista direttiva⁹ è emerso che la **costituzione del partenariato** si è basata prevalentemente sulle competenze e sulle esperienze specifiche che ciascun partner poteva apportare alla realizzazione dell'idea progettuale. Il partenariato si è costituito attorno ai soggetti italiani che avevano già collaborato alla realizzazione del progetto Force. La ricerca degli altri partner è avvenuta all'interno di una vasta rete europea di associazioni settoriali e di enti di formazione a queste collegate. Sono stati quindi individuati soggetti che avessero una certa esperienza nel campo delle metodologie formative, ma anche che fossero in stretto contatto con la realtà delle PMI e in particolare con quelle del settore meccanico.

Il partenariato nella sua **organizzazione** interna si è basato su un "Gruppo di progetto", costituito da tutti i partner, che pianificava e pilotava tutte le attività del progetto. Un ruolo di coordinamento generale è stato affidato al promotore, che oltre ad occuparsi degli aspetti amministrativi si è fatto portatore di stimoli continui per la realizzazione dell'idea progettuale. Nel corso del primo anno le attività sono state svolte all'interno del medesimo gruppo di lavoro, mentre nel corso del secondo anno, sono stati costituiti due gruppi di lavoro specifici per la progettazione di due moduli di formazioni a distanza e per la loro sperimentazione. Generalmente la modalità di lavoro è stata quella a distanza con l'uso prevalente di telefono, fax ed e-mail. Non sono stati rilevati problemi di alcun tipo tra i partner, anzi, attualmente il partenariato vorrebbe presentare un progetto nell'ambito dell'Iniziativa comunitaria EQUAL basato sui prodotti del progetto Leonardo.

Si può, quindi, affermare che tutti i partner abbiano partecipato attivamente alla realizzazione del progetto, con un ruolo centrale svolto dal promotore e che ci sia stata un'ottima collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi del progetto. Inoltre, il partenariato sembra essere ancora attivo rispetto a progetti da realizzare in futuro.

Per quanto riguarda i **prodotti realizzati**, di seguito l'elenco completo:

- Un **report** sul processo di introduzione delle nuove tecnologie nell'impresa meccanica che evidenzia le criticità presenti e le aree di priorità formativa rilevate.
- Un **report** sullo stato dell'arte della formazione continua nelle PMI meccaniche all'interno dei paesi partner.

⁹ Si ringrazia per la collaborazione offerta Claudio Bobbi coordinatore del progetto.

- Due *guide*¹⁰ (di cui una per i costruttori ed una per gli utilizzatori), che si propongono come strumento di supporto al processo di introduzione delle nuove tecnologie nelle PMI del settore meccanico. Le guide sono state realizzate seguendo come traccia lo sviluppo del processo di introduzione di una nuova tecnologia in azienda. Il processo è stato analizzato e scomposto in sei blocchi principali (approccio ed orientamento alla nuova tecnologia; definizione e studio di fattibilità; gestione dell'introduzione della nuova tecnologia; formazione delle risorse umane; appropriazione della nuova tecnologia; valutazione) corrispondenti alle diverse fasi del processo di lavoro.
- Un *modulo di formazione a distanza*¹¹ supportata da tutor dal titolo “Studio preliminare e progettazione di massima della manualistica on-line” per i costruttori di macchine. Il modulo formativo riguarda in particolare l’elaborazione della manualistica d’uso e di manutenzione dei robot industriali e dei sistemi per produrre, ma è aperto anche alle altre tipologie di documentazione tecnica quali: installazione, messa in servizio, ricambi, cataloghi, addestramento utilizzatori e così via.
- Un *modulo di formazione a distanza*¹² supportata da tutor avente per titolo: "Il Project management come strumento per introdurre le nuove tecnologie nelle aziende". Obiettivi principali del modulo sono la promozione della tecnica del project management, allo scopo di supportare l'introduzione delle nuove tecnologie nelle PMI, e lo sviluppo di competenze di base nei partecipanti affinché diffondano il project management nelle attività delle imprese.
- Un *modello*¹³ per implementare brevi moduli di formazione continua per le PMI del settore meccanico basati sulla metodologia di formazione a distanza. Tale modello, composto da programmi e curricula formativi, è stato testato, validato e completato da strumenti operativi. Il modello è volto a promuovere la diffusione della formazione a distanza nelle PMI, a facilitare la domanda formativa nelle aziende, a favorire la partecipazione alle attività di formazione ed a supportare i manager e i formatori nell'utilizzo e nella realizzazione di moduli di formazione a distanza.

Tra tutti i prodotti, il modello per l’implementazione di moduli di FAD si può considerare il prodotto più importante. Infatti, dall’intervista direttiva è emerso che tale modello è stato utilizzato

¹⁰ Realizzate su supporto cartaceo nelle versioni italiana, spagnola e tedesca, e destinate ai dirigenti, ai responsabili della formazione, ai formatori, agli specialisti di formazione nelle università e negli organismi di formazione.

¹¹ Realizzato su supporto cartaceo in italiano e spagnolo si rivolge ai dirigenti delle PMI.

¹² Realizzato su supporto cartaceo in lingua italiana e tedesca e sperimentato dal partenariato in Italia, in Austria e Germania su profili tecnici, manager, lavoratori di PMI, si rivolge ai dirigenti delle PMI.

¹³ Disponibile su supporto cartaceo in italiano e spagnolo, è destinato ai responsabili delle risorse umane, ai formatori, agli specialisti di formazione nelle Università e nelle organizzazioni sindacali, ai rappresentanti di organizzazioni settoriali.

dai partner austriaci per implementare moduli di formazione a distanza nel settore della sanità e dei servizi sociali. Anche i partner spagnoli hanno utilizzato il modello diversificando però i target di riferimento. In questi casi si può parlare di trasferibilità del modello, anche se le informazioni disponibili non sono sufficienti per verificare in che misura il modello sia stato trasferito.

Inoltre, il promotore ha concluso ad ottobre 2000, nel territorio della Regione Lombardia, un progetto quadro finanziato dal Fondo Sociale Europeo Obiettivo 4 per la formazione continua del personale di impresa a vari livelli con corsi di formazione a distanza¹⁴ basati sul modello prodotto nell'ambito del Programma Leonardo. Sempre in Lombardia e a titolarità di Probest Service sono in programma altri due progetti quadro, basati sempre sullo stesso modello, e finanziati dal FSE con il coinvolgimento di un migliaio di lavoratori e circa 250 imprese,.

Dalla documentazione e dall'intervista direttiva non è stato possibile avere altre notizie sulla possibile utilizzazione dei prodotti da parte degli altri partner o sulla trasferibilità degli stessi attuata in altri paesi.

La lettura del piano di **disseminazione** presentato nel Final Report del progetto evidenzia un piano di disseminazione particolarmente studiato che prevede per ciascun partner azioni specifiche di disseminazione e specifici destinatari per ciascuna azione e che tiene conto, inoltre, dei network specifici dei partner.

Nel caso dei partner stranieri non è stato possibile verificare quale sia stato il riscontro alle attività di disseminazione e se tutte le attività previste siano state realizzate. Al contrario, per i due partner italiani, pur non avendo notizie specifiche su quali attività siano state realizzate, è stato affermato, nel corso dell'intervista direttiva, esserci stato un riscontro positivo alle attività di disseminazione.

Dall'analisi della documentazione sul progetto e dall'intervista direttiva non sono emersi elementi favorevoli o sfavorevoli al processo di valorizzazione. Il prodotto principale del progetto ha avuto un certo riscontro in Italia, in particolare in Lombardia, ambito territoriale dove operano ambedue i partner italiani. Questo fatto mette in evidenza l'importanza delle relazioni che ciascun partner riesce ad attivare entro il proprio territorio.

¹⁴ Dall'intervista direttiva si rileva che sono stati realizzati 61 corsi di FAD che hanno interessato 440 soggetti coinvolgendo circa 80 PMI.

Inoltre, sempre dall'intervista direttiva, emerge che il tema della valorizzazione dei prodotti dovrebbe essere oggetto di progetti specifici che puntassero sia a diffondere il prodotto, quindi a farlo conoscere, ma nello stesso tempo ad incentivare i meccanismi di trasferibilità o di messa a regime dello stesso. La necessità di dedicare progetti specifici al processo di valorizzazione nasce, a detta del coordinatore operativo, da due aspetti concreti. Uno relativo alla complessità nell'attuare una effettiva trasferibilità di un prodotto, l'altro dalla disponibilità di un budget adeguato. In questa visione, il momento della progettazione deve tenere conto della possibilità di trasferire e/o di mettere a regime un prodotto, ma solo con un'azione specifica si potrebbero ottenere risultati concreti.

Contraente**COREP - Politecnico di Torino**

Corso Duca degli Abruzzi, 24

10129 Torino

Titolo**ECCE***Electromagnetic compatibility continuing education*

Settore	Misura	Durata	Anno di approvazione
II	1.1.C	3 Anni	1995
Partenariato			
PARTNER		TIPOLOGIA	
1. INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE GRENOBLE (Francia)	Università		
2. TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT (Germania)	Università		
3. COREP* (Italia)	Consorzio regionale		
4. UNIONE INDUSTRIALE TORINO (Italia)	Gruppo o associazione d'impresa		
5. CGIL (Italia)	Organizzazione sindacale		
6. POLITECNICO DI TORINO (Italia)	Università		
7. TECHNISCHE UNIVERSITEIT EINDHOVEN (Olanda)	Università		
8. UNIVERSITY OF NOTTINGHAM (Regno Unito)	Università		
*Contraente			

Obiettivi specifici del progetto

L'obiettivo principale realizzato dal progetto è stato la progettazione di un programma di formazione professionale continua su supporto informatico nel campo della Compatibilità Elettromagnetica, differenziando i prodotti didattici in funzione delle diverse esigenze di formazione, e contribuendo così ad innovare il sistema formativo continuo attraverso l'utilizzo di tecnologie multimediali e di *self-training*.

Questo progetto può essere classificato come progetto "non dedicato" rispetto al tema della formazione continua in quanto specificatamente settoriale.

Analisi del progetto

Il Corep e il Politecnico di Torino sono stati i promotori dell'idea progettuale, nello specifico Corep, raccogliendo la sfida dell'editoria multimediale in pieno sviluppo nella seconda metà degli anni novanta, aveva conoscenza delle alte potenzialità tecniche del Politecnico di Torino rispetto al tema della compatibilità elettromagnetica. Inoltre, l'applicazione della direttiva europea

89/336/ECC con la quale si è stabilito l'obbligo, nella produzione di apparecchiature contenenti componenti elettriche ed elettroniche, ad adeguarsi agli standard europei relativi alla compatibilità elettromagnetica, diventava un elemento di stimolo per rispondere ai bisogni di formazione dei tecnici e del personale delle PMI del settore elettrico ed elettronico.

La **costituzione del partenariato** si è basata prevalentemente su reti preesistenti, infatti due dei partner italiani (Politecnico di Torino e Unione industriali Torino) facevano parte del consorzio regionale (Corep), mentre tutti i partner universitari avevano avuto modo di collaborare con il Politecnico su aspetti legati alla compatibilità elettromagnetica.

La **gestione del partenariato** è stata caratterizzata da una suddivisione dei compiti tra i partner. Le università insieme a Corep si sono occupati della concreta realizzazione del Cd-Rom. Gli aspetti didattici sono stati definiti all'interno di un comitato accademico a cui hanno partecipato almeno un esperto per ciascuna università. L'implementazione del Cd-Rom è avvenuta presso il Laboratorio Multimediale del Corep, in questa sede è stato assemblato tutto il materiale sviluppato dai Partner secondo i piani di lavoro stabiliti. Le modalità di lavoro hanno previsto incontri periodici a Torino, mentre lo scambio di informazioni è avvenuto prevalentemente utilizzando e-mail e fax. Ai due partner italiani (CGIL e Unione Industriali Torino) non coinvolti nella concreta realizzazione del prodotto sono state affidate le attività di disseminazione. Dalla documentazione analizzata e dall'intervista direttiva¹⁵ non sono emersi problemi rilevanti tra i membri del partenariato.

Il **prodotto realizzato** dal progetto è un **Cd-Rom**¹⁶ multimediale intitolato "ECCE" e relativo al settore della compatibilità elettromagnetica. I partner del progetto hanno ritenuto necessario sviluppare un percorso formativo che permetta ai disegnatori e ai tecnici elettronici industriali di soddisfare il bisogno di formazione in questo campo. Lo strumento realizzato mette a disposizione un sistema di formazione permanente nel settore della compatibilità elettromagnetica e sviluppa una nuova tecnica di apprendimento accessibile da chiunque interessato all'argomento. Il Cd-Rom offre indicazioni precise sulla normativa e sulle strumentazioni e misure tecniche da adottare. L'utente ha inoltre la possibilità di imparare a costruire sistemi elettrici che corrispondono agli standard EMC. Il Cd-Rom è organizzato in modo ipertestuale: ogni modulo è organizzato in

¹⁵ Si ringraziano per la collaborazione offerta Flavio Canavero responsabile scientifico del progetto, Cristina Lanfranco e Sabrina Laverdino coordinatrici del progetto.

¹⁶ Il prodotto è accompagnato da una *brochure* informativa che spiega gli elementi caratterizzanti lo strumento informatico e da un manuale dell'utente ed è disponibile in lingua inglese.

sotto paragrafi e le pagine sono il livello ultimo della struttura. L'ipertesto è strutturato in modo tale da permettere una libera navigazione al suo interno.

Nell'idea iniziale si prevedeva di trasporre su supporto magnetico lezioni di tipo tradizionale (registrazioni di lezioni in aula), ma nel periodo intercorso tra la presentazione del progetto e il suo inizio, si profilavano soluzioni tecniche nuove, che portarono alla costruzione del prodotto in forma ipertestuale e multimediale con elementi di interattività. Infatti, attraverso alcune sezioni di autovalutazione il discente è in grado di verificare il livello di apprendimento raggiunto. Dall'intervista direttiva emerge che il lavoro di realizzazione concreta del Cd-Rom sia stato sottovalutato, anche perché lo sviluppo di questo genere di applicazioni era appena agli inizi, questa cosa ha comportato un notevole sforzo da parte del partenariato per la realizzazione del prodotto finale e ha tolto risorse alle attività di disseminazione.

Nella strategia adottata dal partenariato la **disseminazione** avrebbe dovuto interessare da una parte le PMI del settore elettrico/elettromagnetico e dall'altra la rete del partenariato legata al sistema formativo, in particolare le università. Mentre alla **commercializzazione** sarebbe stato demandato il compito di pubblicizzare il prodotto per renderlo accessibile a tutti coloro che volessero aggiornarsi sull'argomento.

Di fatto la commercializzazione non è andata in porto, probabilmente per un concatenarsi di situazioni. Infatti, durante lo svolgimento del progetto sono stati contattati due editori al fine di inserire il prodotto nei cataloghi dell'editoria elettronica. Le richieste fatte da questi, al fine di modificare il Cd-Rom per poterlo commercializzare, non hanno avuto riscontro nel partenariato che non disponeva di altre risorse finanziarie, visto il dispendio di energie per realizzare il prodotto con una metodologia più innovativa. Inoltre, dall'intervista è emerso che la mancanza di esperienza nel settore della commercializzazione da parte di tutti i partner ha giocato un ruolo decisivo nella vicenda.

A questo punto l'unica possibilità di diffusione del prodotto è rimasta legata alla rete interna del partenariato. Dalla lettura dei documenti e dall'intervista si sono rilevate alcune azioni specifiche effettivamente realizzate:

- > presentazione del prodotto in occasione di conferenze/incontri nell'ambito del mondo accademico;
- > presentazione del prodotto presso fiere nazionali e internazionali;

- pubblicazione di articoli specifici sul prodotto in riviste di settore;
- possibilità di visionare la versione demo del prodotto tramite Internet presso il sito del Laboratorio Multimediale del Politecnico di Torino - Corep.

Dalle informazioni a disposizione si può affermare che non c'è stata trasferibilità del prodotto, ma che questo sia stato utilizzato per i suoi contenuti squisitamente tecnici dal partenariato e in particolare nell'ambito del mondo accademico nella formazione rivolta alle imprese del settore.

Un altro aspetto rilevante emerso dall'intervista riguarda l'importanza data alla commercializzazione. Il partenariato riteneva importante commercializzare il prodotto, quale possibilità concreta di rendere fruibile il Cd-Rom per il target finale. A questo proposito non è importante la trasferibilità o la messa a regime del prodotto, bensì la concreta possibilità di essere utilizzato nel contesto e dai soggetti per cui è stato pensato. Nel caso di certi prodotti, molto settoriali, anche solamente la commercializzazione potrebbe apportare utili cambiamenti al sistema della formazione professionale.

Si suggerisce di non sottovalutare le problematiche relative alla commercializzazione e di prevedere all'interno del partenariato soggetti con una certa esperienza a riguardo.

Contraente
SINNEA INTERNATIONAL S.r.l.
 Via Ronco, 3
 Castelmaggiore (Bologna)

Titolo del Progetto

ON LINE GREEN

Multimedial Distance Language Courses for managers and technicians responsible for environmental management and Eco auditors.

Settore	Misura	Durata	Anno di approvazione
III	1.A	3 Anni	1995
Partenariato			
PARTNER		<i>TIPOLOGIA</i>	
1. <i>TECHNICAL COLLEGE (Danimarca)</i>	<i>SLAGELSE</i>	Organismo di formazione	
2. <i>IMPAQT (Francia)</i>		Altri organismi	
3. <i>ARPA - ASSOCIAZIONE REGIONALE PREVENZIONE AMBIENTE (Italia)</i>		Autorità pubbliche	
4. <i>SINNEA INTERNATIONAL* (Italia)</i>		Organismo di formazione	
5. <i>QAI (Regno Unito)</i>		Organismo di formazione	
6. <i>MANAGED LEARNING (Regno Unito)</i>		Organismo di formazione	
*Contraente			

Obiettivi specifici del progetto

Promuovere una comunicazione più efficace tra esperti e consulenti europei in materia di gestione e monitoraggio ambientale.

Incentivare la familiarità nell'uso di una lingua straniera e allo stesso tempo rafforzare la conoscenza e la consapevolezza delle più recenti disposizioni e normative inerenti il settore ambientale.

Analisi del progetto

L'idea parte da una esperienza passata, un progetto LINGUA con la UE, durato tre anni e che riguardava un prodotto multimediale. Attraverso una provata esperienza nel campo linguistico si è realizzata l'idea che è poi divenuto il nucleo del progetto stesso. La decisione di presentare un prodotto FAD è stata perfettamente in linea con le intenzioni dell'azienda che erano quelle di mettersi alla prova con una grossa sfida per differenziare l'offerta di prodotti linguistici. In più c'era sicuramente a livello individuale una grossa spinta motivazionale per le personali convinzioni ambientaliste.

La **scelta dei partner** è stata mirata a supportare le varie competenze del progetto che essendo una novità per il promotore rischiava di non avere in gioco tutte le competenze necessarie. Infatti con nessuno di essi si erano avute esperienze passate in questo settore, ma semmai incontri per altri interessi soprattutto in area manageriale. Il partner danese è stato scelto per la grande competenza nell'area ambiente.

L'avvio del progetto è stato abbastanza facile, anche grazie alla flessibilità concessa nella progettazione. Si è avuto qualche rallentamento solo a causa dell'apprendimento di un glossario tecnico in lingua inglese per quanto concerne il discorso specifico sull'ambiente.

L'**organizzazione** interna del progetto è stata garantita a livello gestionale e di coordinamento dalla Sinnea attraverso l'istituzione delle figure del *Managing Director*, del *Project Manager* e di un coordinatore. I partner hanno coordinato le singole sezioni specifiche di competenza.

I primi sei mesi si è fatta un'analisi dei fabbisogni delle aziende attraverso interviste a campioni solo dopo si è iniziato a lavorare sul prodotto specifico.

Si era fatta una analisi di mercato e si era scoperto non solo che non v'era nulla di simile, ma che vi era anche una grossa richiesta. Da ciò si palesa come l'idea di valorizzazione abbia accompagnato tutta la realizzazione del progetto.

Dopo l'analisi dei fabbisogni di mercato si è pensato al prodotto da subito versato su Cd-Rom. Il partner inglese (QAI), che era il principale responsabile del prodotto inglese, si è rifiutato di supportare il prodotto su Cd-Rom (per gli alti costi) e ha realizzato il prodotto di sua iniziativa su supporto cartaceo e video. Si è tentato in varie riunioni di convincerlo ad adeguarsi alle direttive del promotore, ma senza nessun risultato arrivando alla richiesta formale di fuoriuscita dal progetto. Il SINNEA come promotore si è dovuto caricare l'impegno di realizzare il prodotto inglese. Questo è dipeso, quasi sicuramente, dal fatto che non si era individuato il tipo di prodotto subito, nella pianificazione iniziale. Il prodotto è visibile ma non è rifinito per mancanza di fondi.

Grazie al grosso impegno di SINNEA e del partner danese si è realizzato un ottimo prodotto. Forse non molto interattivo sia per motivi di budget che per il mancato impegno del partner inglese. Il risultato è dipeso anche dalla capacità dei progettisti di software di modulare le nozioni specifiche nel software stesso.

Di seguito sono descritti i prodotti realizzati.

- **Cd-Rom multimediale** finalizzato a migliorare le competenze in lingua straniera del personale aziendale, tecnico e manageriale, responsabile della gestione e del controllo ambientale e ad

arricchire le informazioni sulla più recente regolamentazione in materia di prevenzione e protezione ambientale. Attraverso questo strumento, si intende inoltre promuovere la comunicazione in Europa tra esperti e consulenti che operano nell'ambito della problematica ambientale, favorendo un percorso di aggiornamento e dando loro la possibilità di confrontarsi con soluzioni diverse sperimentate in altri Paesi membri. Il Cd-Rom, oltre a dare un'informazione generale sul progetto, contiene tre corsi di lingua (italiano, inglese, danese), basati sul materiale registrato in occasione una serie di interviste, nella lingua oggetto di studio, a persone direttamente responsabili dei diversi aspetti della gestione ambientale. I percorsi di apprendimento sono suddivisi in unità secondo i seguenti livelli: i corsi di italiano e danese presuppongono un livello iniziale di competenza linguistica pre-intermedia/intermedia, mentre il corso di inglese presume competenze di partenza di livello intermedio ed avanzato. Ciascuna unità è articolata in sezioni e corredata da una batteria di esercizi per la verifica delle nozioni acquisite. I contenuti delle unità dei diversi percorsi di apprendimento linguistico sono in parte comuni (trattamento dei rifiuti solidi e delle acque), in parte si differenziano in base alle peculiarità nazionali (per l'Italia: l'ambiente marino; per la Gran Bretagna: lo scarico abusivo dei rifiuti; per la Danimarca: le acque alluvionali). Tutti e tre i corsi sviluppano in modo particolare l'ascolto, la comprensione di testi tecnici ed il linguaggio funzionale; il corso di italiano sviluppa inoltre le competenze linguistiche legate all'interazione. Per facilitare la comprensione, è incluso un glossario di termini tecnici usati in ciascun modulo di formazione linguistica. A complemento della parte linguistica, è presente una sezione che tratta aspetti legislativi (sia nazionali che comunitari) a cui si fa riferimento nelle interviste. La cornice legislativa è completata da informazioni e tabelle che riguardano le strutture più rilevanti nei vari paesi e le loro specifiche funzioni e responsabilità. Tutte le istruzioni operative sono in lingua inglese, mentre le istruzioni didattiche sono nella lingua target. Questo strumento si rivolge tanto ai dirigenti d'azienda che si occupano di salvaguardia ambientale quanto ai tecnici ambientali ed eco-auditor e agli studenti e giovani disoccupati.

- Un **manuale** per il tutor a distanza, elaborato con l'intento di rendere esplicite tutte le possibilità esplorative contenute nel Cd-Rom e garantire pertanto il massimo dell'efficienza nell'utilizzazione di On Line Green. In particolare, il prodotto, su supporto cartaceo, si propone di formare l'insegnante a distanza, dare consigli utili per lo svolgimento delle attività didattiche e suggerimenti per sostenere la motivazione degli utenti del Cd-Rom e per guidarli nel processo di formazione linguistica e professionale. Sotto il profilo dei contenuti, il manuale risulta articolato nelle seguenti sezioni:

- strategie dell'imparare ad apprendere: strategie di ascolto, strategie di lettura e nuovo lessico;
- natura specifica dell'apprendimento a distanza;
- ruolo del tutor;
- autovalutazione del tutor e dell'utente;
- suggerimenti per la motivazione all'apprendimento dell'utente, con esempi di percorsi alternativi a quello suggerito dalla linearità del corso;
- consigli su come rapportarsi all'utente in genere ed in particolare all'utente problematico.

Destinatari del prodotto sono ovviamente i tutor che operano nei centri di autoapprendimento o in FAD.

- **Sito Internet** (<http://www.sinnea.com/leonardo>), che riguarda le stesse tematiche del Cd-Rom, ma che è stato realizzato con l'obiettivo di ampliare ed aggiornare costantemente le informazioni disponibili e di raggiungere un numero di utenti più ampio.

Il sito è organizzato in tre sezioni:

- 1) Indirizzi utili;
- 2) Glossario tecnico;
- 3) Leggi e normative dei paesi partner;

La prima sezione fornisce all'utente una banca dati di indirizzi utili di enti specializzati nella formazione linguistica, organismi di tutela ambientale, siti Internet interessanti, gruppi di pressione, centri di *self-access*. Sono inoltre disponibili collegamenti con i siti menzionati ed un elenco degli argomenti trattati nel Cd-Rom; facilitando l'accesso ad altre fonti d'informazione si intende favorire un processo di economizzazione delle risorse e di rapidità nel reperire il materiale e la documentazione necessaria all'utente. La seconda sezione è costituita dal glossario presente anche nel Cd-Rom; lo strumento è disponibile come file in formato HLP (per poter essere utilizzato off-line), che può essere scaricato e letto in ambiente Windows. La terza ed ultima sezione fornisce un'ampia panoramica della normativa e degli standard vigenti in materia di tutela dell'ambiente nei Paesi partner del progetto. Ogni documento legislativo può essere direttamente scaricato, consultato o semplicemente individuato tramite riferimento bibliografico. Il sito è disponibile in inglese.

La **disseminazione** prevista è stata ridotta per la fuori uscita del partner inglese.

L'ARPA è stato un partner passivo, il partner danese ha fatto divulgazione in ambito universitario.

Per quanto attiene la **trasferibilità**, la SINNEA nel realizzare questo progetto era spinta da due priorità. La prima era quella di imparare e sperimentare una metodologia utile da riproporre in altri ambiti commerciali dell'azienda. Possiamo dire che l'idea di trasferibilità era insita nelle strategie commerciali dell'azienda stessa. La seconda era quella di creare un prodotto utile e spendibile con un modello strutturale trasferibile ad altri prodotti. La trasferibilità è stata sicuramente uno degli elementi fermi nella creazione e gestione del prodotto. In questo senso, essendo la SINNEA un'azienda privata, l'idea di valorizzazione precedeva ed accompagnava quella del prodotto stesso.

A seguito del progetto Leonardo SINNEA ha vinto un progetto FAD, per la formazione linguistica a distanza con l'INPS nazionale, che supera di gran lunga le aspettative aziendali. Attraverso la rimodulazione di altri finanziamenti si vuole rifinire il prodotto e riproporne una nuova disseminazione.

Dall'intervista direttiva¹⁷ sono emersi alcuni **suggerimenti**:

- Organizzare, magari per iniziativa dell'Assistenza Tecnica, un addestramento iniziale dei promotori, anche solo di un giorno, ma dando delle direttive utili per la gestione del progetto.
- Mantenere una formazione continua (pochi incontri basterebbero) dei coordinatori, per acquisire conoscenze che altrimenti bisogna recuperare da consulenti esterni che però hanno un costo troppo alto.
- Scegliere nella valutazione dei progetti italiani da proporre alla CE per Leonardo un numero minore di progetti a più alto finanziamento.
- Semplificare il modulario finanziario e fornire sin da subito una modulistica per la gestione della partnership.
- Istituire un sistema di valutazione periodico trasparente e propositivo, un po' come sistema di certificazione di qualità.
- Offrire la possibilità di un data-base comune nel quale trovare informazioni specifiche su Programma Leonardo sia per gestione che nella ricerca di informazioni.
- Ottimizzare i tempi di interazione.

¹⁷ Si ringrazia per la collaborazione offerta Cosetta Mari coordinatrice del progetto.

Contraente**ISF - Istituto Superiore per la Formazione**

Via Leopoldo Serra, 19

00153 Roma

Titolo*Relazioni interistituzionali e ruolo delle parti sociali nella formazione continua*

Settore	Misura	Durata	Anno di approvazione
I	1.1.B	2 Anni	1996
Partenariato			
PARTNER		TIPOLOGIA	
1.	TRAVAIL ET MOBILITE' CNRS (Francia)	Centri ed istituti di ricerca	
2.	FORMAZIONE 80 (Italia)	Centri ed istituti di ricerca	
3.	ISF*	Centri ed istituti di ricerca	
4.	NENE COLLEGE BOUGHTON (Regno Unito)	Università	
5.	CONFEDERACIO SINDACAL COMMISSIONS OBRERES (Spagna)	Organizzazione sindacale	

*Contraente

Obiettivi specifici del progetto

Il progetto si è posto come **finalità** principale quella di promuovere il confronto tra le parti sociali ed istituzionali sul tema della formazione continua ed elaborare ipotesi per l'implementazione di un sistema in grado di rispondere alle esigenze poste dallo sviluppo tecnologico e organizzativo, per combattere i rischi di esclusione sociale e per l'affermazione di una società della conoscenza. Più in particolare si è voluto analizzare e disegnare un sistema di formazione continua, partendo dalla definizione dei possibili modelli di intrecci interistituzionali, analizzandone potenzialità e vincoli, cercando di individuare gli elementi di maggiore flessibilità su cui far leva. Si è voluto anche ridefinire, in un quadro di riferimento trasnazionale, gli scenari in cui si colloca la Formazione Continua, con particolare attenzione all'azione dei soggetti pubblici e intese tra le parti sociali, agli intrecci interistituzionali e alle implicazioni connesse, alle differenze riscontrabili tra le esperienze e le configurazioni nazionali, alle pratiche concrete di azione quali si possono evincere dall'analisi di alcuni casi emblematici e significativi.

Come approfondito nel corso dell'intervista, il progetto si è posto l'**obiettivo** di costruire una strumentazione conoscitiva e applicativa ad uso dei decisori che permettesse un confronto a livello europeo. Si voleva mettere intorno a un tavolo i partner in modo da costruire una

metodologia di lavoro in base alla quale tutti i partner contemporaneamente hanno potuto sviluppare parti del progetto.

Analisi del progetto

Il contraente ha fatto riferimento a una **rete di partner** con la quale, in tre casi su quattro, aveva già avuto modo di lavorare. Soltanto il partner spagnolo è stato inserito nel gruppo in occasione di questo progetto.

Operativamente il gruppo dei partner ha organizzato l'**attività** con l'obiettivo di mettere in piedi un metodo di lavoro comune. Il campo di analisi era l'identificazione della documentazione, soprattutto quella legislativa. Più specificamente, il campo di indagine sono state le leggi e il metodo seguito è stato quello del confronto terminologico. Il gruppo ha lavorato senza traduzione, ciascun partner utilizzava la propria lingua (gli spagnoli hanno prodotto i documenti sia in catalano che in castigliano) e solo successivamente si è provveduto alla traduzione.

Si è proceduto per piccoli passi: si focalizzava l'attenzione su uno specifico argomento, si dava un metodo di analisi delle leggi che fosse il metodo comparativo dell'analisi dei testi comune a tutti. Il coordinatore ha predisposto e diffuso tra i partner gli schemi di riferimento, i partner li hanno riempiti di contenuto e successivamente si è provveduto alla sintesi.

«Il nostro lavoro si è focalizzato sul metodo, abbiamo puntato a essere molto precisi nella comparazione e negli strumenti da utilizzare, l'intento era di proporre un modello che potesse essere un percorso formativo da riprodurre a prescindere dalla nazionalità.»

Terminata questa fase si è passati all'analisi dei casi, anche per questi è stato predisposto uno schema di analisi.

Attraverso l'intervista¹⁸ si è potuto verificare che proprio questa prima fase di impostazione ha costituito il momento più critico dell'intero progetto. Si poneva il problema di stabilire chi fossero le istituzioni e quale fosse il ruolo delle parti sociali all'interno di modelli di concertazione, per ciascun paese, molto diversi tra loro. Fornire un metodo comune, insieme alla possibilità di utilizzare degli esempi (i casi di studio) e l'esperienza dei ricercatori hanno permesso di gestire questa criticità.

Il **prodotto** realizzato nell'ambito del progetto è una **guida** dal titolo «Relazioni interistituzionali e ruolo delle parti sociali nella formazione continua», pensata come strumento ad uso dei decisori politici impegnati nella ridefinizione e/o costruzione di sistemi di gestione della

¹⁸ Si ringrazia per la collaborazione offerta Marida Cevoli coordinatrice del progetto.

formazione continua, per stabilire meglio, alla luce di un confronto tra le esperienze dei paesi partner, le priorità nazionali ed i compiti da attribuire alle istituzioni ed alle parti sociali. La guida, dopo una breve presentazione delle finalità e delle fasi di realizzazione del progetto, risulta strutturata in quattro parti. La prima parte – «Gli scenari nazionali» – è dedicata all’analisi delle norme e delle esperienze in materia di formazione continua e contrattazione nei paesi partner del progetto (Italia, Francia, Spagna e Regno Unito). Attraverso la comparazione delle realtà prese in esame, si definiscono quattro modelli nazionali che presentano alcuni elementi in comune (ad esempio, l’affermazione della concertazione in materia, più radicata in Francia e di più recente acquisizione in Italia), alcune problematiche condivise (la difficile definizione del confine tra concertazione, negoziazione e cogestione, che, con accenti diversi, si pone in Spagna come in Italia), alcuni elementi di differenza (ad esempio, nel Regno Unito la relativa debolezza del sindacato, che non è chiamato come attore nel processo di definizione del sistema, ma afferma la sua presenza in accordi con una parte della realtà imprenditoriale, pur essendo molto attivo nel promuovere azioni di formazione per i lavoratori).

La seconda parte – «Il glossario» – realizza una comparazione non puramente terminologica, ma più propriamente concettuale, di aree di problemi che, nei singoli contesti nazionali, assumono un significato differente e si riferiscono a diverse culture delle relazioni sindacali. Questa sezione risponde pertanto alla necessità di comprendere i vari approcci con cui si affronta il problema delle relazioni interistituzionali e del ruolo delle parti sociali nella formazione continua. Il glossario è stato costruito individuando alcuni «concetti chiave» (bilateralità, pariteticità, concertazione, negoziazione, consultazione, decentramento, rapporti interistituzionali e così via) che ciascun esperto nazionale ha declinato in maniera autonoma, spiegandone il senso ed inserendolo nel quadro di riferimento nazionale. In tal modo, risulta più chiara l’assenza di alcuni termini in specifiche realtà nazionali, assenza che non sempre corrisponde all’impossibilità di trovare, nel vocabolario, un termine che ne possa permettere la traduzione, bensì alla mancanza di significato del concetto in un determinato contesto istituzionale, normativo e di prassi delle relazioni sindacali. Porre l’accento sulla diversità di sfumature che un medesimo termine può assumere nell’ambito dei vari contesti nazionali indubbiamente aiuta a costruire un linguaggio condiviso nell’ambito dell’Unione europea ed a semplificare i processi di mediazione che avvengono a livello sovranazionale. Il glossario è corredato da un sintetico vocabolario comparato in appendice alla guida. La terza parte – «I casi di studio» – costituisce un approfondimento delle tematiche trattate nelle prime due sezioni: partendo dall’analisi di esempi concreti offerti da ciascuna realtà nazionale, si possono infatti ricostruire le diverse forme della presenza delle parti sociali e delle istituzioni nel campo della formazione continua. Per l’Italia, vengono esaminate le esperienze di bilateralità e trilateralità realizzate nella

regione Piemonte (attraverso la costituzione dell'organismo paritetico regionale e l'attività del Segretariato per la formazione professionale). Il caso studiato nel contesto francese riguarda invece le Commissioni Paritarie Nazionali per l'Occupazione (CNPE), ovvero una delle istituzioni paritetiche di categoria che hanno come ambito di competenza l'occupazione e la formazione; il settore preso in esame è quello dell'industria di trasformazione delle materie plastiche. Per la Spagna, è stata studiata la nuova struttura funzionale di lavoro realizzata in un'azienda di lavorazione di prodotti siderurgici piani, la SIDMED. Per quanto concerne il Regno Unito, lo studio di caso ha riguardato l'esperienza realizzata dal principale sindacato del settore pubblico UNISON con il Programma «*Return to Learn*», mirato a sviluppare negli studenti non abituali la sicurezza necessaria per ritornare a studiare. La quarta parte – «Un curriculum formativo per i decisori» – contiene un'ipotesi di percorso formativo destinato ad accrescere le competenze dei decisori dei paesi interessati che operano a livello europeo (per esempio nell'ambito di una delle commissioni impegnate nel dialogo sociale dell'UE, o con responsabilità connesse con la dimensione internazionale del problema, ovvero nella gestione di fondi o nell'ambito di comitati di impresa europei) e che, in virtù dei mutati scenari nazionali e comunitari, non possono più fare riferimento unicamente alla propria esperienza pregressa. Il percorso si basa su un modello pedagogico, ampiamente sperimentato nella formazione di quadri e dirigenti sindacali, che privilegia la riflessione e l'attività iniziale dei partecipanti, seguita dalla comunicazione o dalla sintesi di esperti (dirigenti di organizzazioni sindacali di aziende o di amministrazioni nazionali ed internazionali); tale approccio tende a favorire l'elaborazione concettuale sulla base di un processo induttivo ed appare particolarmente appropriato per una formazione a livello europeo, dove le esperienze sono molto diverse e difficilmente riconducibili ad un modello unico. Il programma formativo si presenta articolato in un'alternanza di convegni, in cui le problematiche individuate nella guida sotto forma di quesiti vengono poste all'attenzione dei partecipanti e sono approfondite con gli esperti, e lavoro intermodulo, in cui ai partecipanti si richiede di analizzare individualmente, rispetto al proprio paese, le tematiche oggetto del convegno successivo; la guida stessa costituisce un supporto fondamentale della didattica, poiché fornisce parte delle risposte ai quesiti sollevati. L'ipotesi curricolare è definita assumendo una durata complessiva di sei giornate d'aula e sei di lavoro individuale, da realizzare nel corso di sei mesi. Il prodotto, su supporto cartaceo, è disponibile nelle versioni italiana e francese. La guida si rivolge ai rappresentanti delle parti sociali, ai decisori a livello locale e nazionale, ai formatori ed agli esperti interessati ad approfondire le tematiche in essa trattate.

Dall'**intervista** è emerso che il progetto iniziale pur non prevedendo una vera e propria commercializzazione, né il ricorso a strumenti di diffusione come un software dedicato o un CD-rom, aveva previsto che l'ultima fase fosse dedicata non solo alla definizione del curriculum per la formazione, ma alla realizzazione di azioni formative di sperimentazione nei paesi interessati. In particolare, era stato progettato lo svolgimento di un seminario transazionale di sperimentazione del modello. Non è stato possibile realizzare quest'ultima parte in quanto, al momento dell'accettazione del progetto è stato ridotto il budget e quindi è stata tagliata proprio la sezione relativa alla sperimentazione.

«... la struttura del progetto era tale che non potevamo ridurla in scala, e quindi bisognava intervenire su una parte ...»

In definitiva, si è deciso di arrivare alla definizione del prodotto senza testarlo, con l'idea di affidare questa fase a un altro momento. Da parte della stessa Assistenza Tecnica dell'Isfol era venuto il suggerimento di trasformare questa parte nell'oggetto di un successivo progetto. Ma, si è appreso nel corso dell'intervista, nonostante che con i partner i rapporti proseguano non c'è stata l'opportunità di mettere in piedi un altro progetto.

Il prodotto ha avuto una **diffusione** né organizzata né strutturata, che è avvenuta e avviene tuttora ad opera di ciascun partner nel proprio contesto nazionale. Inizialmente era stato previsto un convegno finale di presentazione dei risultati che doveva avvenire sia in Italia che nel Regno Unito. Per ragioni di tempo e di risorse il convegno si è tenuto solo in Italia (3/4 dicembre 1998) e vi hanno partecipato tutti i partner, i rappresentanti delle istituzioni italiane, l'Isfol, due università, i tre sindacati confederali, alcune categorie di lavoratori (es. Funzione pubblica).

Ad ogni modo il partner spagnolo è stato l'unico più attivo nella diffusione del prodotto, soprattutto del curriculum, attraverso sia le fondazioni sindacali che si occupano della gestione della formazione professionale, sia le fondazioni paritetiche. Visto il forte interesse c'è stato un incontro in Spagna, al di fuori del progetto, durante il quale il responsabile (Saul Meghnagi) ha presentato i risultati.

Nel corso dell'intervista sono emersi alcuni spunti che possono essere letti come **suggerimenti** rispetto al tema della valorizzazione. L'intervistata ha sottolineato la specificità di questi progetti «dedicati» che si configurano di impostazione, di base. Per questi bisognerebbe pensare a percorsi diversi, *ad hoc* ...

... «magari supportare la trasferibilità».

Per esempio, per progetti di questa natura dove si può parlare di «messa a regime», si potrebbe prevedere uno spazio specifico in termini di finanziamento in modo da renderlo immediatamente trasferibile. In alternativa potrebbe farsene carico l'INC e decidere di «trasferirlo» mettendo in piedi una struttura *ad hoc* che si occupa proprio di questo aspetto.

Più specificamente, l'intervistata ha messo in evidenza alcuni punti legati al tema della trasferibilità che se gestiti nel modo giusto la possono facilitare.

1. Il *budget*. La trasferibilità dovrebbe entrare nella costruzione del budget, ne dovrebbe essere un elemento.
2. Il *partenariato*. A differenza di altri programmi come Now o Adapt, Leonardo è più facilmente gestibile in quanto si tratta di progetti più piccoli con meno partner. La gestione del partenariato è sicuramente un elemento critico, un modo per facilitare la gestione è ridurre il numero dei partner.
3. La *trasversalità*. Navigare dentro progetti che si occupano di cose simili, siano essi dedicati o non dedicati, provare a vedere cosa c'è in comune e organizzare piccoli gruppi di lavoro (magari virtuali, non è detto che siano reali), in cui si creano dei momenti di scambio, di confronto. In questo modo si possono analizzare meglio elementi di continuità e di diversità tra progetti che affrontano temi simili. Si costruisce qualcosa che è al di sopra dei progetti e di cui dovrebbe farsi carico l'Isfol. Legato a questo è stato indicato anche l'aspetto successivo.
4. Il *monitoraggio*. Si dovrebbe costruire meglio il monitoraggio: farlo partire subito, quando partono i progetti. L'intervistata, pur sottolineandone la difficoltà dovuta alla grande eterogeneità dei progetti, propone di predisporre una griglia che cerchi di mettere insieme i diversi progetti. In realtà, quando è cominciato il programma Leonardo era stato previsto che i proponenti i progetti si incontrassero e si confrontassero, ma poi di fatto questo non è mai stato realizzato. «Oltre al monitoraggio per progetto che è giusto e ha uno scopo amministrativo e di controllo di qualità, si potrebbe prevedere anche un monitoraggio trasversale, per gruppi, finalizzato alla qualità e alle definizioni, non per vedere se un progetto è meglio dell'altro, ma per far emergere elaborazioni comuni: ci possono essere progetti che lavorano in modo opposto, simile oppure parallelo».

Contraente
Consorzio Aziende Metalmeccaniche Piemontesi
 Via Vela, 17
 10128 Torino

Titolo
QUALCERT
From quality to certification: a new and simple multimedial support system for SMEs

Settore	Misura	Durata	Anno di approvazione
II	1.1.A	2 Anni	1996
Partenariato			
PARTNER		TIPOLOGIA	
1. GROUP ASFODEL (Francia)		Organismo di formazione	
2. CGIL BILDUNGSWERK E. V. (Germania)		Organizzazione sindacale	
3. CONSORZIO METALMECCANICHE (Italia)	AZIENDE PIEMONTESI*	Gruppo o associazione d'impresa	
4. ASSOCIACAO DOS INDUSTRIAIS MATALURGICOS, METALMECCANICOS E AFINS DE PORTUGAL (Portogallo)		Gruppo o associazione d'impresa	
5. ROMAN T.O. (Romania)		Organismo di formazione	
*Contraente			

Obiettivi specifici

Gli obiettivi principali del progetto si possono riassumere come segue:

- fornire il personale delle PMI del settore manifatturiero di un sistema di supporto multimediale in autoapprendimento (Cd-Rom) in grado di supportare le imprese nell'acquisizione delle procedure per il conseguimento della certificazione di qualità;
- accrescere la motivazione, la responsabilità e le competenze del personale a tutti i livelli nel rispetto dell'approccio alla qualità;
- sviluppare un nuovo concetto di qualità che implichi un cambiamento nella mentalità del personale esecutivo e dei manager.

Tenendo conto dei temi trattati possiamo considerare il progetto come "non dedicato" rispetto al tema della formazione continua e pertanto si farà riferimento al criterio della trasferibilità nell'ambito del processo di valorizzazione.

Analisi del progetto

I bisogni da cui è stata sviluppata l'**idea progettuale** possono essere collocati, per un verso, nel forte interesse alla tematica della qualità sviluppatasi nel mondo imprenditoriale negli anni '90, e per un altro verso nella difficoltà delle PMI ad approcciarsi a queste tematiche. Il Consorzio

Aziende Metalmeccaniche Piemontesi¹⁹ si è voluto impegnare per dare una risposta concreta a questi bisogni attivandosi per la costituzione di un partenariato che realizzasse uno strumento multimediale in grado di aiutare le PMI ad ottenere la certificazione di qualità.

Sia dall'intervista direttiva²⁰ che dalla documentazione emerge che la **costituzione del partenariato** si caratterizza per l'utilizzo di reti preesistenti di cui i partner facevano parte. Infatti, il promotore ha fatto riferimento alla rete delle Associazioni industriali europee, coinvolgendo i centri di studio e di ricerca collegate ad esse.

La **gestione** del partenariato si è basata su una divisione dei ruoli che ha tenuto conto delle competenze specifiche di ogni singolo partner. Il Consorzio Aziende Metalmeccaniche Piemontesi ha avuto un ruolo di coordinamento sia per quanto riguarda la parte amministrativa del progetto, che per la concreta realizzazione dell'idea progettuale. Riunioni periodiche tra i partner hanno permesso di verificare l'andamento delle attività realizzate. Le modalità di comunicazione utilizzate sono state il fax e gli incontri non previsti.

Il progetto ha subito una riformulazione del budget al momento della sua approvazione e si è proceduto ad una nuova ripartizione del budget tra i partner, ciò ha creato delle tensioni interne al partenariato, soprattutto per la scarsa collaborazione di un partner. Grazie alle risorse interne del partenariato i problemi emersi sono stati risolti senza compromettere le attività del progetto.

La riduzione del budget ha comportato anche una ridefinizione dello stato di completezza del prodotto finale e una riduzione dei tempi e delle attività di disseminazione.

Per quanto riguarda il **prodotto**²¹ realizzato dal progetto, esso è uno strumento di assistenza per la realizzazione e la certificazione di un sistema di qualità all'interno delle imprese, ai sensi della normativa ISO 9000.

Tale strumento, su Cd-Rom, è stato concepito come un "consulente interattivo", che fornisce alle PMI tutte le informazioni teoriche ed operative necessarie per svolgere un'autoanalisi, volta ad identificare le principali problematiche da affrontare per introdurre il *Total Quality Management System* nella propria realtà aziendale.

¹⁹ Il Consorzio Aziende Metalmeccaniche Piemontesi è nato nel 1984 per iniziativa di un gruppo di aziende associate all'AMMA (Associazione Industriali Metallurgici Meccanici Affini) con comuni fabbisogni formativi, sia in relazione all'inserimento di personale specializzato, sia in relazione alle esigenze di riqualificazione ed aggiornamento del personale dipendente. Attualmente è costituito da oltre 600 aziende.

²⁰ Si ringraziano per la collaborazione offerta Licia de Valle e Monica Pignatelli rispettivamente responsabile e coordinatrice del progetto.

Il Cd-Rom risulta strutturato essenzialmente in tre parti:

- introduzione; contenente una descrizione dell'architettura del prodotto, delle sue caratteristiche tecniche e delle procedure per la navigazione.
- percorso formativo in moduli sulla tematica delle certificazioni di qualità e, in particolare, sulle metodologie da applicare all'interno dell'impresa per realizzare un sistema di qualità e per controllarne tutti gli aspetti tecnico - gestionali; Il primo modulo è di introduzione alla qualità e sensibilizzazione alla certificazione ISO 9000. La realizzazione di un "sistema qualità" nell'ambito di un'impresa implica l'adozione di una struttura organizzativa, di procedure, di processi e risorse necessari ad attuare la gestione per la qualità. Il secondo modulo riguarda invece gli aspetti tecnici per l'ottenimento della certificazione e presenta i principali enti certificatori di sistemi di qualità, gli enti garanti che a loro volta accreditano i certificatori e le varie fasi di una procedura di certificazione.
- accesso alla base documentale sulla qualità aziendale; contiene i contenuti delle sezioni del Manuale Qualità; le procedure standard per l'assicurazione di qualità; le istruzioni di lavoro; la modulistica per la raccolta dei dati; le modalità di gestione ed aggiornamento dell'organigramma aziendale e dei *flow-chart* (o diagrammi del ciclo di lavorazione); i contenuti dei *flow-chart* relativi ai processi di progettazione e sviluppo, di approvvigionamento, di produzione, di commercializzazione e di assistenza.

Viste le caratteristiche peculiari del prodotto e il target a cui si rivolgeva, il partenariato non ha ritenuto opportuno prevederne una commercializzazione. Si è puntato tutto sulla **disseminazione**, che era stata pensata principalmente all'interno della vasta rete dei partner. Infatti, si prevedeva la produzione di 4.000 Cd-Rom da distribuire alle PMI collegate alle associazioni industriali. Tuttavia, la riduzione del budget, come già accennato, ha comportato, da una parte la produzione del Cd-Rom soltanto in lingua italiana e francese, e dall'altra alla stampa di un minor numero di copie. Ne è risultata una perdita di efficacia delle attività di disseminazione.

L'aggiustamento dovuto a tagli sul budget ha portato a sacrificare quegli aspetti del prodotto strettamente correlati con la disseminazione (la lingua di fruizione del prodotto) e ha intaccato i tempi e le modalità delle attività stesse.

²¹Il prodotto, disponibile nelle versioni italiana e francese, si rivolge a quadri e responsabili di risorse umane e, più in generale, ai manager delle imprese interessate a realizzare al proprio interno i sistemi di qualità ed è stato collaudato e validato da un gruppo di aziende pilota appartenenti al comparto metalmeccanico

Si è rilevato che il prodotto è stato utilizzato dal partner francese e da quello tedesco. Il partner tedesco ha diffuso il prodotto in quelle aziende con una forte presenza di lavoratori di lingua italiana o francese. Inoltre, il prodotto è stato utilizzato dal promotore per la formazione dei formatori che si occupano dei temi della certificazione di qualità e in seminari sul tema della qualità. Orientativamente, il Consorzio Aziende Metalmeccaniche Piemontesi, organizza 20 seminari l'anno con circa 15 partecipanti.

Si può affermare che la visibilità data al prodotto non ha portato di fatto ad un utilizzo più vasto dello stesso o addirittura alla sua trasferibilità in altri settori e target differenti.

Di questo fatto sono abbastanza consapevoli i responsabili del progetto che suggeriscono una maggiore attenzione ai temi della valorizzazione anche con finanziamenti dedicati esclusivamente a questo.

Da parte loro si riscontra ancora oggi un impegno verso la diffusione del prodotto, impegno maturato da riflessioni interne al Consorzio per la capitalizzazione dei prodotti formativi realizzati attraverso Iniziative e Programmi Comunitari. Concretamente il prodotto dovrebbe essere a breve fruibile sul sito Internet del promotore.

Contraente**Consorzio MIP****Consorzio Universitario in Ingegneria per la gestione di impresa Politecnico di Milano**

Via Rombon, 11

20134 Milano

Titolo del Progetto**ONTHEJOB***Study of methodologies and exploitation of organisational resources for on-the-job training*

Settore	Misura	Durata	Anno di approvazione
II	1.1.A	2 Anni	1996
Partenariato			
PARTNER		TIPOLOGIA	
1. TURUN AKK (Finlandia)		Organismo di formazione	
2. FIAB (Germania)		Centri ed istituti di ricerca	
3. TRINITY COLLEGE (Irlanda)		Università	
4. CONSORZIO MIP* (Italia)		Ass. università impresa per la formazione	
5. API BERGAMO (Italia)		Organizz./federazioni/ass.ni di categoria	
6. TEREZIANI (Italia)		PMI (meno di 250 addetti)	
7. FFSS (Italia)		Grande impresa (più di 250 addetti)	
8. SA.AR (Italia)		Grande impresa (più di 250 addetti)	
9. ALFA STANDARD (Italia)		PMI (meno di 250 addetti)	
*Contraente			

Obiettivi specifici del progetto

Il progetto "dedicato" *Onthejob* intende in generale incoraggiare lo sviluppo di metodi di autoformazione, nonché la formazione aperta all'apprendimento e distanza, per agevolare l'accesso alla formazione professionale permanente. Nello specifico ha i seguenti obiettivi specifici:

- Sviluppare nuove metodologie di rilevazione, utilizzo e potenziamento delle risorse organizzative spontanee per la formazione *on the job*.
- Disegnare e realizzare percorsi di formazione-apprendimento per neo-inseriti.
- Sviluppare metodi di autoformazione al fine di agevolare la raccolta delle suddette metodologie in un manuale per renderle direttamente fruibili da parte dei diversi attori della formazione (responsabili aziendali, formatori aziendali, formatori sindacali, operatori di organismi di formazione).

Analisi del progetto

L'idea progettuale nasce da una serie di esperienze interne al *Centro di ricerca per lo sviluppo delle nuove metodologie formative* del Politecnico di Milano inerenti la creazione e la

sperimentazione di nuovi modelli formativi. Nello specifico *training on the job* risponde all'esigenza di individuare le soluzioni operative per la formazione durante l'attività lavorativa. Se la formazione deve essere *on the job*, bisogna valorizzare le risorse interne delle aziende stesse, scoprire le fonti del know-how e i meccanismi di trasferimento e di acquisizione di tale know-how delle persone per poi riproporli ottimizzati nelle iniziative di training. Si viene così definendo il progetto pilota: analisi delle fonti e dei meccanismi di apprendimento; definizione della figura interna alle aziende che deve fungere da vettore del sistema di apprendimento, che verrà poi concretizzata nel *maestro di mestiere*. Successivamente si individua un network di aziende italiane ed europee, compatibile con il progetto pilota, per la messa a punto e validazione sul campo del metodo e degli strumenti e una **partnership** di organismi di formazione e ricerca europei già conosciuti tramite altre esperienze per lo sviluppo delle nuove metodologie.

Dal vaglio dei possibili network si delinea l'assetto dei partner più motivati ed interessati al progetto.

Il *Trinity College* (Irlanda) era già stato presente in altri progetti del MIP in area ricerca e metodologie gestionali.

Le aziende Terenziani, le SA.AR e l'Alfa Standard e le API Bergamo (Italia) erano state già contattate dal MIP per altre iniziative di formazione su PMI e si erano dimostrate molto interessate alla formazione continua.

Le FF.SS (Italia), in occasione di un convegno, avevano messo a confronto direttore scientifico del progetto le loro idee sulla formazione continua creando le premesse di intesa per una futura collaborazione.

La Turun AKK (Finlandia) è un centro di formazione professionale che era stato già ospite del MIP per una visita studio che li aveva visti decisi sostenitori della formazione on the job.

La FIAB (Germania) è un centro di ricerca sulla formazione dei sindacati metalmeccanici ed era stato segnalato dai sindacati italiani.

Il network è stato così organizzato per avere la possibilità di sperimentare su campo un prodotto dalla forte cornice accademica.

E' stato dato fin dall'inizio un indirizzo forte dell'area applicativa della ricerca. Nella fase di **avvio del progetto** è stato sicuramente rilevante il ruolo del direttore scientifico. Il suo carisma e la competenza scientifica hanno trainato il progetto per tutto il primo anno. I partner esteri inizialmente sono stati fortemente sollecitati a partecipare e sono entrati in scena con più forza solo dopo l'inizio delle applicazioni pratiche del metodo, una volta avvenuta la realizzazione tecnico-metodologica del progetto da parte del promotore. L'avvio vero e proprio è stato quindi un po'

lento, ma con la messa a regime dei processi di gestione, ben presto la **partnership** collabora secondo quanto previsto nella ripartizione dei ruoli e compiti. A livello organizzativo interno, il MIP prende in carico la gestione del progetto in una logica di project management e si occupa della gestione amministrativa. Tutti i partner con un rappresentante vengono coinvolti nello *steering committee* (comitato guida) che definisce le linee guida della ricerca, orientando le attività verso il perseguimento degli obiettivi del progetto in coerenza con le priorità indicate dalla Commissione europea. A livello scientifico, un esperto di formazione del promotore coordina il *Trasnational Operative Group* (Gruppo di coordinamento internazionale) che coordina e presidia le fasi operative del progetto, garantendo l'integrazione e lo scambio fra i diversi partner europei. Per assicurare la qualità del progetto viene costituito un comitato di tre esperti esterni al partenariato per il controllo della qualità "*Quality and Assessment Control Team*" che partecipano agli incontri dello *steering committee* e ricevono e verificano i materiali prodotti. Viene inoltre costituito un gruppo composto dai partner "fomatori" (MIP, Trinity College, Turun AKK e FIAB) responsabile della messa a punto di strumenti efficaci e trasferibili (manuale e Kit didattico) e creati i team nazionali che conducono le rilevazioni e le sperimentazioni sul campo con il supporto del MIP e del Gruppo di coordinamento internazionale. Vengono rispettati sia i tempi che le attività previste per la realizzazione del **prodotto** e dunque viene sviluppata e sperimentata una nuova metodologia per la rilevazione delle risorse per l'apprendimento esistenti nelle organizzazioni e per il loro potenziamento ed utilizzo in ambito del training "*during the job*".

Tale metodologia è presentata attraverso una **pubblicazione** dal titolo "Il modello della Formazione During the job - un approccio strutturato per la formazione e l'apprendimento durante il lavoro".

Il libro è strutturato in quattro parti. La prima ha carattere introduttivo: viene presentato il progetto con gli obiettivi e le fasi di attuazione. Nel paragrafo successivo gli autori forniscono chiarimenti concettuali e supporti teorici sugli argomenti trattati ed individuano i collegamenti tra il modello proposto e altri modelli teorici esistenti.

La seconda parte riguarda la metodologia sviluppata. Inizialmente, viene proposta una definizione del metodo di formazione *During the job* e successivamente si riporta una trattazione analitica della definizione data. In particolare ci si sofferma sulla sistematica rilevazione delle risorse per l'apprendimento esistenti nelle organizzazioni.

Nella terza parte sono descritti i risultati di alcune attività pilota. Hanno contribuito alle diverse fasi della sperimentazione le aziende partner del progetto, alcune aziende associate all'API e altre imprese ed organismi provenienti dai settori e dalle aree in cui operano i partner nei Paesi

europei rappresentati. Attraverso l'attuazione di tali iniziative pilota si è applicata e sperimentata in azienda la metodologia *During the job*. Inoltre, al fine di impostare e monitorare la realizzazione in azienda dei percorsi *on the job* per gli utenti finali, sono stati realizzati dei percorsi di formazione formatori, centrati sulla trasmissione e sperimentazione delle metodologie per la formazione *During the job*, che utilizzano essi stessi il metodo di formazione *During the job*. In questa fase sono stati predisposti strumenti di analisi e materiale per la formazione formatori. Parte del materiale prodotto è riportato in appendice, mentre altro materiale è disponibile su un video e su floppy.

L'ultima parte riguarda la potenzialità e la trasferibilità del modello. In particolare viene esplorata l'applicabilità di questo approccio ai team.

Il libro è disponibile in italiano ed inglese ed è destinato ai formatori, ai progettisti di programmi di formazione, ai dirigenti delle PMI, ai rappresentanti sindacali e del personale, ai lavoratori e rappresentanti di associazioni di lavoratori. La pubblicazione è stata anche inserita all'interno del sito internet del promotore.

A conclusione delle attività progettuali è stato organizzato un convegno per la presentazione dei risultati. Il convegno dal titolo "La formazione esce dall'aula - risorse, metodi e strumenti innovativi per la formazione during the job" si è svolto a Milano il 17 novembre 1998. Sullo svolgimento dei lavori è stata realizzata una videocassetta .

Sulla **disseminazione** si è realizzato quanto previsto dalla pianificazione, ma si è avuta una penetrazione molto più ampia grazie alle relazioni del MIP con le aziende e alla rete di relazioni proprie di Poliedra. I risultati sono stati sicuramente maggiori alle aspettative e vi è stato un notevole riconoscimento del prodotto anche fuori dal network. L'idea vincente è quella sicuramente del metodo capace di strutturare e riutilizzare in formazione le singole esperienze fatte dalle aziende stesse. La valorizzazione a progetto concluso è stata possibile rafforzarla anche attraverso la partecipazione del MIP ad un *piano quadro* della regione Lombardia finanziato dal Fondo Sociale Europeo, sul metodo della formazione-formatori per le piccole imprese.

I finlandesi, tra tutti, sono meglio riusciti a **valorizzare** il prodotto. Il Turun AKK è un centro di formazione professionale di base, che prima del progetto non faceva formazione-formatori. Dall'esperienza fatta durante il progetto sono riusciti a sviluppare una sezione specifica per la formazione continua ed oggi sono in grado di offrire tra le loro prestazioni formazione di tipo *training on the job*. Hanno di recente ottenuto un contratto di gestione della formazione per una grossa associazione industriale (il corrispondente dell'italiana FINCANTIERI). Gli irlandesi hanno

testato il metodo su un gruppo di tecnici interni all'università, gestiti in *focus-group* mantenendosi però solo sul piano teorico. E' già in corso un nuovo progetto Leonardo su una più ampia disseminazione del prodotto in questione. Si sta valutando la possibilità di creare, con il secondo Leonardo un portale interattivo sull'apprendistato e la formazione dei tutor aziendali utilizzando lo stesso metodo.

La **trasferibilità**, difficoltosa soprattutto dal punto di vista tecnico, è stata sin dall'inizio sollecitata soprattutto da parte delle FF.SS e dal Turun AKK. A detta del promotore non si è dovuto creare una forzatura sulla flessibilità del modello per soddisfare queste richieste. Gli esempi concreti di applicabilità realizzati in PMI sono serviti per comprendere quali meccanismi utilizzare per trasferire con successo sia le caratteristiche tecniche che il modello. La forte scientificità ha reso il metodo trasferibile e adattabile. Il maggiore successo di valorizzazione si è avuto con aziende con target tecnico di operatività medio-alto. Il prodotto è usato ancora oggi sia all'interno del MIP che all'esterno con ottimi risultati. I problemi di trasferibilità, come emerge dall'intervista direttiva, possono essere superati grazie alla flessibilità del modello. Dall'analisi dell'intervista direttiva²² sono emersi i seguenti **suggerimenti** per migliorare il Programma.

- Promuovere lo scambio di informazioni e prodotti tra i vari enti, dando libera lettura dei progetti di tutti, ovvero incentivare la condivisione di esperienze ed informazioni.
- Bisognerebbe agevolare maggiormente ricerca dei partner più funzionali all'idea portante del progetto. Sarebbe opportuno, ad esempio, che l'Assistenza Tecnica creasse periodicamente dei forum tra enti per mettere a confronto esperienze e programmi, finalizzati alla ricerca partner.
- Le risorse finanziarie dei singoli progetti dovrebbero tenere conto del tipo di tecnologia messa in campo nei progetti per determinarne una maggiore flessibilità di budget.
- Augurabile sarebbe la partecipazione dell'Assistenza Tecnica durante la pianificazione del progetto con un referente fisso per tutta la durata del progetto, con un ritorno di informazioni qualitative durante i vari monitoraggi e una presenza in grado di assumere un ruolo di consigliere vero e proprio.
- Durante il progetto sarebbe utile avere uno scambio di informazioni con un data-base comune per evitare ripetizioni di esperienze simili e per la raccolta di dati sperimentali utili. Magari si potrebbe creare un sito internet dando la pagina in gestione al coordinatore del progetto.
- Il Programma Leonardo, comunque spinge a rafforzare il processo di valorizzazione, il problema è l'estrema lentezza di ritorno dei feedback sia dai partner che dalla CE, dunque occorrerebbe accelerare i tempi di risposta.

²² Si ringrazia per la collaborazione offerta Cristina Marenzi coordinatrice del progetto.

Contraente*Cesos - Centro di Studi Economici Sociali e Sindacali*

Via Po, 102

00198 Roma

Titolo**CERTIFICATION***The certification of continuing vocational training as a strategy for developing human resources*

Settore	Misura	Durata	Anno di approvazione
III	2.A	2 Anni	1996
Partenariato			
PARTNER		TIPOLOGIA	
1.	<i>GESTION SORBONNE (Francia)</i>	Università	
2.	<i>HANS BOCLER STIFTUNG (Germania)</i>	Centri ed istituti di ricerca	
3.	<i>SFS (Germania)</i>	Centri ed istituti di ricerca	
4.	<i>CESOS* (Italia)</i>	Centri ed istituti di ricerca	
5.	<i>FONDAZIONE G. BRODOLINI</i>	Centri ed istituti di ricerca	
6.	<i>UNIVERSITA' DI BOLOGNA** (Italia)</i>	Università	
7.	<i>UNIVARSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE (Italia)</i>	Università	
8.	<i>NENE COLLEGE (Regno Unito)</i>	Università	
9.	<i>CIREM (Spagna)</i>	Centri ed istituti di ricerca	
*Contraente			
**Coordinatore			

Obiettivi specifici del progetto

Questo progetto si inserisce all'interno di un percorso più ampio tracciato dal Cesos che si pone come *finalità* generale quella di fornire alle parti sociali strumenti utili per sostenere le loro decisioni in particolare nell'ambito della bilateralità, intesa non solo come organismi nazionali, ma anche come gestione bilaterale della risorsa formazione in sede aziendale, locale, settoriale. A questo scopo sono stati ideati tre diversi progetti presentati nell'arco di tre anni all'interno di Leonardo:

1. Valutazione e controllo di qualità nelle azioni e nelle strutture di formazione professionale (1995)
2. Certificazione e assicurazione di qualità nelle strutture (1996)
3. Rilevazione dei fabbisogni formativi (1997)

Rispetto al secondo progetto, che è oggetto specifico di questa trattazione, bisogna aggiungere che il gruppo di lavoro, partendo da un lato dalla necessità di valutare la relazione tra la certificazione dei risultati e i contenuti della formazione, e, dall'altro lato, dall'ipotesi che la

certificazione di per sé non è in grado di testimoniare con precisione quali siano stati la qualità dei processi formativi e neppure gli esiti di apprendimento, si è orientato verso un approccio più concreto e maggiormente legato alle strutture. In particolare, nel corso dell'intervista²³ è emerso che con questo progetto si voleva ...

“... affrontare il tema della qualità della certificazione delle strutture inteso non come certificazione formale, ma come messa a punto di procedure che consentano il miglioramento continuo della qualità dei processi di formazione erogati dalla struttura stessa”.

Più specificamente, il progetto qui analizzato si è posto i seguenti obiettivi:

- operare una ricognizione della letteratura sul tema della certificazione professionale in modo da specificare il concetto di “certificazione formativa” e gli apparati tecnico-culturali cui essa è connessa;
- definire un approccio europeo alla certificazione professionale che tenga conto dei regolamenti europei (UNI EN ISO standards 9001-95 per le attività formative);
- realizzare uno schema analitico di metodologie e strumenti per la certificazione formativa adoperati da tutte le nazioni partner del progetto;
- costruire un Catalogo comune innovativo sulle buone pratiche di certificazione professionale.

Analisi del progetto

Con il progetto si è inteso dare vita ad un Repertorio di buone pratiche in materia di certificazione formativa, validate a livello europeo, da proporre alle parti sociali e ai decisori pubblici e da sperimentare nei diversi paesi coinvolti.

A questo scopo il gruppo di ricerca ha messo a punto due diverse ipotesi-guida:

1. nella prima, elaborata all'atto della redazione del progetto iniziale, si afferma che la certificazione formativa dà vita ad un sistema di garanzie circa la qualità delle organizzazioni erogatrici, delle azioni formative poste in atto o che si intendono realizzare, dei risultati ed esiti conseguiti dall'utente, in modo da rendere possibile la trasparenza dei processi/prodotti e quindi il riconoscimento delle qualifiche in chiave nazionale ed europea;
2. nella seconda, rielaborata lungo il percorso, si mette in evidenza come si sia passati da una visione molto specifica di qualità ad una sempre più complessiva; ovvero dalla certificazione della qualità della formazione alla certificazione della qualità dei fornitori di formazione intesa come certificazione della struttura organizzativa.

²³ Si ringrazia per la collaborazione offerta Domenico Paparella responsabile del progetto.

In tutti i paesi partner gli ambiti di indagine sono stati i seguenti: il sistema nazionale di certificazione delle qualifiche di formazione professionale; casi concreti di certificazione formativa. All'interno dei diversi contesti di indagine sono state usate varie metodologie, in particolare: analisi documentale, incontri con testimoni privilegiati, studio di casi.

Di seguito sono elencati i documenti prodotti che descrivono i risultati dell'indagine.

- Un **rapporto** dal titolo “*Cross – national comparison for France, Germany, Italy and United Kingdom*” riguardante il quadro comparativo dei modelli di certificazione nei quattro paesi partner. Il prodotto è suddiviso in tre capitoli. Il primo capitolo è a carattere introduttivo. Il secondo individua cinque tipologie di certificazione di qualità, identificate dagli studi di caso realizzati dal partner tedesco e da quello francese. Nell'ultimo capitolo viene realizzata la comparazione tra i modelli di certificazione rilevati nei paesi partner, tenendo conto delle cinque tipologie di certificazione individuate. Infine, al rapporto sono allegati dei documenti sulla certificazione provenienti dai paesi partner. Il rapporto, oltre ad offrire una comparazione tra i sistemi esistenti, fornisce indicazioni sull'integrazione “ISO 9001” e l'approccio EFQM, che dovrebbe dare vita a “ISO 9001 plus”. Il prodotto è destinato a tutti i decisori che a qualsiasi titolo debbano affrontare il tema della certificazione della formazione. Il rapporto è un testo cartaceo in lingua inglese corredato da un allegato.

- “**Catalogo di buone prassi**” di certificazione. Il prodotto intende rispondere alle esigenze degli attori dei processi e delle strutture formative che debbano affrontare le problematiche connesse alla realizzazione della certificazione dei processi e delle organizzazioni formative. Il Catalogo comprende realtà francesi, italiane e inglesi ed è strutturato a schede. Ciascuna scheda, oltre a riportare i dati anagrafici della realtà presa in esame, dà informazioni specifiche sulla buona pratica individuata. Tali schede si configurano come strumenti di valore consulenziale ed operativo, che costituiscono un nucleo per poter elaborare un catalogo organico e strutturato secondo la logica “ISO 9001 plus”. Il prodotto è destinato a tutti i decisori che a qualsiasi titolo debbano affrontare il tema della certificazione della formazione. Il Catalogo è un testo cartaceo in lingua inglese, italiana e francese.

- Una Lista di “**Elementi di qualità nella Formazione Professionale**”. Il prodotto affronta i bisogni conoscitivi degli attori dei processi formativi che hanno la necessità di risolvere gli aspetti fondamentali che riguardano la qualità dei processi e delle strutture formative. Si tratta di

una *check-list* di analisi degli aspetti di qualità dell'organismo formativo nella quale si affrontano, con domande specifiche, i tre ambiti ritenuti fondamentali nel processo/prodotto formativo: valori, management, processi. Il prodotto è stato concepito per essere utilizzato per le attività di *pre-audit* da parte degli organismi che intendono dare vita ad un sistema di assicurazione qualità ed alla conseguente certificazione delle strutture. Il prodotto si rivolge in particolare ai manager delle strutture formative. La Lista è un testo cartaceo in lingua inglese, italiana e tedesca.

Come completamento degli strumenti che il progetto ha elaborato sono da considerarsi:

- le “Raccomandazioni” che, pur nella loro contenuta estensione, comprendono gli aspetti più importanti da considerare ai fini della certificazione;
- il “glossario multilingue” che affronta il quadro concettuale e lessicale del tema della certificazione della formazione.

Come emerso nel corso dell'intervista i risultati sono stati testati in alcuni centri di formazione presenti nei cinque paesi che hanno partecipato al progetto. Il prodotto ha avuto una **diffusione** tra i partner e in Italia è stato sperimentato in ambito ENAIP, IAL, e presso altri grandi centri di formazione. In particolare il dott. Paparella ha raccontato che il prodotto è stato testato in diverse situazioni, e prima di arrivare al risultato finale sono state realizzate le seguenti fasi:

- studi di caso per rilevare quali erano le pratiche migliori in termini di assicurazione della qualità;
- costruzione di un modello convergente, comune fra i cinque paesi che poi è stato restituito nelle diverse situazioni;
- simulazione delle applicazioni in maniera da avere un ritorno, anche in un'ottica di miglioramento del prodotto;
- rielaborazione dello strumento sulla base delle osservazioni che i partner avevano sperimentato in situazioni di particolare rilievo.

Dopo la fase di test e di successiva revisione il prodotto è stato utilizzato dai partner in ambito nazionale.

Nel corso dell'intervista è stato possibile rilevare che per questo progetto si è fatto riferimento a un **partenariato permanente**. In particolare, il partenariato si era costituito in occasione di un precedente progetto FORCE. E' stato definito dall'intervistato come un partenariato molto qualificato nella gestione del quale si sono presentate criticità soltanto di merito e non relazionali. Infatti, nel corso della gestione del progetto sono emerse differenze di carattere

culturale, di approccio²⁴. Attraverso alcuni seminari di confronto e di riflessione, ma soprattutto in seguito alla sperimentazione è stato possibile superare le divergenze e arrivare a un approccio comune. In particolare, il dott. Paparella ha sottolineato che si è trattato di un lavoro di crescita culturale comune, durante il quale ciascun partner ha preso atto dei propri limiti, che se accettabili nel contesto nazionale erano insormontabili in quello europeo, ed è stata costruita una cultura comune di tipo previsionale al punto che il risultato ottenuto si è dimostrato valido e applicabile nei diversi paesi.

Nell'opinione dell'intervistato, questo lavoro però si è scontrato con un sistema della formazione poco ricettivo.

“... il sistema formativo non ha nessuna voglia di assicurare la qualità, non mi pare ci siano le condizioni culturali e anche di mercato”.

Nel contesto italiano dove “è emersa una rincorsa all'ISO-9000” che oltre a non essere specifica per la formazione, ha il difetto, come tutte le altre certificazioni, di certificare la situazione in un momento specifico, una proposta di certificazione di qualità dei processi non ha trovato, secondo il dott. Paparella, la giusta eco.

Sul tema della **valorizzazione** del prodotto, dall'intervista sono emersi numerosi spunti e suggerimenti. Nell'opinione del dott. Paparella, soprattutto nel caso di un progetto come quello promosso dal Cesos “dedicato” e per il quale si può fare riferimento alla valorizzazione in termini di “messa a regime”, *“non è possibile pensare che ci sia una valorizzazione commerciale automatica dei prodotti elaborati all'interno di Leonardo”.*

Il percorso di ideazione, ingegnerizzazione e commercializzazione (vedi messa a regime) di un prodotto non può essere condotto e portato a termine dai singoli partner. Ciò che viene prodotto all'interno di Leonardo è un prototipo che è stato testato in condizioni non di utilizzo quotidiano ma in situazioni già sensibilizzate al tema. Quando il prodotto deve essere immesso sul mercato è necessario ingegnerizzarlo, trovare delle procedure standard, fare un software dedicato, fare un'azione che consenta di passare da un buon prototipo, ma fatto artigianalmente, ad un prodotto applicabile in ogni contesto. Successivamente è necessario elaborare una strategia commerciale.

²⁴ Il dott. Paparella nel corso dell'intervista ha fatto riferimento a impostazioni diverse tra i paesi partecipanti affermando che è stato possibile verificare delle vere e proprie costanti antropologiche. In particolare è stato sottolineato che se gli inglesi ponevano al centro dell'attenzione l'individuo in quanto il problema era valutare e certificare gli esiti dei processi formativi per ciascun individuo, per i tedeschi, al contrario, il problema era certificare la struttura in quanto è la struttura che garantisce gli esiti, è questa che deve produrre delle persone qualificate. Tra queste due sono state citate come soluzioni intermedie, la via spagnola, che comunque è vicina a quella tedesca, e la via francese.

In questo senso Leonardo è un grande laboratorio sperimentale che produce prototipi e tale deve rimanere. Non può essere il ricercatore che produce il prototipo a fare anche l'ingegnerizzazione, può collaborare alla ingegnerizzazione, alla diffusione, ma sono mestieri diversi. Leonardo rischia di fare tante e belle cose utili che però non vengono “valorizzate”.

“La valorizzazione non va fatta con Leonardo, Leonardo ha senso nel panorama dei programmi europei e deve rimanere in quanto è un laboratorio avanzato di ricerca e di messa a punto di prototipi e per la costruzione di una cultura comune a livello europeo”.

Andrebbero fatti progetti non molto grandi, la taglia potrebbe rimanere quella che ha Leonardo cercando soprattutto di valorizzare il lavoro comune che si riesce a fare con i partner a livello internazionale. Successivamente, potrebbe essere un'agenzia di valutazione a cogliere, magari tramite un dialogo con i promotori e con il partenariato, le potenzialità di questi prodotti e a stabilire una strategia di ingegnerizzazione e di diffusione specifica per il prodotto, sostenuta con risorse diverse da quelle previste per Leonardo.

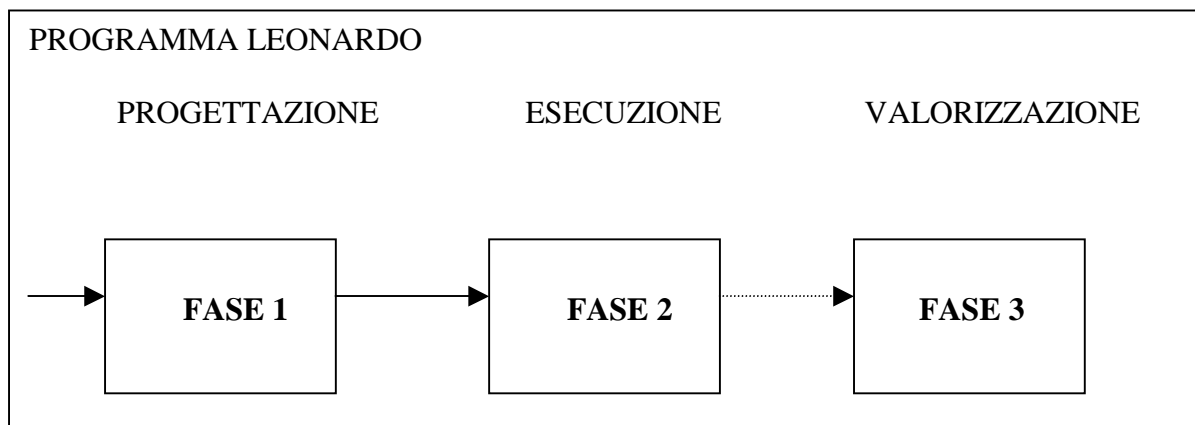
“... Leonardo come serra e come incubatore di idee comuni a livello europeo, è importante che mantenga questa possibilità di gestione di imprese culturalmente, scientificamente e metodologicamente innovative”.

CAPITOLO III - Raccomandazioni

Le raccomandazioni che seguono sono state formulate sulla base di una lettura critica dei risultati conseguiti dai progetti e dei processi che li hanno prodotti nel corso della realizzazione del Programma Leonardo.

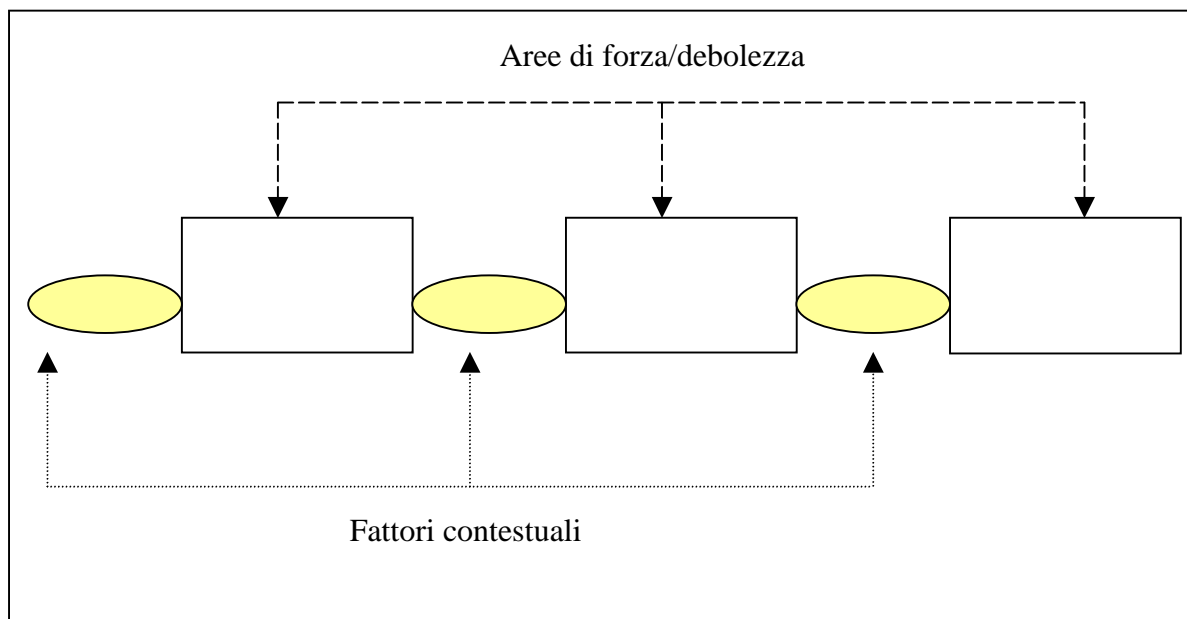
Nel complesso l'analisi svolta è basata su un modello di rappresentazione del progetto in esame di tipo sistemico (figura 1) e mira a mettere in luce due ordini di fattori critici: 1) le caratteristiche strutturali dei punti di forza o di debolezza rilevati e 2) le condizioni contestuali che possono inibire o facilitare il buon esito del singolo progetto (figura 2).

Figura 1: Rappresentazione del processo di esecuzione di un progetto



Secondo questa prospettiva ogni progetto può agevolmente essere rappresentato come un processo che si sviluppa in fasi successive coordinate che vanno dalla progettazione, alla esecuzione alla valorizzazione del prodotto realizzato. In termini logici generali la fase di valorizzazione deve essere considerata parte integrante del progetto complessivo, tanto quanto la progettazione e l'esecuzione. In caso contrario si deve constatare che la produzione dei *risultati dei progetti*, pur conseguiti, rimangono per una qualche ragione svincolati dalla loro valorizzazione e, dunque, privi di un riferimento che possa far comprendere in che misura i risultati stessi sono stati utilizzati, con quale grado di successo e in quale ambito. Considerazioni analoghe possono essere formulate per ciascuna fase e per ciascun momento di passaggio. In ognuno di questi punti può insinuarsi un'anomalia di stato o di processo tale da inficiare l'andamento complessivo di un progetto e pregiudicare, in tal modo, il conseguimento degli obiettivi previsti dal programma.

Figura 2: Rappresentazione dei fattori critici



I fattori critici di questo tipo sono stati rappresentati nella seconda figura. Come si può osservare essi sono di due tipi. Per quanto attiene le *caratteristiche strutturali dei punti di forza o di debolezza rilevati* nelle schede di analisi dei progetti, attraverso una attenta comparazione dei casi trattati, si può dire che i punti individuati sono i seguenti:

1. *la trasferibilità*, definita in precedenza come l'opportunità effettiva che un prodotto (output) possa essere utilizzato da target diversi da quelli per i quali esso era stato progettato, anche in settori di attività economica diversi da quelli per i quali originariamente era stato pensato, viene realizzata tendenzialmente nei *progetti dedicati al riassetto istituzionale del sistema formativo*, tuttavia la trasferibilità non sembra inerire lo specifico prodotto realizzato, ma il *know how* (metodologico e modellistico) che lo caratterizza. Alternativamente, quando i progetti sono dedicati ad uno specifico settore o tematica tendono ad essere anche meno o per nulla trasferibili;
2. *la capacità di diffusione* in ambiti che vadano oltre quello di influenza della rete di partenariato iniziale (settori economici, territori o, in senso lato, contesti diversi da quelli originariamente previsti) e, a fortiori, *la capacità commercializzazione* del prodotto realizzato, non sono né processi automatici, né coinvolgono capacità e competenze implicitamente possedute dagli attuatori o dai gestori dei progetti finanziati. Inoltre, le attività connesse di solito vengono attuate in momenti diversi da quelli previsti nel progetto iniziale. Per queste ragioni, è

opportuno che fin dalla fase di progettazione venga previsto ed esplicitato (in termini di risorse e competenze aggiuntive) un piano di diffusione/commercializzazione;

3. per quanto riguarda *la disseminazione*, che come si è precisato in precedenza riguarda la diffusione e la pubblicizzazione di informazioni sui prodotti e sui risultati dei progetti, è essenziale non confondere il processo con la sua efficacia. Non è sufficiente diffondere passivamente qualche prodotto (presso un qualsiasi target a disposizione) per affermare che quel prodotto sia stato apprezzato e tanto meno che esso possa essere o sia effettivamente utilizzato da coloro che, prevedibilmente, potrebbero trarne un beneficio. Anche in questo caso sembra opportuno suggerire che per perseguire un disseminazione più efficace sono possibili due strade principali:
 - a) deve essere progettata anticipatamente e, nel corso della realizzazione del progetto, essa deve essere attuata nel modo previsto, utilizzando risorse, competenze e strategie specifiche (in questo caso si tratterebbe di integrare verticalmente il progetto prevedendo non la semplice dichiarazione delle iniziative previste in questo campo, ma la formulazione di una strategia di diffusione e di un progetto per realizzarla), oppure
 - b) prevedere che, nell'ambito della partnership di progetto, venga inserita anche una componente dedicata, per struttura e capacità curriculari acquisite, alla produzione delle attività previste per questa fase progettuale.

Per quanto attiene, invece, le condizioni contestuali che, come si è detto, possono inibire o facilitare il buon esito del singolo progetto, le schede d'analisi hanno fatto rilevare che nei casi in cui i progetti hanno conseguito obiettivi di messa a regime e di successo istituzionale, si presentano i seguenti fattori chiave:

- i contraenti dispongono di un network di partner *consolidato nel tempo e regolarmente implicato in iniziative comuni*;
- il progetto e la sua attuazione pratica vengono *concertati* sia con le parti sociali coinvolte che con le autorità pubbliche competenti;
- la disponibilità di una rete istituzionale di riferimento implicata nella conduzione del progetto in modo da essere efficacemente attivata nella fase valorizzazione dei risultati conseguiti;
- i contraenti progettano un modello o una metodologia di intervento formativo in linea (anche se non necessariamente in fase) con le politiche della formazione e del lavoro localmente e/o nazionalmente perseguite;

- i progetti si propongono di risolvere problemi specifici offrendo soluzioni capaci di contenere i costi associati alla formazione continua confezionando un *canavat type* di processi formativi facilmente adattabili sia rispetto agli obiettivi comunicativi/formativi perseguiti, sia rispetto al contesto nei quali essi trovano applicazione;
- sembrano essere in grado di raggiungere un esito migliore i progetti che adottano un modello ed una metodologia sperimentata (anche sotto il profilo scientifico) e quelli che ne adottano una applicata in contesti o settori diversificati.

Bibliografia

AVVERTENZA

La bibliografia è stata suddivisa in due macrotemi e in sotto temi specifici, riportiamo per comodità di lettura un indice dei temi.

➤ **La formazione continua in Italia**

- 1- Stato della FC in Italia
- 2- Valutazione e qualità nella FC
- 3- Progettazione e buone pratiche
- 4- Ricerche e analisi settoriali
- 5- Politiche nazionali
- 6- La FC nelle imprese
- 7- Metodologie e strumenti (TIC)

➤ **La formazione continua in Europa**

La formazione continua in Italia

Stato della FC in Italia

D'agostino Sandra (1997), “Attività di formazione continua: bilancio di un anno”, in *Osservatorio Isfol*, n. 3.

D'arcangelo Anna; Macri' Diana; Montedoro Claudia; Fernandez Toca (1995), “ Giornate di studio. Sistemi formativi e qualifiche professionali. Spunti di riflessioni sulle innovazioni in Europa e in Italia”, in *Osservatorio Isfol*, n. 1.

IAL. Piemonte (1995), “La formazione continua e le sue prospettive in Italia” in *Professionalità*, n.25.

Infelise Lilia (1995), “La formazione professionale continua in Italia. Dalle dichiarazioni di principi alla declinazioni operative” in *Rassegna CNOS*, n. 2.

Infelise Lilia (a cura di) (1995), *La formazione continua in Italia. Situazione attuale e misure di promozione del suo sviluppo*, Milano, Franco Angeli.

Valutazione e qualità nella FC

Alessandrini Giuditta (1996), “Modelli di valutazione dell'attività formativa: riflessioni a margine di una ricerca sul controllo della qualità dell'istruzione nella formazione continua”, in *Osservatorio Isfol*, n.3.

Bulgarelli Aviana (1998), “La formazione professionale cofinanziata dal Fondo sociale europeo nelle aree obiettivo 1”, in *Osservatorio Isfol*, n. 1 .

Bulgarelli Aviana (a cura di) (1998), *Valutazione di medio termine del Documento unico di programmazione dell'obiettivo 4 in Italia*, Milano, Franco Angeli.

Bulgarelli Aviana (a cura di), *Valutazione di medio termine del Documento unico di programmazione dell'obiettivo 4 in Italia. Sintesi*. Aprile 1998. Roma, Isfol.

Bulgarelli Aviana; Giovine Marinella (1997), “Il Fondo Sociale Europeo nel sistema di formazione italiano”, in *Osservatorio Isfol*, n. 3.

Bulgarelli Aviana; Giovine Marinella, *The European Social Fund National Evaluation Report. 1994-1995. Summary*. Roma, Isfol.

Cerroni Elisabetta; Martufi Simonetta; Alessandrini Giuditta; Verdi, *Modalità di risposte adeguate ai bisogni di formazione continua con particolare riferimento alle competenze dei formatori. I formatori e lo sviluppo di metacompetenze per le piccole e medie imprese*.

Giovine Marinella; Lion Cristina; Villante Claudia (a cura di) (1998) *Verso la formazione continua. I progetti aziendali finanziati dal Fondo sociale europeo*, Milano, Franco Angeli.

Giovine Marinella; Lion Cristina; Villante Claudia; Bellamio Dante, *Verso la formazione continua. I progetti aziendali finanziati dal Fondo sociale europeo*, Roma, Isfol.

Lion Cristina (1998), "Formazione continua in Italia. Nodi critici e prospettive di sviluppo" in *Professionalità*, n.48.

Osbat Luciano (1985), *Tendenze innovative nella formazione continua: Italia e Paesi della Comunità europea*, Milano, Angeli.

Pitoni Isabella (a cura di), *La qualità dei progetti formativi: dai casi ai modelli*, Roma, Isfol.

Technological institute, *Quality in Continuing Education and Training - an in-depth examination*.

Tronti Leonello (1997), "Un modello di valutazione della qualità della formazione continua" in *Skill*, n. 13.

Progettazione e buone pratiche

Bentivogli Cesare; Melegari Cesare; Morgagni Enzo (2000), "Il progettista per la formazione: un'esperienza di progettazione del profilo professionale e di formazione", in *Professionalità*, n.57.

Bresciani Pier Giovanni (2000), "Esperienze e modelli di formazione continua nelle grandi imprese: riflessioni e indicazioni dalla analisi delle "buone pratiche"", in *Professionalità*, n. 56.

Frigo Franco; Lindo Walter (1999), "Le "Buone pratiche" nella Formazione continua" in *Osservatorio Isfol*, n. 4.

Frigo Franco (a cura di) (2000), *Le buone pratiche nella formazione continua*, Roma, Isfol.

Università Cattolica del Sacro Cuore, *La progettazione formativa in materia di formazione continua - Rapporto finale di ricerca*.

Ricerche e analisi settoriali

Capecchi Vittorio, *Objective 4 in France, Germany, Italy*.

ISFOL, Ricerca Force: "La formazione professionale continua nel commercio al dettaglio", Roma, Isfol.

Piccoli Italo Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale (1995), *Centro di documentazione sulla ricerca scientifica in materia di formazione professionale continua*, Milano, Università Cattolica del Sacro.

Pitoni Isabella (a cura di); Biagi Marco; Tiraboschi Michele, *Politiche formative e politiche del lavoro nell'esperienza comparata: spunti di riflessione per un dibattito*, Roma, Isfol.

Politiche nazionali

Bresciani Giovanni (1997), “Organizzazione e competenze per la formazione professionale continua” in *Formazione domani*, n. 27/ 2.

Colasanto Michele (1995), “La formazione continua” in *Professionalità*, n. 25.

Lia Capriccioli (a cura di), *Sintesi del Convegno FaDol*, Roma, Isfol.

Montedoro Claudia; Sperinde' Simona (1996), “Una sfida per la formazione continua: Anno Europeo dell'Istruzione e della Formazione lungo tutto l'arco della vita”, in *Osservatorio Isfol*, n. 6.

Sangiorgi Giorgio E. (1997), “Career Guidance: un ponte fra scuola e lavoro”, in *Orientamento scolastico e professionale*, n. 4.

La FC nelle imprese

Albiero Fabio; Capucetti Mauro; Morselli Daniela; Pareggi Franca (1998), “Un intervento di sostegno alla riqualificazione e alla ricollocazione aziendale” in *Skill*, n. 14.

Behrens A. (1988), *Formazione continua nelle imprese per il mantenimento tecnologico*, Berlin, Cedefop.

Bresciani Pier Giovanni (2000), “Esperienze e modelli di formazione continua nelle grandi imprese: riflessioni e indicazioni dalla analisi delle “buone pratiche””, in *Professionalità*, n. 56.

Frigo Franco (1998), *L'investimento in formazione continua come obiettivo strategico dell'azienda*, Roma, Isfol.

Lombardelli Roberto (2000), “Formazione-“Cui Prodest”” in *Personale e lavoro*, n. 3.

Metodologie e strumenti (TIC)

Capriolo L., *Multimedia Technologies for Continuing Trainig*.

Cecconi Luciano (1997), “Una formazione per la società cognitiva. FAD ed educazione degli adulti” in *Formazione domani*, n. 29/3.

Di Francesco Gabriella; Ruffino Marco (1998), “L'approccio alle competenze come base per il long life learning”, in *Osservatorio Isfol*, n. 6.

Levy Pierre (1998), “Formarsi per sempre. Imparare a navigare nei nuovi sistemi educativi” in *Media Philosophy*, n.2.

Tomassini Massimo (a cura di) (1996), *Apprendimento continuo e formazione. Contributi sulle dimensioni organizzative, sociali e tecnologiche dell'apprendimento*, Milano, Franco Angeli.

La formazione continua in Europa

- A.A.V.V. (1995), "Risoluzione del Consiglio del 5 dicembre 1994 sulla qualità e l'interesse della formazione professionale" in *Rassegna CNOS*, n. 2.
- Cedefop Grunewald Uwe; Moraal Dick; Sorensen John Houman; *Luttringer, Approaches and Obstacles to the Evaluation of Investment in Continuing Vocational Training: Discussion and Case Studies from Six Member States of the European Union.*
- Cedefop, Cedefop. *Rapport annuel 1994.*
- Cedefop, *Programme de travail 1996.*
- Cedefop, *Work Programme 1997.*
- Cedefop, *Work Programme 1998*
- Cedefop, *Work Programme 1999.*
- CedefopBarrett Alan; Hovels Ben; Den Boer Paul; Kraayvanger Geert, *Exploring the returns to continuing vocational training in enterprises. A review of research within and outside of the European Union.*
- Cedefop Rigg Malcolm, *Formation continue en entreprise et métiers de la formation au Royaume-Uni*
- Cedefop Chioussé Sylvie; Werquin Patrick, *Lifelong Vocational Guidance: European Case Studies.*
- CEE. Commissione, FORCE. *Formazione Professionale Continua in Europa – Vademecum, Bruxelles, Bureau d'Assistance Technique.*
- Conclusione del Consiglio del 20 dicembre 1996 su una strategia per l'apprendimento durante tutto l'arco della vita, (1997), in *Gazzetta ufficiale delle Comunità europee. Comunicazioni ed informazioni*, n. 97/C.
- Della Mora Odetta (1997), "Confronto tra i Sistemi Formativi Europei. Seconda parte", in *Osservatorio Isfol*, n. 1-2.
- Di Nicola Patrizio (1998), "Cancellare le distanze: la iniziative europee per l'impiego della telematica nel lavoro e nella formazione" in *Industria e Sindacato*, n. 4.
- Istituto europeo di studi sociali IESS/AE, *La formazione continua e il ruolo delle Parti Sociali in Italia*, Francia e Svezia.
- Montedoro Claudia (1996), "Una sfida per la formazione continua: anno europeo per la formazione e l'istruzione", in *Rassegna Cnos*, n.3.
- Severing Eckart, Stahl Thomas (1996), *Garanzia di qualità della formazione continua nell'impresa: studi di casi in Europa: relazione di sintesi su studi di casi realizzati nei nove Stati membri dell'Unione...*, Luxembourg, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee.
- UE. Commissione (1996), *Libro bianco. Insegnare e apprendere verso la società conoscitiva*, Lussemburgo, Ufficio delle pubblicazioni.

UE. Commissione (1997), *Relazione della Commissione sull'accesso alla formazione permanente nell'Unione*, Lussemburgo, Ufficio delle Pubblicazioni.

UE. Commissione (1997), *Relazione sull'accesso alla formazione continua*, Bruxelles, CE.