

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

**Il Programma Leonardo da Vinci e l'integrazione dei
sistemi**

Rapporto Finale

ISFOL – SEAM S.r.l.

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 Paolo De Nardis, Francesco Mattioli, Giuseppe Anzera (SEAM S.r.l.) e Sveva Balduini (ISFOL).

INDICE

CAPITOLO I – Il quadro di riferimento dell’integrazione dei sistemi	4
I.1 Aspetti generali dell’integrazione fra sistemi formativi	4
I.2 L’integrazione dei sistemi nel Programma Leonardo	10
I.3 Una proposta concettuale	16
CAPITOLO II – I casi analizzati	21
II.1 La Metodologia	21
<i>II.1.1 Il disegno della ricerca</i>	21
<i>II.1.2 Le tecniche d’indagine: a) l’analisi documentaria</i>	23
<i>II.1.3 Le tecniche d’indagine: b) interviste e focus group</i>	24
<i>II.1.4 La selezione dei Progetti</i>	26
<i>II.1.5 Alcuni problemi di realizzazione delle interviste e dei focus group</i>	29
II.2 I dati della ricerca sul campo: l’analisi dei casi	33
CAPITOLO III – Raccomandazioni	131
Bibliografia	142

CAPITOLO I – Il quadro di riferimento dell'integrazione dei sistemi

I.1 Aspetti generali dell'integrazione fra sistemi formativi

Il tema dell'integrazione dei sistemi formativi è, per definizione, un problema complesso e tuttora meritevole di riflessioni teoriche e di sperimentazione pratica.

Esso infatti coinvolge vari piani, sociali, economici e istituzionali: i sistemi formativi, le imprese, le istituzioni, i servizi sociali, le vocazioni socioeconomiche del territorio, la domanda e l'offerta di lavoro, persino le tendenze, i valori e i bisogni che caratterizzano il mondo giovanile e, più in generale, il mercato – o meglio – il sistema del lavoro.

Non vi è dubbio che esso abbia anche caratterizzato buona parte dell'attuale dibattito, italiano ed europeo, sulle politiche attive del lavoro, forse ancor più che quello relativo alle strutture formative.

D'altronde, non si può negare che l'Italia presenti ancora una situazione di generale debolezza, rispetto alla maggior parte degli altri Paesi dell'Unione Europea, per quel che riguarda la scolarizzazione e soprattutto un sostanziale scollamento tra sistema formativo e mercato.

In effetti, il sistema formativo nella società postindustriale non può limitarsi a fornire nozioni; è ben nota la pervicace insistenza con cui il Programma di Riforma della scuola italiana insista sulla necessità di passare non solo dalla “Scuola della conoscenza” alla “Scuola della competenza”, ma da questa alla “Scuola della capacità”. Negli anni '60 era finalmente maturata la convinzione che la Scuola non potesse essere mera dispensatrice di nozioni, ma avesse il compito di offrire ai giovani gli strumenti critici per valorizzare le conoscenze e selezionare il campo delle loro applicazioni.

Il risultato era stato solo in parte soddisfacente: si era sì sviluppata una conoscenza “critica”, ma al di là di questa maturazione intellettuale non si era colto l'obiettivo di muovere le pedine della conoscenza sullo scacchiere della loro utilizzazione pratica, in un mercato del lavoro sempre più rigido e ristretto, che stava penalizzando i percorsi ufficiali della scolarizzazione creando il fenomeno nuovo e drammatico della disoccupazione intellettuale.

Non vanno dimenticati a questo proposito alcuni risultati paradossali della ricerca sul lavoro giovanile e, segnatamente, di quello infantile: ancora nella metà degli anni '90 molti ragazzi italiani sembravano inclini ad investire precocemente, anche al di là delle limitazioni di legge, nel mondo – e nella logica – del “lavoro”, in aperta contrapposizione con una “scuola” sostanzialmente incapace di preparare al mercato.

Solo recentemente si è giunti, nella progettazione di quella che, talvolta troppo enfaticamente, viene definita la Scuola italiana del nuovo millennio, a concepire un nuovo obiettivo formativo: quello di dare ai giovani scolarizzati non solo il sapere, ma soprattutto il saper fare, cioè una conoscenza il più possibile applicabile alle impellenti necessità del mercato, ma anche più latamente, della società.

Di poco differente la situazione dell'istruzione universitaria; non vi è dubbio che essa abbia una maggiore capacità di dialogare con il mondo del lavoro e con le istituzioni, e tuttavia rispetto alle effettive potenzialità anche l'Università appare molto spesso scollata dal sistema produttivo, e bisogna di ritrovare un fattore di continuità tra formazione e lavoro. La riforma in atto, che concede largo spazio ai corsi professionalizzanti – le cosiddette “lauree brevi” – sembra poter offrire nuove prospettive ad una maggiore integrazione tra il sistema dell'istruzione universitaria e il mercato.

Ma in generale il sistema formativo non è ancora in grado di rispondere adeguatamente ai bisogni emergenti: ad esempio, appare riduttivo limitarsi a ragionare nei termini dell'equazione tradizionale che pone in rapporto diretto il sistema formativo con i bisogni educativi e conoscitivi delle nuove generazioni, quasi che la scuola dovesse assolvere le sue funzioni esclusivamente nell'arco della socializzazione primaria o dell'avviamento al lavoro.

Di contro, la società postindustriale, che è società flessibile, in rapido mutamento, e per di più spietatamente competitiva, reclama interventi nel campo dell'educazione degli adulti, della formazione continua, dell'aggiornamento, della specializzazione, chiamando la scuola, le istituzioni, il territorio e, soprattutto, il sistema produttivo, ad interagire e a confrontarsi reciprocamente.

Così, solo da poco tempo si è posto il problema di cambiare le strategie del sistema formativo, innanzitutto forzando i confini – e i limiti – della sua autoreferenzialità.

Al sistema scuola si chiede in altri termini di conoscere il più vasto ventaglio di domande di istruzione e di fabbisogni formativi che provengono dal mondo del lavoro e dalla società civile: cioè di tener conto del fatto che vi è una domanda di formazione basata su curricula nuovi, innovativi e strettamente collegati con il sistema produttivo, di competenze tecnico-professionali immediatamente spendibili sul mercato, di sistemi formativi evoluti che consentano l'alternanza tra momento formativo e momento lavorativo.

Non si può non notare, di passata, che per molto tempo la scuola ha finto di ignorare che anche l'impresa faceva formazione; anche se è altrettanto vero che sovente l'impresa ha fatto formazione ignorando il potenziale contributo della scuola. In questo gioco, inoltre, c'è un terzo soggetto, che spesso ha evitato di porsi come strumento di intermediazione tra le parti in causa.

Proprio da queste considerazioni può maturare la necessità di prefigurare il significato stesso del concetto di “integrazione dei sistemi”, che altri non è se non la conversione di sistemi

autonomi e autoreferenziali a forme di collaborazione e di interazione per conseguire finalità globali, operative sia sul piano formativo che su quello professionale.

L'integrazione deve avvenire tra varie componenti operanti nel territorio, o più propriamente nel contesto di riferimento: in realtà, infatti, l'incontro presuppone l'applicazione – o il progetto – di concrete politiche educative e del lavoro che esigono la presenza e l'attivismo di soggetti istituzionali di vario livello.

Si badi bene: un processo di semplice intermediazione tra scuola e impresa da parte delle istituzioni non costituisce un fenomeno di integrazione, semmai fa riferimento a tentativi ormai obsoleti di far interagire strutture sostanzialmente impermeabili.

In realtà il processo di integrazione fra i sistemi educativi, produttivi, istituzionali e sociali attiene alla necessità di creare un prodotto formativo sostanzialmente unitario, che costituisca un'*innovazione*.

L'integrazione costituisce quindi non solo un obiettivo strategico che pone in relazione funzionale diversi attori sociali, ma costituisce lo strumento attraverso il quale creare e attuare una nuova progettualità e una nuova offerta formativa globale.

Per attuare questo programma, occorre innanzitutto spezzare la sequenzialità tradizionale scuola-formazione-lavoro, optando per una concezione circolare e interattiva del modello, che risponda ai caratteri della flessibilità, della variabilità, dell'eterogeneità e in definitiva della complessità della domanda.

Conoscenza, competenza, saper fare diventano quindi modalità indispensabili di un unico processo, ognuna delle quali rimanda all'altra senza che sia necessario individuare i "luoghi" in cui ciascuna di esse debba trovare il suo ambiente dedicato ed esclusivo. Ne consegue un sistema formativo che in un certo senso si adatta e si modella sulle esigenze e le aspettative del cittadino, sia esso giovane o anziano, occupato o disoccupato, specializzato o meno, uomo o donna, locale o emigrato, ecc.

Gli interventi formativi costituiscono "fasi" di un più ampio percorso in cui lavoro e scuola per così dire si alternano in ragione delle esigenze, delle vicende e dei progetti dell'individuo. Non si può quindi negare che l'integrazione dei sistemi si lega profondamente non solo al rinnovamento dei curricula e delle metodologie, ma soprattutto al processo di alternanza fra scuola e lavoro.

Di fronte alle nuove tendenze in atto sta comunque l'ostacolo del cambiamento, che non si può realizzare immediatamente e senza incontrare possibili resistenze, soprattutto laddove i sistemi presentano rigidità strutturali rafforzate da una lunga consuetudine. Va detto che persino gli individui mostrano resistenze di fronte all'offerta di cambiamento: ne siano prova le recenti esperienze di alcuni Progetti regionali avviati con i Fondi Europei, ad esempio il *Progetto Adapt*

realizzato della Regione Lazio, che intendono fornire nuove opportunità ai lavoratori in mobilità o espulsi dal mercato del lavoro.

In questi casi, infatti, è riscontrata una difficile adattabilità dei lavoratori a mutare riferimenti e abitudini, ad abbandonare ad esempio la logica del lavoro dipendente a favore del lavoro autonomo, ad apprezzare la flessibilità, l'aggiornamento, la formazione continua. Ma è altresì necessario che gli stessi sistemi creino le premesse dell'integrazione, facilitando il passaggio degli individui dall'uno all'altro, anzi modellandosi secondo questo processo di scambio reciproco, sia in senso orizzontale che verticale.

Questi processi di cambiamento dovrebbero ottenere dei ritorni e dei vantaggi apprezzabili: ne uscirebbero migliorate la qualità del sistema scolastico e la sua offerta formativa, creando una maggiore coerenza tra scuola e lavoro e quindi riducendo i rischi della dispersione; ne uscirebbe potenziata la formazione professionale, che assurgerebbe a funzione di collante tra scuola e mondo del lavoro e potrebbe rispondere positivamente alle problematiche innescate dal futuro innalzamento dell'obbligo scolastico ai 18 anni d'età; si faciliterebbe la riforma del sistema di istruzione superiore, che si va proponendo in modo sempre più articolato e adattivo rispetto alle esigenze professionali dell'utenza; si rafforzerebbe e si qualificerebbe l'educazione permanente e degli adulti, anche in termini di aggiornamento o di riqualificazione professionale.

Alla fine, emergerebbe anche una maggiore capacità di comunicazione e dialogo tra i sistemi, in grado di potenziare complessivamente gli uni e gli altri e di stimolarne la progettualità e le capacità di innovazione.

Uomini e sistemi sarebbero chiamati a dare risposte efficienti ed efficaci alle problematiche sociali emergenti dalla complessità sociale, migliorando in definitiva la qualità della vita del sistema-società.

Ancora, ne verrebbe a rigenerarsi la filosofia del partenariato, della interconnessione, della flessibilizzazione, cioè di quelle che sembrano le risposte urgenti e ineludibili al processo di sviluppo della società industriale avanzata.

Le azioni formative integrate fin qui attuate muovono ad alcune considerazioni generali, che possono rappresentare un po' la sintesi dello *stato dell'arte a livello operativo*:

a) L'integrazione dei sistemi formativi risponde perfettamente al processo di innalzamento dell'obbligo scolastico, perché affronta il nodo della compresenza dell'obbligo e delle possibilità di inserimento professionale dei giovani: esso infatti può essere compiutamente e vantaggiosamente realizzato attraverso l'alternanza scuola e lavoro, inteso come momento formativo tra l'altro, ne escono potenziati la funzione della formazione professionale e lo stesso apprendistato.

- b) Si realizza a pieno il processo di alternanza tra formazione e lavoro anche in relazione ai fabbisogni di formazione, aggiornamento e riqualificazione dei lavoratori adulti. Da questo punto di vista ci si sta orientando verso la creazione di un sistema di crediti, da spendere come certificazione professionale o come titolo di studio, ma anche verso l'affermazione di un criterio di diversificazione delle strategie in ragione delle vocazioni territoriali e delle aspettative dei cittadini che su quel territorio operano. Va inoltre considerato che l'alternanza realizzata in perfetta sincronia tra scuola, università, formazione professionale e mondo del lavoro allenta le tradizionali barriere che distinguono tali sistemi, rimuovendo numerosi ostacoli alla loro integrazione progettuale e operativa.
- c) Si definiscono nuovi ruoli e nuove funzioni dei sistemi: la scuola e l'università possono rispondere in modo più adattivo e individuale ai fabbisogni formativi degli individui, modellandone i percorsi e gli sbocchi, mentre il lavoro può costruire itinerari occupazionali più flessibili e meno dipendenti dalle situazioni congiunturali.
- d) Emergono infine nuove problematiche inerenti la capacità di coordinamento delle istituzioni e i meccanismi che chiamano le varie parti sociali a cooperare per la definizione di obiettivi validi per l'intera comunità nazionale (o comunitaria); senza contare che il processo di integrazione contribuisce a riformare quelle strutture (come la scuola) che appaiono più tardigrade rispetto al rinnovamento e all'adattamento alle nuove esigenze della società. Basta vedere cosa sta succedendo nella scuola (o meglio, nella sua organizzazione e nel suo piano di offerta), con la recente Riforma dell'Autonomia.

Se andiamo a verificare il panorama normativo, giuridico e propositivo che riguarda il processo di integrazione dei sistemi, possiamo constatare quanto le iniziative pubbliche volte a stimolare questo processo si vadano moltiplicando, operando a vari livelli, da quello locale a quello nazionale, fino a quello comunitario.

A *livello locale*, si sta verificando una proliferazione di proposte, di progetti pilota, favoriti dalla possibilità di creare dal basso proposte organizzative modellate sulle necessità territoriali o modulate in modo da poterne sperimentare l'applicabilità su più vasti piani operativi. Intese e convenzioni interistituzionali sono presenti, a tal fine, su tutto il territorio nazionale: in particolare, protocolli tra imprese e scuole, imprese e università, enti locali e università, ordini professionali e scuole, ecc. per la creazione di Centri di orientamento, di formazione, di intermediazione e di progettazione, culminati in un Accordo quadro tra Ministero della Pubblica Istruzione e Conferenza delle Regioni firmato nel 1994.

Beninteso, non sempre tali attività hanno avuto buon fine: troppo spesso seguivano un rituale di cui si conoscevano solo superficialmente i significati, con la conseguente difficoltà ad

implementare politiche attive del lavoro e della formazione, e a realizzare una effettiva integrazione che conducesse alla realizzazione di obiettivi concreti.

Dal 1997-98 è partita una nuova ondata di Protocolli di intesa stipulati tra il Ministero e le singole Regioni, con una maggiore consapevolezza del significato profondamente innovativo, sperimentale, ma anche operativo dell'integrazione fra i sistemi: in particolare vanno menzionati i Protocolli stipulati da Emilia Romagna, dalla Liguria, dal Lazio, dal Molise, dal Friuli.

Fra i tanti, si considerino i *Progetti Sirio* di Lazio e Liguria, che attengono proprio all'integrazione dei sistemi formativi e tecnico-professionali in considerazione del fatto che "l'esigenza e l'opportunità di integrazione fra mondi che, in modo diverso ma comunque complementare, agiscono per la preparazione/inserimento lavorativo, richiede l'eliminazione di quella ancor presente contrapposizione tra il sistema d'istruzione, il sistema della formazione professionale e il sistema economico produttivo, che oggi ancora tendono a rimanere ognuno chiuso al suo interno in difesa di un proprio sapere" (Protocollo d'Intesa tra Ministero della Pubblica Istruzione e Regione Liguria, 15 maggio 1997).

Così, i *Progetti Sirio* mirano a potenziare l'offerta formativa sul territorio, a ottimizzare l'uso delle risorse umane e materiali esistenti e ad armonizzare e combinare i momenti di informazione, formazione di base e specializzazione, allargando all'educazione permanente le conseguenze positive del Protocollo.

I primi interventi infatti hanno proprio riguardato la riqualificazione di disoccupati con titolo di studio medio-alto, disoccupati con bassa qualificazione, persone soggettivamente o oggettivamente distanti dal mercato del lavoro, o ancora la riqualificazione e la flessibilizzazione delle competenze professionali di lavoratori in mobilità. Altri interventi hanno riguardato l'orientamento per gli studenti della scuola secondaria superiore e della formazione professionale e per i ragazzi portatori di handicap o di altri svantaggi sociali (ad esempio, immigrati).

Tali Protocolli costituiscono a tutt'oggi le linee guida per qualsiasi intervento territoriale a livello locale; essi infatti operano a livello territoriale limitato, ma proprio per questo è possibile definire con maggiore facilità gli sbocchi delle iniziative e soprattutto dare soddisfazione alle aspettative dell'utenza, prevalentemente indisponibile, se non a cambiare settore o modalità di lavoro, certo a cambiare sede e territorio, specie se si tratta di adulti.

A livello nazionale, il concetto di integrazione dei sistemi e di alternanza fra scuola e lavoro è recepito da alcuni accordi e leggi: si pensi all'Accordo sul lavoro del 1996, alla Legge 59 del 1997, detta comunemente la "Legge dell'autonomia", e al corrispettivo D.L. 112 del 1998, e alla Legge 196 del 1997, ai decreti di riordino dei cicli di istruzione, al Contratto Nazionale del

comparto scuola del 29-5-1999. Elementi ricorrenti in tutti questi dispositivi, il riconoscimento della funzione della formazione professionale e delle possibilità formative dell'esperienza lavorativa.

Occorre notare che, se da un lato sembra necessario puntare su una forte volontà propositiva e ordinatrice negli organi centrali dello Stato, dall'altra appare determinante l'introduzione di elementi di decentramento e di autonomia operativa per i settori interessati. Questo avviene, per l'appunto, con gli orientamenti e il disposto della Legge 59 succitata (personalità giuridica agli istituti scolastici e facoltà di ricerca, sviluppo e contrattazione) ma anche con la possibilità accordata agli Enti Locali di stabilire accordi e protocolli separati e autonomi con altri enti pubblici e privati operanti sul territorio.

È infine da ricordare che da più parti, con l'emanazione delle norme giuridiche che consentivano di allargare le prospettive di integrazione dei sistemi in campo formativo, è emersa la necessità di definire criteri di valutazione e di controllo in grado di garantire qualità, affidabilità ed efficacia delle iniziative progettuali.

A *livello internazionale*, meglio ancora a livello europeo, la problematica appare, per così dire, scontata, anche perché in taluni casi appartiene alla cultura dei Paesi membri dell'Unione; ad esempio a quella dei Paesi anglosassoni.

In ogni caso, la flessibilità, l'aggiornamento e la riqualificazione professionale, l'educazione permanente, la sperimentazione e l'innovazione in campo formativo costituiscono obiettivi espliciti delle politiche attive del lavoro e dell'educazione dell'Unione Europea. Queste hanno trovato applicazione pratica nei vari Obiettivi e nei Programmi educativi speciali. Il principio fondamentale è più in generale quello di fornire un'offerta formativa mirata ai bisogni dell'individuo e capace di rispondere alle sue esigenze durante tutto l'arco della sua vita.

Nel contesto delle politiche dell'Unione Europea il *Programma Leonardo* svolge una funzione di fondamentale importanza a sostegno della progettazione di sistemi integrati di formazione e lavoro.

I.2 L'integrazione dei sistemi nel Programma Leonardo

Va subito osservato che, nel testo della Decisione che istituisce il Programma Leonardo, il termine "integrazione dei sistemi" non viene espressamente utilizzato, per quanto se ne intuisca l'importanza e la funzione di sfondo.

Sono infatti esplicitati gli obiettivi di rinnovamento e potenziamento della formazione professionale, dell'alternanza tra formazione e lavoro, dell'educazione permanente, della personalizzazione degli itinerari formativi, dell'innovazione formativa, dell'estensione dei vantaggi

a tutte le categorie sociali, ma vi sono pochi cenni espliciti, nel testo ad una reale “integrazione” dei sistemi che intervengono nel processo formativo.

In compenso si parla spesso di scambi e di cooperazione (tra stati membri, ma anche tra organismi preposti alla formazione) nonché di partenariato. Si cercherà di chiarire più avanti perché questi termini non possano essere considerati sinonimi, né sul piano formale né tanto meno su quello sostanziale, del termine “integrazione”.

Si dovrebbe quindi affermare che il Programma Leonardo trascura l’integrazione dei sistemi? Ovviamente non è così, ma occorre fare chiarezza: l’integrazione dei sistemi non sembra essere un obiettivo diretto del Programma Leonardo, che è ovviamente orientato verso la realizzazione di prodotti formativi, quanto un obiettivo indiretto, uno *strumento*, o una sorta di “buona pratica” per la realizzazione di iniziative di formazione professionale, che rispettino le esigenze e gli obiettivi espliciti del Programma.

Difatti, si considerino i passi che, nel testo istitutivo del Programma (Decisione del Consiglio Europeo del 6 dicembre 1994) riguardano più da vicino l’argomento dell’integrazione dei sistemi.

Intanto, all’art.2 si fissano i potenziali interlocutori: l’impresa (qualsiasi impresa operante nel settore pubblico o privato), le “parti sociali” (organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori operanti sia a livello nazionale che comunitario), gli “organi di formazione” (istituti pubblici e privati che operino nella formazione professionale), le “università” (istituti di insegnamento superiore).

Il documento del Consiglio torna sull’integrazione tra i sistemi all’art.3, quando a proposito degli obiettivi, recita che occorre “promuovere la formazione professionale tenuto conto dei risultati dei programmi di ricerca e di sviluppo tecnologici, in particolare attraverso la cooperazione tra le università e le imprese nel settore della formazione alle tecnologie, alla loro applicazione e al loro trasferimento” (art.3, punto n).

Ora, cooperazione può significare anche “integrazione”, ma non necessariamente: l’obiettivo potrebbe essere raggiunto anche semplicemente quando imprese e università mettessero reciprocamente a disposizione le proprie risorse. Neppure lo “scambio” di personale costituisce di per sé un’integrazione, giacché non è esplicitato che tale processo debba seguire da un unico progetto formativo.

Qualche ulteriore indicazione si ritrova tuttavia in seguito, quando le indicazioni si fanno più concrete e riguardano la definizione e gli obiettivi delle singole misure.

Nel *Settore I (Supporto al miglioramento dei sistemi e dei dispositivi di formazione professionale negli stati membri)*, si trova, alla Misura 1.1.2 (*Programmi transnazionali di*

collocamento e scambi), l'indicazione del supporto dato ai "programmi transnazionali di scambi tra le imprese da un lato e gli organismi di formazione o le università dall'altro, incentrati sulla preparazione di programmi transnazionali di formazione" (*punto c*).

Nel *Settore II (Supporto al miglioramento delle azioni di formazione professionale anche mediante la cooperazione università-imprese riguardante le imprese e i lavoratori)* si ritrova, alla misura II.1.1 (*Ideazione e realizzazione di progetti pilota transnazionali*) il programma di "trasferimento delle innovazioni tecnologiche nell'ambito della cooperazione tra imprese e università in materia di formazione professionale permanente mediante la messa a punto e la realizzazione di moduli di formazione comuni (contenuti, strumenti, materiali), il supporto a corsi transnazionali intensivi di breve durata, il sostegno ad associazioni università-impresa per la formazione e a reti di formazione transnazionali, settoriali o regionali, per l'individuazione delle esigenze e per il trasferimento dei risultati dei programmi di ricerca e sviluppo" (*punto c*).

In questi passi dell'articolato riemerge la filosofia dell'integrazione, sebbene sia ancora definita cooperazione e sia in questo contesto limitata ad uno scambio privilegiato tra università e impresa. In effetti, le misure citate sottolineano la necessità di giungere ad obiettivi formativi comuni destinati ad un'utenza rintracciabile sia tra i lavoratori delle imprese, sia tra gli studenti e i ricercatori universitari, in una logica di scambio che viene ribadita successivamente: infatti, la misura II.1.2 (*Programmi transnazionali di collocamento e scambi*), mentre sottolinea che il collocamento dovrà avvenire nell'ambito di un progetto transnazionale di qualificazione professionale sostenuto da una cooperazione tra imprese e università impegnata nel trasferimento delle innovazioni tecnologiche, individua un supporto "ai programmi transnazionali di scambi fra imprese da un lato e università o organismi di formazione di persone responsabili della formazione o delle risorse umane e dei tutori dall'altro, incentrati sul trasferimento delle innovazioni tecnologiche in favore di PMI" (*punto b*). Questo punto, fra l'altro, riguarda esplicitamente la formazione professionale permanente e suggerisce la possibilità di uno scambio di formatori e, di conseguenza, di metodologie, nell'ambito di un progetto comune.

Queste concezioni sono ribadite nel *Settore III (Supporto allo sviluppo delle competenze linguistiche, delle conoscenze e della diffusione delle innovazioni nel settore della formazione professionale)*.

Vengono infatti incentivati la cooperazione per il miglioramento delle competenze linguistiche (III.1) attraverso programmi transnazionali di scambi "tra imprese da un lato e istituti specializzati nella formazione linguistica o organismi di formazione dall'altro" (*punto b*) e lo sviluppo delle conoscenze nel settore della formazione professionale (III.2), attraverso "nuovi tipi di apprendimento o di alternanza

nella formazione professionale tra le imprese da un lato e gli organismi di formazione o le università dall'altro”.

Ancora una volta, occorre sottolineare come questi scambi e queste forme di cooperazione possano “condurre” – ma non vi si identificano automaticamente – ad una integrazione di sistemi in grado di operare sulla progettazione, la sperimentazione, l'innovazione nel campo della formazione, e più precisamente nelle forme di alternanza, di aggiornamento, di specializzazione e di formazione permanente.

In altri termini, l'impressione generale che si ricava dall'articolato della Decisione del Consiglio Europeo istitutiva del Programma Leonardo da Vinci, è che sia implicitamente suggerito, anche se non espressamente evidenziato che certi obiettivi debbano essere raggiunti attraverso una sapiente integrazione progettuale e operativa dei sistemi (università, imprese, istituzioni). D'altronde la necessità che un progetto sia sviluppato da un partenariato multiattore, quale elemento indispensabile di qualità delle candidature, denota l'attenzione del programma per l'aspetto dell'integrazione dei sistemi non solo come obiettivo ultimo di ogni intervento, ma anche come modalità operativa concreta.

Qualche ulteriore riferimento si ritrova nel *Vademecum al Programma Leonardo* pubblicato nel 1996 a sostegno dei promotori dei progetti finanziabili.

Così, a più riprese viene citata la cooperazione in materia di formazione professionale tra imprese e università (*Introduzione: Aspetti principali del Programma Leonardo*), la necessità di promuovere la pluralità degli operatori, ossia “le azioni saranno sostenute da partenariati o reti che associano operatori diversi quali pubblici poteri, le imprese, gli organismi di formazione, le parti sociali, le università, le scuole” (*Leonardo da Vinci: una nuova politica della formazione professionale per l'Unione, punto IV*). Qui per la prima volta si nominano esplicitamente le scuole, si esemplifica la necessità di coinvolgere più partner in un rapporto che apparentemente sembrava privilegiare solo università e imprese e soprattutto si utilizza il termine “partenariato” che assieme a “cooperazione” aiuta a creare legami concettuali più solidi con il processo di integrazione dei sistemi.

La scuola viene sempre più inserita nel contesto del Programma anche in alcuni passi successivi: ad esempio, quando si sottolinea la necessità di creare “migliori collegamenti tra formazione iniziale e formazione permanente” (*L'accettazione della sfida, punto 7*), anche se la formazione iniziale privilegiata resta ancora una volta quella universitaria, come si nota nel passo che sottolinea il ruolo innovativo del Programma Leonardo: “Leonardo garantisce del pari un approccio maggiormente integrato a livello comunitario, rispetto ai precedenti programmi di azione, perché si prefigge di eliminare gli ostacoli che si trovano tra formazione iniziale e quella

permanente e che ostacolano la cooperazione università – imprese, al fine di promuovere la continuità di sviluppo del concetto di apprendimento durante l'intero arco della vita lavorativa" (punto12). E ancora, "lo scopo delle misure del Programma Leonardo è quello di realizzare più stretti collegamenti fra i sistemi di formazione europei e chi vi partecipa (imprese, responsabili della formazione, comprese le scuole professionali e le parti sociali, le università, ecc.) al fine di migliorarne la qualità, l'accesso e la mobilità, nonché promuoverne la cooperazione" (punto 15).

Nel quadro comune degli obiettivi d'altronde, il Vademecum ribadisce il rapporto privilegiato tra università e imprese nell'ambito della formazione alle nuove tecnologie, alla loro applicazione e al loro trasferimento (pag. 6, punto n); e anche successivamente, si fa soprattutto riferimento alla cooperazione tra università e imprese (I campi di azione di Leonardo, punto 20).

Appare lecito supporre che tra gli obiettivi perseguiti dal Programma rientrino tanto la formazione iniziale di primo livello (scuola secondaria e formazione professionale di I livello), che certamente può trarre vantaggio dalla partnership con le imprese nella prima formazione professionale dei giovani teenager, quanto la formazione permanente, l'aggiornamento e la riqualificazione di lavoratori adulti, anche altamente professionalizzati, magari a rischio di espulsione dal mercato.

Alla fine, il Vademecum sottolinea la necessità di attivare tutti i centri di formazione nel programma di educazione permanente, e soprattutto di creare una collaborazione tra università e impresa che consenta di valorizzare sul mercato l'innovazione (punto 30).

Va infine notato, nel Vademecum, il riferimento ad altre esperienze e ad altri Programmi finanziati dall'Unione: il Programma Socrates, che ribadisce la necessità di cooperazione trasversale tra settori per smantellare alcune rigide divisioni esistenti fra i dispositivi di istruzione e quelli di formazione (punto 29).

Ulteriori informazioni e indicazioni provengono da altri documenti prodotti dalle istituzioni competenti alla gestione del Programma Leonardo e dalle strutture designate a livello nazionale per l'attività di assistenza tecnica

Ad esempio, nella *Guida ai Promotori*, che supporta gli enti che intendono stendere un progetto, si ribadisce più volte il concetto di cooperazione tra imprese e università e, soprattutto, la centralità della formazione che avviene nelle imprese. Infatti, tra i consigli che vengono offerti si sottolinea l'opportunità di delineare progetti che ricercano "l'integrazione del lavoro e della formazione nella struttura delle imprese, appoggiando lo sviluppo della personalizzazione dei percorsi di formazione, favorendo maggiore flessibilità delle metodologie di formazione sul luogo di lavoro e sostenendo la costituzione di reti transnazionali di centri di eccellenza in campo formativo" (pag.43).

L'investimento nella formazione professionale continua, infatti, consente di stabilire una cooperazione tra imprese e università volta a:

- a) contribuire all'individuazione di fabbisogni formativi e di qualificazione per le imprese;
- b) elaborare contenuti e strumenti formativi adeguati ai fabbisogni reali;
- c) realizzare moduli formativi adeguati alle esigenze del personale delle imprese;
- d) promuovere la mobilità transnazionale e tra imprese e università di studiosi, formatori, neolaureati e specializzandi universitari, nonché dei formatori operanti nelle imprese;
- e) contribuire ad una rapida diffusione della ricerca e dei prodotti formativi;
- f) assistere i responsabili dei trasferimenti di tecnologie nelle imprese;
- g) costituire una rete europea di cooperazione alla formazione.

Questa elencazione (pagg.46-47 e segg.) riprende le indicazioni della Decisione del Consiglio istitutiva del Programma Leonardo, ed esplicita il concetto di multiattorialità del partenariato, ovvero di compresenza all'interno di un progetto, di soggetti rappresentativi di realtà differenti (scuola, università, impresa, ente locale, parti sociali), che possano garantire al progetto stesso canali adeguati per un impatto sul sistema.

Più avanti, trattando invece dei programmi transnazionali di collocamenti e scambi, si ribadisce il fatto che la partnership deve riguardare imprese e università (o enti di formazione, si aggiunge in parentesi) nella forma di "associazione università-imprese" o nella forma di "reti" (pagg.53-54 e segg.); particolare attenzione hanno infatti gli scambi che interessano studenti universitari, neolaureati, ricercatori ed esperti operanti in aziende, formatori, al fine di creare soggetti esperti molto qualificati nel campo delle tecnologie formative, dell'alternanza, della sperimentazione (pagg. 55-61).

Altri documenti che vale la pena ricordare sono i seguenti.

L'Avviso Comunitario 1995, in cui si evidenziano le priorità del Programma per quell'annualità, con l'obiettivo di orientare la progettazione verso le tematiche individuate. Fra queste vanno menzionate:

- il miglioramento dell'attrattiva e della parità di stima della formazione professionale iniziale, compresi i valori legati alle conoscenze acquisite con il lavoro o attraverso la formazione professionale, lo sviluppo di nuovi tipi di apprendistato o di alternanza in formazione professionale tra le imprese e gli organismi di formazione o università (*punto a*);
- l'analisi di fabbisogni di competenza e qualifiche attraverso il miglioramento della cooperazione tra organismi del mercato del lavoro e organismi di formazione, in vista dell'applicazione dei dispositivi generali di anticipazione di questi bisogni a livello appropriato (*punto d*).

L'Avviso Comunitario 1996, in cui si ribadisce la necessità di sviluppare l'alternanza in tutte le sue forme e a tutti i livelli, compresa l'istruzione superiore, anche favorendo lo sviluppo di strutture che sostengono l'alternanza (*punto b*). Inoltre, l'Avviso ricorda la necessità di sviluppare metodologie che rimuovano gli ostacoli alla formazione nelle PMI e la creazione di partenariati fra gli istituti di istruzione locali, comprese le università e i rappresentanti degli interessi economici locali.

In definitiva, si può facilmente questa rapida analisi delle linee guida del Programma Leonardo in ordine all'integrazione dei sistemi, ribadendo il fatto che nel Programma si fa luce un particolare concetto di "integrazione" che tuttavia in molti casi non viene pienamente esplicitato e che vale la pena definire più propriamente.

Altrimenti, resterebbe difficile apprezzare quei progetti in esame di valorizzazione che presentano aspetti qualificanti proprio in ordine a questo argomento.

Va infatti ricordato che, proprio perché l'integrazione dei sistemi è strumentale rispetto al conseguimento di altri obiettivi e informa di sé pressoché tutti i progetti presentati, esige un livello di analisi dei progetti stessi non tanto fondato sui materiali, quanto piuttosto sulla "buona pratica" di creare sistemi integrati, operativi nel continuum, e capaci di garantire le varie tipologie dei processi di formazione individuati.

I.3 Una proposta concettuale

Appare importante ed utile ai fini della ricerca specificare, innanzitutto, il significato e l'uso di certi termini. Nel Programma Leonardo si ritrovano – per quel che interessa – almeno due termini – cooperazione e partenariato – mentre un altro, integrazione, pur non espressamente menzionato nel testo del Programma, si evoca costantemente come una debita cornice o punto di riferimento.

Il fatto è che, se vogliamo analizzare e valutare correttamente i Progetti presentati alla luce del processo di integrazione dei sistemi, è necessario accertare se effettivamente questo obiettivo è stato perseguito e raggiunto.

Il termine *cooperazione* è quello più utilizzato nei documenti ufficiali relativi al Programma Leonardo.

Nella lingua italiana, cooperazione significa operare insieme per il raggiungimento di un fine comune, collaborazione e, talvolta, compartecipazione. Nella terminologia tecnica delle scienze politiche e sociali il termine cooperazione viene adottato per illustrare un rapporto di sostegno – economico, tecnologico, organizzativo e di consulenza – da parte dei Paesi ricchi e industrializzati

nei confronti dei Paesi in via di sviluppo, quando tale sostegno prevede in ogni caso uno sforzo finanziario comune, cioè una “compartecipazione” agli oneri da parte del Paese bisognoso di aiuto.

Non vi è dubbio che nel disegno generale del Programma Leonardo l’alternanza formazione-lavoro, la valorizzazione dei percorsi formativi e professionali, esiga una collaborazione tra enti diversi, ad esempio tra università e imprese. Ma la cooperazione, pur quando avvenga all’interno di un Progetto unitario, non prevede automaticamente l’integrazione delle funzioni o l’abbattimento degli eventuali steccati esistenti tra i soggetti che collaborano, ma solo la volontà esplicita di affiancare le proprie risorse a quelle dell’altro. Perché la cooperazione consista anche in una integrazione delle risorse, è necessario un passo successivo, cioè un approfondimento dei termini della cooperazione. Cooperazione infatti potrebbe essere anche la fornitura alle imprese, da parte dell’università, di modelli didattici e di *know how* tecnologico, che poi l’impresa svilupperà per proprio conto, senza scambio di risorse.

Il termine *partenariato*, neologismo entrato nel linguaggio comune del mondo della scuola proprio con la Riforma dell’Autonomia scolastica, viene indicato nei dizionari come sinonimo di collaborazione. In realtà, la posizione di partner in un rapporto sembra adombrare la possibilità di un rapporto paritario che, ad esempio, non è scontato nell’accezione sociopolitica del termine cooperazione.

Il concetto di partenariato è particolarmente accettabile – e utilizzato – nell’ottica dell’Unione Europea, perché sembra acquisire proprio il significato di rapporto tra pari nella realizzazione di un comune progetto. Il partenariato, tuttavia, di per sé non esige l’integrazione delle azioni e dei contributi dei partner; ad esempio, il partenariato a cui allude la Riforma dell’Autonomia scolastica sovente riguarda un semplice rapporto di sponsorizzazione tra impresa e scuola.

A che cosa allude invece il termine *integrazione*? Oltre al concetto di collaborazione, include la profonda interconnessione e interdipendenza, si potrebbe dire l’*interazione*, fra i soggetti partner nella definizione e nella realizzazione di un progetto, che restano legati in ogni momento dell’azione, dalla progettazione alla sperimentazione, dalla realizzazione alla fruizione. Integrazione significa scambio, autocontrollo, impossibilità di procedere *step by step* nell’azione senza la presenza e l’attività dei partner. In campo sociologico, ad esempio, si riconnette all’interiorizzazione dei modelli normativi della società.

Ed è precisamente questo il principio ispiratore del Programma Leonardo, per quel che riguarda la progettazione e la realizzazione da parte di soggetti diversi di modelli formativi in grado di rispondere ex novo alle richieste montanti nel mondo del lavoro e nelle strutture educative della società industriale avanzata nel terzo millennio.

L'alternanza scuola lavoro, la riqualificazione professionale, la produzione e la gestione dell'innovazione non consentono una suddivisione netta dei contributi dei partner, ma un continuo rimando, un'interazione appunto, tra le attività e le competenze rispettive, poste al servizio di un modello che non appartiene né all'uno né all'altro partner, ma al rapporto di integrazione fra sistemi considerati aperti.

Quest'ultimo concetto va sottolineato con forza: solo un sistema aperto si presta al Programma Leonardo, perché solo un sistema aperto consente di integrarsi con altri sistemi partner.

Quando si intende valutare e valorizzare i progetti del Programma Leonardo dal punto di vista dell'integrazione dei sistemi, occorre quindi verificare se siamo effettivamente di fronte ad un processo di interazione, di scambio e di mutua compartecipazione.

Il Programma Leonardo tuttavia introduce anche un altro concetto estremamente interessante, quello di *rete*.

Termine a dire il vero di cui si fa spesso abuso, per configurare una semplice interconnessione tra una molteplicità di soggetti. Non vi è dubbio che l'integrazione tra sistemi a cui allude il Programma Leonardo in realtà conduce alla costituzione di reti; il dispositivo legislativo infatti invita a creare un ampio partenariato tra varie imprese e varie università e, ove possibile e/o necessario, con la compresenza delle parti sociali, delle istituzioni territoriali, ecc.

Anche il concetto di rete (*network*), tuttavia, ha un significato preciso, almeno nella letteratura scientifica –di natura prevalentemente sociopsicologica e sistemica – che lo ha meglio definito e delimitato.

Possiamo così asserire che la rete costituisce un insieme di elementi (nodi) configurati in una connessione multipla e interdipendente che si costituisce per il conseguimento di un comune obiettivo.

Alcune caratteristiche della rete qui ci interessano particolarmente:

- a) la rete assume un'identità propria che prescinde dalla sommatoria delle sue singole parti;
- b) la rete perde di identità se non si realizza l'interdipendenza funzionale;
- c) la rete si costituisce su un processo;
- d) ogni relazione tra due nodi ha senso esclusivamente nel contesto della rete;
- e) la rete è un "sistema".

Di passata, possiamo far notare come, alla luce delle caratteristiche illustrate molte delle cosiddette "reti" di cui spesso si tratta, con imprudente sicurezza, in effetti reti non sono.

Viceversa, se analizziamo il processo di integrazione dei sistemi prefigurato dal Programma Leonardo possiamo applicare preliminarmente il concetto di rete, perché l'esigenza di coinvolgere più partner in un programma transnazionale presuppone la costituzione di una "rete di

comunicazione” che poi si trasforma in una “rete di interazioni e di scambi”. Inoltre, si possono confrontare le caratteristiche della rete con le forme di partenariato identificate dal Programma Leonardo; ne diamo a seguire un quadro sintetico.

“La rete assume un’identità propria che prescinde dalla sommatoria delle sue singole parti”

In effetti, l’identità propria della rete viene ad essere costituita dal Progetto, che è realizzabile soltanto con l’integrazione dei contributi offerti dai partner specifici; il progetto infatti, seppur limitato o limitabile ad ambiti territoriali, resta sostanzialmente un prodotto omogeneo che assume un senso e una prospettiva soltanto in funzione degli interlocutori che coinvolge.

“La rete perde di identità se non si realizza l’interdipendenza funzionale”

L’interdipendenza funzionale, l’interazione, la compartecipazione sono elementi fondamentali del processo di integrazione dei sistemi, senza i quali non si realizza il progetto, o meglio vengono meno i requisiti richiesti al progetto affinché sia considerato in linea di principio idoneo a conseguire gli obiettivi del Programma Leonardo.

“La rete si costituisce su un processo”

I progetti previsti dal Programma Leonardo non sono meri disegni ipotetici, ma concrete proposte operative, che devono essere vagliate sulla base dei prodotti, delle conseguenze, delle possibilità e delle potenzialità; il Piano di Valorizzazione tiene in conto anche la capacità di disseminazione del progetto, e la sua rilevanza rispetto alla politica ed alle problematiche della formazione professionale. La collaborazione tra i partner non si ferma quindi all’emissione del prodotto, ma va intesa in termini di continuazione, al fine di proporre un’offerta formativa valida nel tempo e applicabile anche a differenti contesti.

“Ogni relazione tra due nodi ha senso esclusivamente nel contesto della rete”

Questa clausola appare ovvia alla luce della filosofia di fondo del Programma Leonardo, che sollecita un processo di cooperazione tra imprese, scuole, università, parti sociali e altri soggetti formatori o territoriali, per il raggiungimento di un prodotto che emerge dal contributo di ogni singolo partner. Anzi, proprio l’insistenza con cui il Programma sottolinea l’importanza del confronto con il territorio e con tutti i possibili interlocutori istituzionali e sociali, dimostra quanto sia importante la correlazione multipla tra i vari attori promotori del progetto.

“La rete è un sistema”

La molteplicità delle parti, la reciproca connessione, l’identificabilità della rete costituiscono anche i requisiti di ciascun progetto Leonardo: infatti, il carattere transnazionale, multiattore del partenariato, la sottile e talvolta complessa relazione tra elementi del mondo lavorativo e strutture formative, la loro interdipendenza strutturale e funzionale ricercata

esplicitamente nel progetto, fanno sì che nel processo di integrazione dei sistemi si venga a creare un nuovo sovrasisistema funzionale che consente al suo interno lo scambio, la circolazione, e lo sviluppo senza che si perda l'identità complessiva del progetto.

Insomma, il concetto di rete consente di cogliere con più chiarezza i requisiti del processo di integrazione dei sistemi; anzi, si può dire che l'integrazione dei sistemi formativi, lavorativi, istituzionali, sociali e territoriali prevista dal Programma Leonardo si realizza in un contesto di rete che ne favorisce – e ne condiziona – i caratteri, le prospettive e lo stesso prodotto.

Non solo, ma a nostro avviso, l'esistenza di un processo effettivo di integrazione in rete condiziona anche il processo di valutazione e di valorizzazione dei progetti esaminati.

CAPITOLO II – I casi analizzati

II.1 La Metodologia

II.1.1 Il disegno della ricerca

Come è noto, l'obiettivo generale del Piano di Valorizzazione consiste nel favorire l'impatto dei risultati dei progetti sul territorio nazionale e comunitario, con particolare riferimento ai destinatari individuati, al fine di "elevare a sistema le sperimentazioni realizzate". Ciò significa, in via preliminare, la possibilità di adozione del progetto in un piano o in una strategia generale di sviluppo della formazione professionale.

I risultati attesi per i Progetti sono quindi la creazione di una fonte attendibile di riferimento, l'utilizzabilità dei metodi e dei risultati, il coinvolgimento reale dei vari attori.

Tra i temi forti individuati per classificare e valutare i Progetti si ritrova il processo di integrazione dei sistemi, che – come si è detto – rispecchia la multiattorialità e la transnazionalità del Programma.

L'azione di valorizzazione, così come è stata definita dagli enti e dalle istituzioni preposte ad un tale processo di valutazione, tenderà quindi a:

- individuare i Progetti che presentino come elemento comune, ma anche come tratto rilevante, l'attivazione di reti nazionali e transnazionali estese tra soggetti interessati alla formazione professionale. Ciò significa che la rete deve costituire di per sé uno dei "prodotti" del Progetto;
- analizzare le opzioni organizzative prescelte e la loro capacità di durare nel tempo;
- individuare le condizioni ostative alla realizzazione di forme di cooperazione e integrazione delle azioni;
- individuare i requisiti necessari affinché si possano affermare le forme di azione congiunta in campo formativo: requisiti che spaziano dalla dimensione organizzativa a quella economica a quella sociale e culturale.

Sono questi gli obiettivi delineati dal Piano di Valorizzazione nazionale del Programma Leonardo da Vinci I fase, per quel che concerne l'integrazione dei sistemi.

Essi, per certi versi, rappresentano anche le finalità della ricerca, perché si pongono come punti di riferimento a cui ancorare le modalità di analisi, di verifica e di valutazione dei Progetti selezionati.

A partire dagli obiettivi del Piano di Valorizzazione, si possono articolare le ipotesi di ricerca. Esse tengono conto anche delle definizioni avanzate a proposito del concetto di

integrazione, e si muovono verso la definizione degli specifici livelli di analisi e di valutazione dei Progetti.

La ricerca parte infatti dal presupposto che si possa individuare come base portante dei Progetti esaminati la dimensione della cooperazione; che questa cooperazione si prefiguri come un processo di integrazione delle funzioni istituzionali dei partner nella direzione di un miglioramento della formazione professionale nelle sue varie manifestazioni; che essa inoltre dia vita a delle vere e proprie reti, in cui è possibile individuare le posizioni funzionali dei vari partner.

Inoltre, deve essere possibile individuare un target potenziale e una capacità di disseminazione del prodotto.

Va immediatamente sottolineato come i progetti selezionati per l'indagine sono stati quelli che presentavano dei risultati, per così dire, estensibili ovvero degli output finalizzati in ogni loro aspetto e componente. Ciò ha reso necessario circoscrivere l'indagine ad iniziative già concluse ovvero a progetti appartenenti alle annualità 1995 e 1996, di cui fosse oltretutto disponibile tutta la documentazione istituzionale (rapporto intermedio e finale). Molti di questi progetti possono anche mostrare una certa obsolescenza rispetto alle più moderne tecnologie disponibili; ad esempio, appena cinque anni fa l'uso dei CD-Rom era ancora una tecnica innovativa, mentre oggi è d'uso comune nella produzione di documenti destinati ad una larga diffusione; ancora, in quel periodo l'opzione fra la versione CD-Rom e CD-I era ancora problematica, mentre oggi il CD-I è stato pressoché abbandonato; infine, l'utilizzazione di Internet in Italia era ancora agli inizi, se si pensa che le utenze e le varie forme di utilizzazione nell'arco di questi ultimi cinque anni sono aumentate a dismisura. Senza contare che la stessa domanda sta subendo alcune trasformazioni qualitative e, in parte, quantitative, per cui persino il target potenziale potrebbe risultarne alterato rispetto a quello previsto.

È quindi ovvio che l'analisi si concentrerà più che altro sulla bontà del modello generale, sulla sua esportabilità, piuttosto che sullo specifico: ed è precisamente questo che, in effetti, esige il Piano di Valorizzazione, giacché si tratta di trarre indicazioni dai progetti non solo sui loro esiti, cioè sulla loro capacità di durare nel tempo e di fornire risposte concrete alle esigenze della formazione professionale, ma anche di costituire dei modelli di riferimento per orientare la definizione delle priorità del Programma Leonardo nella fase successiva della sua implementazione..

Le aree problematiche della ricerca che sono quindi sostanzialmente le seguenti:

1. Il Progetto: gli scopi, le modalità di costituzione del partenariato, le procedure, il prodotto.

Si tratta dell'area descrittiva del Progetto, che consente di conoscere le sue dimensioni, le sue caratteristiche, la sua struttura;

2. *Il Modello: la realizzazione della rete di sistemi integrati, la capacità di incidere sulle strutture formative preesistenti, la capacità di fornire un riferimento futuro.*

Questa area riguarda più da vicino i “risultati” ottenuti dal progetto, quanto il progetto sia riuscito a conseguire i propri obiettivi, quali ostacoli si siano frapposti, quanto il progetto possa essere riprodotto e riutilizzato sul territorio e sul mercato.

All’interno di queste grandi aree di ricerca occorre poter disporre di vari strumenti di analisi, sia risalendo alla documentazione originaria, sia avviando colloqui e interviste con i Promotori, che costituiscono inevitabilmente la fonte di informazione più diretta. Due quindi, le fonti di informazione mediante le quali proporre una valutazione di ogni singolo progetto: quella documentaria e quella reputazionale, basata su interviste semistrutturate e su focus-group.

II.1.2 Le tecniche d’indagine: a) l’analisi documentaria

Per quel che riguarda la *documentazione*, si sono rese disponibili due fonti: la prima è costituita dal formulario di candidatura del Progetto stesso, corredato di una serie di sezioni relative agli obiettivi, alle modalità di costituzione della rete, alla metodologia, al target e al prodotto.

Si può dire che questa prima fonte documentaria rappresenta l’informazione di base, mentre un’altra fonte documentaria è rappresentata da un questionario di monitoraggio e verifica che l’ISFOL aveva somministrato ai Promotori nel 1997e nel 1998. Tale questionario svolge una funzione preziosa, perché accerta, per i progetti in corso di sviluppo, non solo la struttura e la sostanza delle iniziative stesse, ma anche l’atteggiamento dei promotori in ordine ad alcuni ostacoli, alle difficoltà di realizzazione degli obiettivi e alle prospettive generali. Infatti, il questionario tratta varie aree: oltre ai dati strutturali, accerta se il progetto ha subito riformulazioni, come è stato costituito il partenariato, come è stato gestito sul piano amministrativo, in quale misura gli obiettivi sono stati conseguiti, quali prodotti sono stati realizzati, quale sia l’autovalutazione dei promotori, l’eventuale disseminazione. Un questionario ricco e articolato, di quasi cento domande, che offre un panorama molto esauriente di quello che rappresentava ciascun singolo progetto all’indomani della sua realizzazione.

La documentazione va ovviamente sottoposta ad un processo di valutazione, in relazione agli specifici obiettivi dell’indagine. Essa quindi fornisce informazioni sul progetto, ma in questo caso – grazie ai dati raccolti tramite il questionario del monitoraggio ISFOL – anticipa una serie di indicazioni sul processo di integrazione dei sistemi, rispondendo direttamente agli interrogativi di base della nostra ricerca.

L'analisi preliminare dei Progetti ha consentito di giungere ai successivi colloqui con un bagaglio conoscitivo sufficientemente ampio e con la possibilità di modulare al meglio, con gli opportuni riferimenti di merito, sia il contenuto delle singole interviste semistrutturate che le definizioni tematiche dei focus group.

In ogni caso, l'analisi documentaria ha consentito di illustrare sinteticamente, anche con il supporto di schede di sintesi predisposte dall'ISFOL, il disegno complessivo dei singoli Progetti, così come emerge dai documenti presentati. Tra questi, assumono particolare importanza, oltre al formulario di candidatura del Progetto iniziale e ai questionari somministrati dall'ISFOL per il monitoraggio dei progetti nel 1997 e nel 1998, anche l'*Interim Report* e il *Final Report* che i promotori erano tenuti a presentare.

È necessario premettere che l'esame dei progetti non ha interessato tanto il prodotto di per sé – che pure costituisce un fattore di notevole importanza per la comprensione delle strategie di collegamento poste in atto tra i vari attori sociali – quanto gli aspetti più strettamente collegati alla formazione di links e di sinergie nella sua realizzazione.

In altri termini, i progetti sono stati esaminati nell'ambito delle ipotesi di ricerca che stanno alla base del presente lavoro, cioè in ordine alla verifica dell'attuazione dei principi generali di integrazione e di collegamento transnazionale fra i sistemi formativi e i sistemi produttivi nella determinazione di nuove forme di alternanza formazione-lavoro, di nuove strategie di formazione e di aggiornamento e di nuove professionalità emergenti da tale processo di interazione.

Come si è evidenziato in precedenza, inoltre, il processo di interazione e di integrazione dei sistemi è stato valutato nelle sue capacità di costituire reti interattive, anche con gli enti territoriali, e di contenere almeno *in nuce* la possibilità di funzionare anche nella disseminazione del prodotto.

Va infine ricordato che in questa sede si è optato per un concetto “forte” di integrazione, che presuppone un effettivo scambio di informazioni e di proposte operative tra i partner e un'azione solidale per l'applicazione sul mercato e nel territorio dei risultati del lavoro svolto.

II.1.3 Le tecniche d'indagine: b) interviste e focus group

La seconda fonte di informazione prescelta è quella *reputazionale*, costituita da interviste individuali e di gruppo.

L'intervista, il processo di interazione con l'oggetto della ricerca, rappresenta lo strumento principe di qualsiasi indagine sociale.

La fonte, infatti, non si limita a manifestarsi attraverso i dati ufficiali, ma è costretta ad ampliare la comunicazione attraverso la sollecitazione di risposte puntuali agli specifici interrogativi della ricerca sul campo.

Quando l'indagine non coinvolge un campione vasto, non è necessaria una rigida standardizzazione dello strumento che, se consente una rapida rilevazione sul campo, impedisce di fatto l'approfondimento e la possibilità di determinare dei *case-studies*.

Viceversa, nel nostro caso, il numero ridotto di progetti consente di andare più in profondità e suggerisce la possibilità di utilizzare *l'intervista semistrutturata*.

L'intervista semistrutturata lascia ampio campo libero alle modalità di risposta dei soggetti, ma li vincola a seguire un preciso itinerario, a limitare l'informazione entro un preciso campo tematico. Ciò consente ai dati raccolti di essere facilmente sistematizzabili entro il contesto logico della verifica metodologica, e di essere utilizzati anche in una prospettiva quantitativa.

Per i rappresentanti degli enti promotori è stata quindi predisposta un'intervista semistrutturata articolata secondo i seguenti items (che si riferiscono da un lato alle aree problematiche della ricerca, dall'altro agli obiettivi del Piano di Valorizzazione):

- a) Genesi del Progetto
- b) Modalità di costituzione delle reti
- c) Modalità di gestione del partenariato
- d) Eventuali procedure di autovalutazione
- e) Modalità di disseminazione del prodotto

Come si vede, il piano di intervista segue da vicino l'articolazione del questionario predisposto dall'ISFOL per il monitoraggio dei progetti. Non poteva essere diversamente, perché già quel monitoraggio presupponeva gli obiettivi del Piano di Valutazione, e poi perché questo parallelismo consentirà di tracciare un confronto temporale tra gli atteggiamenti espressi, a distanza di tre anni.

Tuttavia, l'enfasi maggiore viene posta proprio sul processo di integrazione (in particolare i punti *b* e *c*).

Attraverso l'intervista si è potuto accertare in quale misura i promotori siano realmente convinti della bontà del prodotto, quali difficoltà siano emerse e quali ulteriori obiettivi potevano essere conseguiti se tali difficoltà non si fossero manifestate, quali ulteriori prospettive si prevedono per il prodotto realizzato, quali target ha raggiunto o può effettivamente raggiungere.

Ma l'intervista intendeva soffermarsi soprattutto sulle reti.

Come hanno percepito i promotori il principio della cooperazione e della transnazionalità? Come è stato realmente implementato, quali difficoltà ha evidenziato, quali sono state le modalità con

cui si è sviluppato il partenariato? In quale misura si è realizzata una effettiva integrazione e a quale livello e in quali aspetti del progetto? Quale è stato il ruolo delle istituzioni e del territorio? Se vi è stata disseminazione, il partenariato ha funzionato anche in questa fase?

Un altro strumento di particolare interesse per stimolare le risposte degli intervistati è costituito dal *focus group*.

Si tratta di una tecnica che sta rapidamente guadagnando l'interesse dei ricercatori, perché stimola una discussione di gruppo moderata dal ricercatore quasi esclusivamente sulla base del tema introdotto. Così, i soggetti stimolano a vicenda le proprie capacità di analisi e di risposta alle problematiche proposte e ampliano a dismisura le componenti razionali e irrazionali della propria performance di risposta.

Un *focus group*, pur di modeste dimensioni temporali, è stato organizzato su un tema unico, che è quello prioritario per il presente progetto di ricerca: la rete.

Il tema proposto è stato poi articolato nei due punti che seguono:

- a) Quale significato hanno nell'economia generale del Programma Leonardo i concetti di cooperazione, partenariato, integrazione dei sistemi e rete;
- b) Come è possibile realizzare, nei progetti, l'integrazione tra i vari sistemi operanti nel campo della formazione professionale, in quali fasi e a quali livelli.

Il *focus group*, infatti, non parte da una domanda specifica, ma propone un tema di discussione: è questo il motivo per cui le tematiche proposte in questa sede sono di carattere generale. Esse infatti non devono accertare quale tipo di risposta sia stata fornita dai promotori nei loro progetti (questo viene già rilevato nel corso dell'intervista semistrutturata), ma quale sia il significato reale che i singoli, e il gruppo, assegnano ai concetti di integrazione e di partenariato. Con ciò si può meglio risalire al complesso gioco di atteggiamenti/comportamenti e alla reale percezione del problema nei Promotori.

Tutti i dati sono stati immagazzinati in schede ed elaborati su base prevalentemente qualitativa, attraverso uno schema di classificazione e di valutazione sia assoluta che comparativa.

II.1.4 La selezione dei Progetti

A dire il vero nessuno dei progetti è esplicitamente volto alla creazione delle reti, ma tutti utilizzano le reti per conseguire degli obiettivi formativi specifici. Tuttavia alcuni progetti sono certamente più espliciti nel delineare, fra i propri obiettivi, anche quello della costituzione di sistemi di scambio e di cooperazione. Si possono quindi individuare i progetti in cui il processo di

integrazione dei sistemi appare più chiaramente esplicitato, ed è su questi che l'indagine sarà svolta compiutamente. Una prima selezione è stata condotta dall'ISFOL sulla base di un'analisi dei progetti rilevanti per la tematica oggetto di indagine, conclusi e sufficientemente rappresentativi dei diversi contesti sociali produttivi e territoriali.

Alla fine, i Progetti analizzati sono stati 17, e sono stati prescelti quelli che:

- a) avessero una spiccata caratteristica in termini di partenariato;
- b) in cui fosse rilevabile più chiaramente il processo di integrazione dei sistemi anche a livello di prodotto e di potenziale disseminazione del prodotto;
- c) avessero maggiore rilevanza sul piano della formazione professionale.

I 17 Progetti analizzati sono i seguenti:

1. AF FORUM (Roma), *Universities, undertaking, unions linkage for strong relations between training and world of work* (Misura II.11C)
2. ASTER Regione Emilia Romagna, *Multimedia. Réalisation d'un logiciel multimedia pour l'orientation* (Misura I.11C)
3. CARPI Formazione, *Aquita. Asdaptatioin of three qualifications to the technological educational and organizational changes in textile-clothing sector* (Misura I.11D)
4. CENSIS, *Cooperation at local level among economic istitutional and training bodies to pinpoint and anticipate training and qualification* (Misura III2A)
5. CONSORZIO MILANO RICERCHE, *Multimedia system for treaining in quality and certification* (Misura II.11C)
6. IFOA, *Multimedia automobile training* (Misura II.11C)
7. INECOOP, *Expt.Creazione della qualifica professionale di esperto in appalti pubblici per il settore costruzioni secondo le direttive comunitarie* (Misura I.11A)
8. IPSSCT "F. Datini", *Tifs. Tutoraggio globale di aziende della rete di imprese formative simulate* (Misura I.11A)
9. ITSOS "M. Curie", *Sofia. Flexible open distance learning organizational system* (Misura I.11B)
10. MOSAICO, *New ser. For a new generation of advice-guidance-counselling services for SMEs* (Misura III.2a)
11. SCIENTER, *Development of an european clearing house to facilitate cross-country exchange of open and distance learning* (Misura II.11C)
12. SISTEMI INFORMATIVI CONFINDUSTRIA, *L'alternance formation travail et les besoins competences* (Misura II.11A)
13. ACCADEMIA ITALIANA, *Training and ecological design* (Misura II.11A)

14. ENEA, *Bioinform. Nuove competenze professionali nella lotta biologica integrata assistita dall'elaboratore* (Misura I.11B)
15. ORGANISMO NAZIONALE BILATERALE PER LA FORMAZIONE, *Transparency-Viability of vocational training certificates in labour market* (Misura I.11A)
16. REGIONE EMILIA ROMAGNA, *Elaboration et experimentation d'un modèle de formation pour le développement et la gestion intégré des services puor l'emploi* (Misura I.11C)
17. IPSIA "Cimino", *Procom. New skills and new capabilities for professional competence* (Misura III.2A)

Ad una prima selezione, tenendo conto dei vari criteri adottati, sono stati prescelti i seguenti progetti:

1. AF FORUM (Roma), *Universities, undertaking, unions linkage for strong relations between training and world of work* (Misura II.11C)
2. ASTER Regione Emilia Romagna, *Multimedia. Réalisation d'un logiciel multimedia pour l'orientation* (Misura I.11C)
3. CARPI Formazione, *Aquita. Adaptatioin of three qualifications to the technological educational and organizational changes in textile-clothing sector* (Misura I.11D)
4. CENSIS, *Cooperation at local level among economic istitutional and training bodies to pinpoint and anticipate training and qualification* (Misura III.2A)
5. CONSORZIO MILANO RICERCHE, *Multimedia system for treaining in quality and certification* (Misura II.11C)
6. IFOA, *Multimedia automobile training* (Misura II.11C)
7. INECOOP, *Expt. Creazione della qualifica professionale di esperto in appalti pubblici per il settore costruzioni secondo le direttive comunitarie* (Misura I.11A)
8. IPSSCT "F. Datini", *Tifs. Tutoraggio globale di aziende della rete di imprese formative simulate* (Misura I.11A)
9. SCIENTER, *Development of an european clearing house to facilitate cross-country exchange of open and distance learning* (Misura II.11C)
10. ACCADEMIA ITALIANA, *Training and ecological design* (Misura II.11A)
11. ORGANISMO BILATERALE NAZIONALE PER LA FORMAZIONE, *Transparency-Viability of vocational training certificates in labour market* (Misura I.11A)
12. REGIONE EMILIA ROMAGNA, *Elaboration et experimentation d'un modèle de formation pour le développement et la gestion intégré des services puor l'emploi* (Misura I.11C)
13. IPSIA "Cimino", *Procom. New skills and new capabilities for professional competence* (Misura III.2A)

II.1.5 Alcuni problemi di realizzazione delle interviste e dei focus group

Per la realizzazione di *focus group* che non impegnassero eccessivi spostamenti per i Promotori, erano stati previsti due incontri, uno a ROMA, che doveva riunire i Promotori dell'area centromeridionale (AF Forum, CENSIS, INECOOP, Organismo Bilaterale Nazionale per la Formazione, tutti con sede a Roma) e uno a BOLOGNA, che doveva riunire i Promotori del centro-nord (Aster, Carpi, IFOA, SCIENTER, Regione Emilia Romagna, con sede in Emilia Romagna, IPSSCT Datini e Accademia Italiana, con sede in Toscana, Consorzio Milano Ricerche e IPSIA Cimino con sede in Lombardia).

Preliminarmente alle riunioni di gruppo, con i singoli rappresentanti dei soggetti Promotori sarebbe stata avviata anche l'intervista semistrutturata.

Ma le cose non sono andate così come erano state organizzate preliminarmente. Le motivazioni di tate *empasse* sono riconducibili da una parte ad una certa reticenza di alcuni promotori, dall'altra all'impossibilità di reperire alcuni soggetti coinvolti in tempi utili per la ricerca. Inoltre, distanza di soli cinque anni dall'avvio e di soli due anni dal loro completamento, alcuni Progetti risultano esauriti, abbandonati, addirittura se ne è perduta la memoria storica; in qualche caso le Società che li hanno promossi sono state assorbite entro nuove strutture associative o aziendali. In alcuni soggetti si è avvertito quasi un timore, una diffidenza, come se la ricerca si presentasse come una sorta di indagine ispettiva sui progetti.

Ad avallare tali impressioni, è sufficiente fare un bilancio della situazione al momento in cui si sono avviati i contatti per portare a compimento la ricerca.

Una società, l'*INECOOP*, è letteralmente "sparita", assorbita in toto da un'altra azienda (da *Elabora*), con la conseguenza più grave che si è perduta in certa misura la "memoria storica" del Progetto. In un altro caso, quello del Consorzio Milano Ricerche, il dott. Mango – memoria storica del Progetto – non lavora più per nessuna delle società interessate e risulta conseguentemente irreperibile e comunque non motivato a collaborare. Alcuni enti hanno delegato rappresentanti diversi da quelli che avevano curato e coordinato i progetti, o da quelli che nelle schede approntate dall'ISFOL sono indicati come persone di contatto: *ASTER, Carpi Formazione, INECOOP, Organismo Nazionale Bilaterale per la Formazione*. Di conseguenza gli informatori realmente disponibili talvolta non sono stati all'altezza della situazione, offrendo indicazioni e notizie già deducibili dalla documentazione esistente o avanzando commenti e considerazioni sostanzialmente banali.

Inoltre, l'*Accademia Italiana* risulta avere avuto non meglio specificati "problemi" con la Commissione, con conseguente atteggiamento di diffidenza e di scarsa propensione alla collaborazione, come si vede del resto dalle telegrafiche risposte offerte dall'informatore delegato al questionario via e-mail.

In altri termini, alcune Società sono giunte ai colloqui con una non ineccepibile capacità di riferire e di informare.

In altri casi, pur avendo riscontrato nei soggetti contattati una certa disponibilità di massima nei confronti della ricerca, al momento di definire una data di incontro per la realizzazione delle interviste e dei focus group, non è stato possibile raggiungere un accordo su una data comune.

Ne sono derivate conseguenze pesanti sull'organizzazione della ricerca.

Innanzitutto si è perduto moltissimo tempo nel contattare i rappresentanti degli Enti e delle Società contraenti, e nei successivi tentativi di giungere ad un accordo di massima sulla data degli incontri; di certo, il numero piuttosto cospicuo di progetti da esaminare e la loro relativa dispersione sul territorio non ha aiutato in questo senso.

Va notato tra l'altro che, nonostante gli sforzi e la fattiva collaborazione dell'ISFOL, non è stato possibile riunire i quattro Promotori dell'area romana in un unico incontro, ed è quindi sfumata la possibilità di costituire un focus group.

Con due di questi promotori dell'area romana (*AF Forum e Organismo Bilaterale Nazionale per la Formazione*), resisi nel frattempo disponibili ad un incontro nella sede dell'ISFOL, si è potuta condurre una intervista face-to-face, comprendente anche i quesiti-stimolo predisposti per il focus group, che quindi sono stati inseriti come semplici domande all'interno del modulo di intervista.

L'indisponibilità degli altri due soggetti (*CENSIS e INECOOP*) a presentarsi sul luogo dell'intervista o a ricevere nella propria sede un intervistatore – per vari e sostanzialmente validabili motivi – ha quindi costretto i ricercatori a modificare ulteriormente il programma iniziale, optando per una *intervista telefonica* o per un questionario gestito per via telematica, metodologicamente e tecnicamente provveduti certo, e tuttavia meno efficaci di una intervista *face to face* e di un focus group.

D'altronde, nel frattempo il tempo incalzava.

Come si è illustrato in precedenza, per quel che riguardava i Promotori dell'area emiliana, lombarda e toscana, era stato predisposto un incontro unico a Bologna.

Tale incontro doveva consentire di realizzare interviste dirette e di organizzare un focus group “leggero” (cioè non particolarmente prolungato nel tempo); ma anche in questo caso si sono riscontrate alcune defezioni.

Il focus group ha infatti riguardato soltanto i rappresentanti di *Carpi Formazione, I.P.S.S.C.T. Datini, IPSIA Cimino e SCIENTER*, ed è quindi risultato ai limiti della ammissibilità metodologica.

Per gli assenti, (*Regione Emilia Romagna, ASTER, Accademia Italiana, Consorzio Milano Ricerche*), si è fatto ricorso anche in questo caso all'intervista telefonica o telematica.

Mentre il focus group e le interviste semistrutturate hanno seguito il percorso precedentemente delineato, è stato quindi necessario ex post definire un ulteriore strumento di ricerca, costituito da un questionario somministrato per via telefonica o telematica.

Come si è avuto modo di illustrare in precedenza, l'intervista semistrutturata verteva sui seguenti punti:

- a) Genesi del Progetto
- b) Modalità di costituzione delle reti
- c) Modalità di gestione del partenariato
- d) Eventuali procedure di autovalutazione
- e) Modalità di disseminazione del prodotto

Inoltre, il focus group affrontava due temi generali: a) Quale significato hanno nell'economia generale del Programma Leonardo i concetti di cooperazione, partenariato, integrazione dei sistemi e rete; b) Come è possibile realizzare, nei progetti, l'integrazione tra i vari sistemi operanti nel campo della formazione professionale, in quali fasi e a quali livelli.

Si è quindi optato per un *questionario strutturato, a risposta aperta*, così articolato:

1. Può descrivere la genesi del Progetto a cui ha partecipato sottolineando le modalità di identificazione del subject e di identificazione e contatto dei partner?
2. Come sono state costruite le reti di contatto tra i partner?
3. Come è stata impostata la cooperazione nella partnership?
4. Quali problematiche ha suscitato il carattere transnazionale della cooperazione?
5. In che modo è stato gestito il partenariato, sul piano pratico (allocazione di responsabilità, gestione economica, ecc.)?
6. Quali tecniche sono state utilizzate per una implementazione del partenariato?
7. Quali modalità ha assunto il partenariato durante i lavori e quali eventuali difficoltà sono state riscontrate?
8. Sono state attuate procedure di autovalutazione del lavoro in cooperazione?
9. Secondo il suo parere che livello di integrazione tra i partner è stato raggiunto?
10. Quale è stato il ruolo di partnership delle istituzioni territoriali e delle parti sociali?
11. Può descrivere le modalità di disseminazione del prodotto soprattutto in relazione alla partnership?
12. Può dare un giudizio sul funzionamento complessivo del partenariato nel Progetto?

13. Può dare una definizione sintetica dei seguenti concetti, anche sulla base della sua esperienza nel Programma Leonardo: cooperazione, partenariato, integrazione dei sistemi

Destinatari di tale questionario sono stati i soggetti che non avevano partecipato agli incontri di Bologna e di Roma: ASTER, *Consorzio Milano Ricerche*, *Accademia Italiana*, *Regione Emilia Romagna*, *CENSIS* e *INECOOP*.

Inoltre, considerato che il questionario telefonico creava qualche disagio agli intervistati, a richiesta degli interessati si è optato infine per il solo ricorso alla posta elettronica.

Con tutto ciò, dopo aver più volte differito il termine ultimo per l'accettazione delle risposte, sono giunti in sede soltanto i questionari compilati da ASTER, *Accademia Italiana* e *INECOOP*.

Non si hanno quindi ulteriori dati, al di là di quelli documentali, relativi ai seguenti Promotori:

- Censis
- Ifoa
- Consorzio Milano Ricerche
- Regione Emilia Romagna

Occorre riconoscere che il programma di ricerca sul campo ha quindi subito un ridimensionamento e una serie di modifiche che hanno reso meno omogenei del previsto i dati raccolti. Ciò nonostante, è risultato abbastanza facile coordinare fra loro i vari interventi al fine di conseguire lo scopo prefissato, che era quello di ottenere informazioni più approfondite, e in qualche caso di contorno, sugli esiti dei Progetti e sulle esperienze di partenariato.

Laddove questi dati sono mancati del tutto, la documentazione acquisita ha comunque consentito di tracciare un quadro abbastanza preciso della situazione, e di giungere ad una sintesi comparativa che ha coinvolto tutti i Progetti selezionati.

Le conclusioni della presente indagine quindi non sembrano risentire in modo determinante delle difficoltà emerse nel corso della ricerca, e si suppone che possano essere valutate con sufficiente attendibilità scientifica.

II.2 I dati della ricerca sul campo: l'analisi dei casi

PROGETTO n.1 Contraente e promotore: AF FORUM (Roma)

Scheda:

ANNO DI APPROVAZIONE 1995	TITOLO <i>Universities, undertakings, unions linkages for strong relations between training and the world of work</i>	CONTRAENTE A.F. FORUM Via Carlo Mirabello, 7 00195 Roma Tel. 06/377021 Fax 06/3729778
-------------------------------------	---	---

SETTORE II	MISURA 1.1.C/101	DURATA 2 anni	PERSONA DA CONTATTARE Pietro Ragni
----------------------	----------------------------	-------------------------	--

PARTENARIATO (<i>nazionale/transnazionale</i>) INS. FOR SOCIOLOGY UNIV. WIEN (Austria) - FACTUM (Austria) - ZSI DONAU UNIVERSITAT KREMS (Austria) - UETP DANUBE (Austria) - ECOLE CENTRALE DE NANTES (Francia) - EUROFINS (Francia) - SITIA (Francia) - CRCI DES PAYS DE LA LOIRE (Francia) - TEAM (Italia) – UNIVERSITÀ TOR VERGATA (Italia) - UNIVERSITÀ DI CASSINO (Italia)
--

SETTORE INTERVENTO Ambientale	IMPATTO PREVISTO Nazionale	PAROLA CHIAVE Reti università-impresa
---	--------------------------------------	---

OBIETTIVI * Incrementare i legami tra università ed impresa. * Individuare i profili professionali innovativi in relazione ai fabbisogni richiesti dalle imprese e in base al livello dell'offerta formativa.
--

BENEFICIARI * Formatori e Tutor. * Studenti. * Gestori di processi formativi nelle imprese. * Lavoratori. * Studenti in periodo di stage.

PRODOTTI REALIZZATI O IN FASE DI REALIZZAZIONE

Il **prodotto** realizzato dal partenariato è un libro dal titolo *University, Undertaking, Unions. Linkage for strong relations between training and the world of work*.

Gli obiettivi di questo strumento sono quelli di definire alcuni profili professionali innovativi o che hanno subito recentemente un'evoluzione, che operano in settori specifici (ingegneristico e ambientale), facendo riferimento a particolari tipologie di lavoratori (lavoratori anziani con alto livello di qualificazione).

L'intento è quello di definire i meccanismi di relazione che intercorrono tra i vari attori coinvolti nel processo di formazione: le università, le aziende e le istituzioni.

Per realizzare questo volume il partenariato ha proceduto seguendo sei tappe di lavoro:

1. identificare alcuni profili professionali innovativi;
2. definire i fabbisogni formativi richiesti dalle imprese per queste figure professionali e individuare il livello dell'offerta formativa disponibile sul mercato;
offrire una proposta di ottimizzazione dei percorsi formativi e di realizzazione di attività di formazione continua;
3. intensificare i legami tra università e imprese;
4. aumentare i rapporti tra i partner;
5. coinvolgere i vari attori del progetto: sindacati, organizzazioni formative, istituzioni locali.

I 13 profili professionali individuati e sviluppati sono caratterizzati dalla loro innovatività e per tale motivo non esiste per ciascuno di essi un percorso formativo già elaborato o perfettamente definito. L'elemento ulteriore che caratterizza queste figure professionali è il loro potenziale di impatto sul mercato del lavoro e sul mercato formativo.

Per ciascun profilo viene indicata:

1. la descrizione delle sue caratteristiche con attenzione allo sviluppo di questa figura professionale nei contesti studiati;
2. il livello di stabilizzazione e di maturità dell'esperienza professionale;
3. il percorso formativo, sia dal punto di vista delle aziende che delle università;
4. gli elementi critici che caratterizzano ogni singolo profilo.

Nel testo emergono due tipi di approcci: il primo caratterizzato da una maggiore attenzione nei confronti delle trasformazioni dei profili professionali considerati, con particolare interesse nei confronti del loro impatto con la

produzione e l'innovazione delle tecnologie avanzate, il secondo caratterizzato da un'attenzione rivolta piuttosto ai problemi dovuti dall'obsolescenza delle competenze e delle conoscenze di lavoratori anziani, altamente qualificati, impiegati in settori tecnologicamente avanzati.

Un elemento messo in evidenza dal volume è il gap esistente tra i bisogni formativi richiesti dalle imprese per certi tipi di profili e le correnti offerte formative. Lo sforzo compiuto e testimoniato dal presente volume è quello di mettere in luce come l'offerta ed il fabbisogno formativo possano meglio interfacciarsi per raggiungere risultati ottimali.

Il volume si rivolge alle imprese dei settori interessati, che potranno consultarlo per avere una precisa definizione dei profili professionali curati, alle università, che potranno conoscere i fabbisogni formativi delle imprese, alle organizzazioni degli esperti di formazione, che potranno utilizzare il volume per trarre utili suggerimenti per le loro attività, ai formatori e agli studenti dei settori interessati, che potranno conoscere approfonditamente lo stato dell'arte nei settori di riferimento, ai sindacati, che avranno a disposizione uno strumento contenente utili suggerimenti per i problemi della riqualificazione dei lavoratori anziani.

Il volume è già ultimato ed è disponibile in lingua inglese presso la struttura contraente del progetto.

Descrizione

Il prodotto, un volume in inglese, rappresenta una buona guida all'individuazione di alcuni profili professionali innovativi, sulla base dei fabbisogni espressi dalle imprese, e alla realizzazione di percorsi formativi in grado di fornire adeguata competenza professionale ai destinatari. I partners sono italiani, francesi, austriaci.

Il gruppo italiano ha individuato figure professionali innovative come esperto di certificazione ambientale d'impresa, agente dell'innovazione tecnologica, ingegnere gestionale, esperto in ottimizzazione dei sistemi energetici, esperto in mediazione ambientale. Il gruppo francese ha individuato professionalità come manager progettuale per costruzioni elettrosaldate, ingegnere per il trattamento di rifiuti, responsabile di impianto di produzione di granulati.

Il gruppo austriaco ha invece individuato alcuni destinatari privilegiati di tali professionalità, come disoccupati esperti, disoccupati esperti in periodo di formazione, occupati esperti a rischio disoccupazione.

I partners del Progetto sono rappresentati da università (Vienna, Krems, Ecole Centrale di Nantes, Tor Vergata, Cassino), centri di studio e di formazione (Forum, Factum, Centre for Social Innovation, Danube, Team), Consorzi di promozione imprenditoriale (CRCI, Eurofins), aziende (Sitia).

La definizione degli obiettivi e dei percorsi formativi ha comportato l'avvio di strette relazioni tra i partners, che si sono resi immediatamente conto di dover definire tra gli obiettivi principali del Progetto la stessa partnership, dal momento che proprio le varie esperienze maturate nel campo di nuove professionalità tecnologiche e nello studio delle occupazioni a rischio nel mercato del lavoro europeo consentivano di ottenere un prodotto aderente ai fabbisogni delle imprese, ma anche utile ai centri di formazione di più alto livello.

Il questionario del 1997, somministrato all'ente contraente Forum, rivela che il partenariato è stato condotto utilizzando reti preesistenti, soprattutto all'interno dei paesi coinvolti; ad esempio, Forum già collaborava con le università italiane coinvolte nel progetto, mentre in Francia il CRCI aveva già avuto esperienze di partenariato con gli altri soggetti francesi coinvolti nel Progetto.

Le relazioni tra i partners sono state tenute attraverso reti di comunicazione ordinarie (fax, e-mail, ecc.) e attraverso alcune riunioni organizzative e riunioni seminariali (quattro, in totale) dove era possibile realizzare un più ampio scambio di esperienze e di proposte operative.

Alla specifica domanda sul valore aggiunto apportato dalla partnership, si fa notare che esso si fonda essenzialmente sulla capacità dei partner di integrare esperienze e conoscenze e di cogliere a livello europeo le tendenze e i fabbisogni emergenti.

Per quel che riguarda la disseminazione occorre notare che un libro dovrebbe essere facilmente divulgabile, soprattutto perché si prefigura come un manuale utilizzabile da centri di formazione e di studio, da aziende, e da utenti in formazione.

La disseminazione prevista, secondo le risposte al questionario, doveva interessare la circolazione scientifica e formativa, anche attraverso l'uso di vie telematiche; alla domanda se la disseminazione abbia avuto luogo si è risposto affermativamente, indicando come destinatari imprese, parti sociali e università.

Vanno tuttavia presi in considerazione anche l'*Interim Report* e il *Final Report* previsti dal Programma Leonardo.

Nell'*Interim Report* si fa esplicito riferimento all'obiettivo di intensificare i legami tra università e imprese e di coinvolgere negli esiti del Progetto altri attori, sia tecnici che istituzionali. A questo proposito, si citano esplicitamente i sindacati, le rappresentanze imprenditoriali, gli enti locali, altri organismi di formazione; e si delinea anche il teatro di tale coinvolgimento: un

convegno sul tema del Progetto, che dovrebbe servire anche per dare il via alla “disseminazione” del prodotto.

Occorre tuttavia notare come la cooperazione e la rete, siano considerati in qualche misura degli obiettivi indiretti (pag.6) che rientrano più nello spirito che non nella lettera del Programma Leonardo.

In realtà, l'integrazione dei sistemi è vista soprattutto come occasione di scambio di esperienze e di collaborazione transnazionale in vista della realizzazione del prodotto (*punto d*), nonché come coinvolgimento di interlocutori, o meglio di potenziali destinatari, nella fase di disseminazione (*punto f*). Si può infatti supporre che il “coinvolgimento di altri attori nel progetto” di cui si parla al punto *f* non valga tanto nella fase progettuale o di messa a punto del prodotto, quanto nella fase di applicazione della circolazione e della diffusione del prodotto stesso.

Nel *Final Report* si fa notare che il punto *d* (aumentare i legami tra università e imprese) è stato realizzato a pieno, perché è stato fin dall'inizio considerato un obiettivo centrale del Progetto, sia perché ha coinvolto aziende e università di varia nazionalità, sia perché ha potuto armonizzare competenze e conoscenze delle due realtà in un unico progetto di grande significato teorico, metodologico e operativo; in particolare, nel Report si fa notare che l'esperienza maturata ha consentito di tracciare utili indicazioni per “meglio interfacciare i due sistemi”. Per quanto riguarda il punto *e* (aumentare il livello di cooperazione tra i partner) si sottolinea come si sia trattato di un notevole successo, visto che buona parte dei partner hanno sottoscritto un nuovo Progetto relativo al bando '97. Infine, per quanto attiene al punto *f* (coinvolgimento di altri attori) si sottolinea la funzione del convegno di apertura, del 1996 (*New Competences: the linkage between Universities and Enterprises*, Facoltà di Ingegneria, Università di Roma La Sapienza), e di quello finale (*L'approccio per competenze: un ponte fra Università e Imprese*, presso la propria sede, del gennaio 1998), nonché di altri incontri organizzati dai partner nazionali con istituzioni e organismi locali. Il contatto con altri attori sociali sarebbe stato assicurato anche dallo stesso processo di disseminazione, in particolare tramite l'allestimento di una pagina web.

Queste informazioni preliminari all'intervista, sembrano orientare verso una valutazione sostanzialmente positiva del Progetto, nella qualità del prodotto e nella capacità di mobilitare una cooperazione transnazionale fra università e imprese. Tuttavia sussistono perplessità sulla reale capacità del Progetto, e del prodotto realizzato, di perseguire una più ampia strategia di rete, perché questa sembra di fatto essersi affievolita al momento dell'applicazione del prodotto e nella definizione di una reale collaborazione con altri attori sociali, segnatamente con gli enti territoriali, portati a configurarsi piuttosto che come partner, come destinatari e utenti.

Va comunque apprezzato il fattore di continuità nelle relazioni tra le università e le imprese coinvolte nel Progetto, giacché è stata avviata una nuova partnership in vista del successivo Programma Leonardo, con buona parte dei precedenti soggetti.

Questo aspetto – non secondario in una più ampia prospettiva strategica – è stato verificato e analizzato in sede di colloquio.

Intervista semistrutturata diretta

Informatore: rappresentante della Società, Dott. Pietro Ragni

Sintesi dell'intervento (durata dell'intervista: 20')

Nel 1995, anno in cui è stato presentato il progetto, il compito principale di AF Forum era stabilire una maggiore interfaccia tra il mondo dell'università e il mondo dell'impresa. Gli obiettivi che si poneva il progetto erano, da una parte, valutare come questa interfaccia fosse formalizzata (soprattutto quale fosse il gap fra i fabbisogni formativi che esprimevano le imprese su alcune figure professionali innovative e le offerte formative proposte dalle università su queste figure); dall'altra, individuare autonomamente a livello nazionale tra i partner coinvolti queste figure innovative in base al loro rilievo in ambito regionale e nazionale o al livello di innovatività. Si doveva poi rilevare l'esistenza, o meno, di un'offerta formativa e di una correlativa richiesta da parte delle imprese. Ci si orientò verso la scelta di un partner capofila di altri due paesi che fosse omogeneo a livello culturale, come la Francia (molto più avanti di noi per quanto riguarda la formazione professionale post-universitaria), e l'Austria. Il coinvolgimento in termini nazionali riguarda due Università, Torvergata e Cassino (già tra i soci di AF Forum), una struttura del Nord, e una società a responsabilità limitata che faceva studi di settore. Ai partner stranieri del progetto fu chiesto di coinvolgerne altri legati all'ambito universitario o imprenditoriale. Nel caso francese furono scelte un'impresa, una scuola di alta formazione professionale e una struttura che fu presto sostituita dal Comune di Nantes. Per l'Austria si selezionarono una struttura di esperti socioeconomici, un dipartimento dell'Università di Vienna e un Centro di Ricerca, ZSI.

La creazione di questa sub-rete fu proposta prima dell'avvio del progetto e non in itinere.

A livello di progetto, la cooperazione è stata impostata grazie ad una riunione di kick-off tenutasi in Italia, cui furono invitati i rappresentanti di ciascuno degli otto partner stranieri coinvolti, oltre quattro italiani. Per spiegare i meccanismi e il funzionamento di Leonardo, si è tenuta inizialmente una riunione di diffusione, in cui ciascun partner ha brevemente illustrato il suo know-how. I partner si sono poi riuniti per stabilire il piano di lavoro e le eventuali modifiche.

Gli unici aspetti problematici erano il fatto che il responsabile delle attività internazionali fosse giovane e non direttamente conosciuto rispetto agli altri partner del progetto (perplexità superate brillantemente fin dalla prima riunione), e la diversità di approccio tipico di ciascuna cultura nazionale. I francesi, ad esempio, tendono a individuare le problematiche con largo anticipo: si è dovuto quindi guardare ai problemi immediati e tranquillizzarli per il lavoro futuro. Gli austriaci, quasi tutti di formazione accademica, tendono ad un approccio molto teorico: perciò si è reso necessario, fin dall'inizio, insistere sul mio intento di arrivare ad un prodotto concreto. Risolutiva in tal senso è stata la mia idea che uno dei partner fungesse da capofila per la partnership nazionale, di modo che ci fossero due livelli: uno di studio e di approfondimento e uno di confronto sopranazionale. Non sono emersi problemi a livello contrattuale e i partner sono stati sempre gli stessi.

È stato fatto un time table al mese, che è stato rispettato abbastanza bene: dopo un anno di lavoro si è tenuto a Roma, nella facoltà di Ingegneria, il primo seminario comune sulla divulgazione dei risultati.

È stata seguita una duplice strada: una di stretta autovalutazione, nel senso che il responsabile del team nazionale valutava il prodotto della sua Istituzione e delle altre Istituzioni nazionali; e una comune di partnership, grazie alla funzione svolta da tre figure esterne autorevoli per le tre nazioni (una per i francesi, una per gli austriaci, una per gli italiani).

Il primo kick-off è avvenuto a Roma all'inizio del '96; il secondo partnership meeting all'Università di Vienna (fine '96); il primo convegno a Roma e poi l'incontro a Nantes per mettere a posto l'indice del libro intorno all'ottobre '97 e il grosso convegno finale a Roma, cui sono intervenute 150 persone, intorno a gennaio '98. I tre coordinatori nazionali hanno organizzato i meeting e ogni rete ha poi provveduto all'incontro separato con i propri partner.

Nessun problema a livello di integrazione tra i partner: alla fine si sono individuate 13 figure professionali, di cui 4 erano tipologie professionali (variazione suggerita dagli austriaci). Importante è stato il doppio livello di informazione riguardante il prodotto: il primo ha permesso di constatare come l'approfondimento visto e vissuto dalle parti francese e austriaca fosse operato dal gruppo italiano; il secondo se i risultati ottenuti potessero avere anche una dimensione europea. Il prodotto è stato scritto in inglese, ma è stato concesso l'uso del francese nei meeting.

Riguardo alla disseminazione del prodotto si sono individuati tre livelli: a) il primo, scelta piuttosto innovativa nel '96, consisteva nella creazione di una pagina web con collegamenti incrociati; b) la stesura di un libro da diffondere durante il convegno tenutosi a Roma; c) l'individuazione di doppio indirizzario, nazionale ed estero, in cui ogni partner avesse, ad esempio, una cinquantina di indirizzi nazionali e una ventina di indirizzi europei esterni ai tre paesi

coinvolti. Il funzionamento complessivo del partenariato è stato buono, favorito anche dai rapporti informali tra le partnership. Il final report è stato regolarmente consegnato nel marzo '98 e il pagamento è avvenuto nel luglio 2000, a tutta vergogna di chi ha gestito le risorse finanziarie.

Il giudizio complessivo sul funzionamento del partenariato è ottimo, tant'è vero che se ne è fatto un altro di progetto, vinto dalla stessa partnership, e che da poco si è concluso. È stato fatto un secondo Leonardo.

Nonostante la scelta, dettata da ragioni di affidabilità, della stessa partnership, non ci sono stati problemi di ridondanza perché fondamentale resta l'obiettivo e perché ci sono tre fattori che spingono al cambiamento: il numero di progetti da fare, l'oggetto delle ricerche, i constrain esterni.

La grande svolta del programma consisteva nella razionalizzazione di una serie di programmi più piccoli e molto settoriali e nell'essere un forte investimento – in termini finanziari e qualitativi – sulla formazione professionale. Rispetto agli altri programmi europei a cui ho partecipato, è stato però il peggiore a livello di gestione: i problemi di flusso finanziario e di formalizzazione, emersi durante il programma, hanno penalizzato chi lo ha ideato e lo scarso supporto finanziario attribuito ai vari progetti, ha – in parte – minato la credibilità del programma, che è risultato molto sfortunato e sicuramente mal gestito. Temo che non si sia imparato granché da questa sfortuna e dagli errori precedenti, visto che il grado di soddisfazione in chi presenta i progetti attuali è diminuito. Tutto questo può causare la perdita di motivazioni serie o la ricerca di motivazioni surrettizie da parte di chi lavora in questi progetti. L'interesse sollecitato è stato grandissimo, tanto che si è creato un mondo Leonardo, ma la gestione è risultata pessima.

Queste le difficoltà incontrate sul piano organizzativo: la creazione di interlink sulla pagina web, e la mancata traduzione, per indisponibilità di fondi, che avrebbe facilitato quanti non padroneggiavano la lingua inglese (imprenditori e sindacati).

Per quanto riguarda il libro (il problema era riuscire ad avere il semi lavorato in tempi utili) si è resa necessaria grande autorevolezza per ottenere il prodotto nei tempi previsti, ma alla fine c'è stata una buona partecipazione che ha significato poi gratificazione per tutte le persone ivi impegnate. La diffusione è stata sufficientemente ampia, maggiore il successo in Francia e in Italia, rispetto all'Austria, dove non c'è stata la stessa capacità diffusiva a causa dell'inferiorità delle strutture e per l'isolamento in cui ha operato il docente universitario. Per quanto riguarda il convegno, il cui esito è stato positivo, non sono emerse particolari difficoltà.

**PROGETTO n. 2 Contraente e promotore: ASTER–Regione Emilia Romagna
(Bologna)**

Scheda

ANNO DI APPROVAZIONE 1995	TITOLO <i>Multimedia.</i> <i>Réalisation d'un logiciel multimedia pour l'orientation</i>	CONTRAENTE ASTER Regione Emilia Romagna Via Morgagni, 4 40122 Bologna Tel. 051/236242 Fax 051/227803
-------------------------------------	---	---

SETTORE I	MISURA 1.1.C/26	DURATA 3 anni	PERSONA DA CONTATTARE Marta Consolini
---------------------	---------------------------	-------------------------	---

PARTENARIATO (<i>nazionale/transnazionale</i>) NATIONAL GUIDANCE CENTRE (Belgio) - FEDERAL EMPLOYMENT OFFICE OF NUREMBERG (Germania) - ONISEP- OFFICE NATIONAL D'INFORMATION SUR LES EINSEGNEMENTS ET LES PROFESSIONS (Francia) - RESEARCH CENTRE, ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMIC AND BUSINESS (Grecia) - RESEARCH CENTRE, ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS (Grecia)
--

SETTORE INTERVENTO Orientamento	IMPATTO PREVISTO Nazionale/Regionale	PAROLE CHIAVE Orientamento/ Integrazione sistemi/ Nuove tecnologie e formazione
---	--	--

OBIETTIVI
<ul style="list-style-type: none"> * Favorire la fecondità dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, attraverso lo sviluppo dei processi di integrazione dei servizi per l'impiego. * Mettere in moto un processo di integrazione che si realizza valorizzando la dimensione intraorganizzativa (rapporto tra i diversi servizi – innovativi e tradizionali- erogati dai vari centri) e quella interistituzionale (qualità delle relazioni da stabilirsi tra i diversi soggetti istituzionali che erogano servizi per l'impiego). * Predisporre un modello di intervento formativo che si sviluppa attraverso due strategie di intervento didattico: <ol style="list-style-type: none"> 1. una strategia di tipo orientativo, finalizzata a fornire una base comune di conoscenze sulle modalità di funzionamento del sistema di collocamento e dei relativi servizi, con una mappatura e sistematizzazione delle funzioni, ruoli e competenze svolte dai diversi organismi che a vario titolo operano in

questo ambito;

2. una strategia caratterizzata da un approccio di tipo propositivo che, mediante l'analisi e rilevazione delle caratteristiche dei servizi offerti, fornisca un'occasione di discussione e confronto comune sulla qualità dei servizi per l'impiego, in una prospettiva di integrazione e raccordo fra servizi formativi, di orientamento e informazione.

BENEFICIARI

* Operatori pubblici dei servizi per l'impiego della Regione Emilia Romagna (sezioni circoscrizionali, uffici provinciali del lavoro, informagiovani).

PRODOTTI REALIZZATI O IN FASE DI REALIZZAZIONE

Il prodotto del progetto è un software multimediale su CD-Rom per l'orientamento che dà informazioni su cinquanta profili professionali ed i relativi corsi di formazione.

Nei primi due anni di attività sono state selezionate, da ciascun partner, dieci tra le più significative professioni in relazione alla mobilità europea. Il Software contiene informazioni su quei profili professionali che rappresentano delle "aree di eccellenza" in ciascuno Stato membro.

Obiettivi del prodotto sono la promozione dei servizi per l'orientamento e lo sviluppo di una metodologia europea standardizzata per descrivere le professioni. L'utilizzo di una metodologia transnazionale consente, infatti, di comparare i profili professionali fra gli Stati Membri coinvolti nel partenariato.

Le informazioni contenute nel CD-Rom sono accessibili in quattro differenti modi:

- selezionando il paese di interesse;
- selezionando un particolare settore economico;
- selezionando un "punto di interesse", il quale permette all'utente di raggiungere il profilo professionale attraverso un personale interesse;
- selezionando la professione prescelta all'interno di una lista in ordine alfabetico.

Per ogni profilo professionale vengono fornite:

- un'ampia scheda descrittiva, corredata da supporti multimediali;
- informazione sugli enti che organizzano corsi di formazione, di specializzazione e di aggiornamento relativi al profilo;
- informazioni specifiche su corsi organizzati da tali enti.

La struttura modulare permette di aggiornare il prodotto in relazione ai

cambiamenti in corso e ai bisogni dell'utenza.

Lo strumento si rivolge sia ai singoli individui che vogliono intraprendere un periodo di lavoro, formazione o studio all'estero, che ai consiglieri di orientamento.

“Euro Pro-Files”, distribuito su CD-Rom, è il nome scelto per il prodotto. La versione definitiva tradotta in tutte le lingue dei paesi partner (tedesco, inglese, greco, francese ed italiano) può essere richiesta all'organismo contraente.

Descrizione

Il prodotto, un software multimediale su CD-Rom, offre informazioni su cinquanta profili professionali (dieci per ciascuno dei cinque Paesi partner) e sui relativi corsi di formazione. Esso infatti ha l'obiettivo di offrire non solo un'informazione trasversale sulle varie forme di collocamento, ma anche di suggerire percorsi formativi nei settori dove maggiore appare il fabbisogno di professionalità avanzata.

Va sottolineato tuttavia come oltre all'orientamento, uno degli obiettivi espliciti del Progetto sia quello di mettere in moto un processo di integrazione funzionale tra i sistemi formativi, le istituzioni che erogano servizi all'impiego e le imprese.

I partner sono belgi, tedeschi, francesi e greci: si tratta di strutture operanti nel campo della formazione e del collocamento, o addirittura in ambedue; i due partner greci, peraltro, sono centri universitari.

Il prodotto consente di conoscere i vari sistemi di formazione, orientamento e collocamento attivati nei Paesi interessati, in ordine alle professionalità analizzate e stabilisce un metodo di analisi e di informazione unitario e transnazionale. Ciò consente di determinare anche un sistema standard di raccolta dei dati e di valutazione dei processi di orientamento.

La possibilità di comparare le professioni, i metodi di formazione, le strategie di orientamento e collocamento rappresenta certamente il risultato di una forte integrazione del lavoro dei partner. Nel Progetto iniziale viene sottolineata in varie sedi l'opportunità di mettere a profitto l'esperienza dei singoli partner per creare un prodotto multimediale in grado di offrire risposte trasversali, “comunitarie” al problema dell'orientamento professionale.

In ogni caso, va anche considerato che il Prodotto è frazionato in moduli che interessano le problematiche dei singoli Paesi: così, ad esempio, in sede di disseminazione la Regione Emilia

Romagna ha utilizzato il modulo italiano per fornire materiale informativo ai centri di orientamento professionale e ai centri Informagiovani della Regione.

Per quel che riguarda la cooperazione e la distribuzione dei compiti fra i partner, va sottolineato che i partner francesi avevano già maturato esperienze in un precedente Progetto RIO; che i partner greci e tedeschi hanno avuto qualche problema nella gestione economica e operativa dei propri ruoli; e che il partner italiano ha insistito soprattutto sulla necessità di creare uno strumento standardizzato per la definizione dei profili professionali individuati. In ogni caso, analisi, sperimentazione e diffusione erano compiti delegati a ciascuno dei partner.

Si può quindi comprendere quanto il Progetto appaia interessante dal punto di vista delle interazioni sorte fra i vari soggetti impegnati nella partnership.

L'ISFOL ha fornito i dati relativi sia al monitoraggio del 1997 che del 1998.

Nel questionario del 1997 si ricordano le difficoltà in avvio da parte di alcuni partner. Il partenariato risulta costituito sulla base delle competenze dei partner e su reti relazionali preesistenti, che hanno facilitato la definizione degli obiettivi e dei metodi. D'altronde, nel questionario si sottolinea come tutti gli incontri organizzativi e seminariali (sei in totale) siano stati tenuti alla presenza di tutti i partner e con il contributo di ciascuno di loro; senza contare il diuturno contatto tra i partner attraverso le forme della comunicazione ordinaria.

Coerentemente con le finalità del Progetto, inoltre, si sottolinea come il valore aggiunto del partenariato si basi soprattutto sulla possibilità di fondere le diverse esperienze nazionali maturate dai partner, che derivano da situazioni socioculturali e socioeconomiche differenti, ma anche da comuni problemi in ordine ai processi di formazione, orientamento e collocamento nel contesto europeo.

Il questionario del 1998 offre ulteriori elementi informativi: si conferma infatti che il partenariato si è costituito su una rete già preesistente, che è valutato come indispensabile e soprattutto come insito nella logica stessa del Progetto.

Sul partenariato si ritorna ancora nell'*Interim Report*, quando si sottolinea la necessità di adottare una logica di cooperazione e di integrazione fra sistemi formativi, sistemi operanti nel campo del collocamento e istituzioni territoriali afferenti a vari Paesi, e quindi anche una logica di transnazionalità, allorché si voglia elaborare un metodo standardizzato di descrizione e valutazione di profili professionali rilevanti a livello comunitario.

L'aspetto comunitario, e quindi il quadro "europeo" entro cui si colloca il prodotto, viene ribadito nel *Final Report*, dove si parla della necessità di "sviluppare una dimensione europea nell'analisi e nel trattamento della formazione professionale" (p.4); infatti, "la descrizione dei profili professionali [...] realizzata attraverso una metodologia comune e standardizzata [...] ha

consentito di ottenere una informazione 'europea' di grande utilità nel quadro di una mobilità occupazionale transnazionale" (p.6).

La documentazione testimonia quindi dell'importanza accordata dal Promotore alla partnership transnazionale nel conseguimento degli obiettivi prefissati; d'altronde, il tipo di Progetto induceva a tener conto della cooperazione fra centri di formazione e di orientamento operanti nei vari Paesi interessati, piuttosto che della sinergia tra sistema formativo e impresa.

Intervista (tramite e-mail)

INFORMATORE: *Rappresentante della Soc. ASTER (Dott.ssa Marina Silverii)*

1. Può descriverci la genesi del progetto Leonardo a cui ha partecipato, sottolineando le modalità di identificazione del subject, e di identificazione e contatto dei partner?

Il progetto è nato all'interno delle relazioni della Rete Europea dei Centri Risorse per l'Orientamento, istituita nell'ambito del programma comunitario Petra nel 1993 al fine di creare una dimensione europea per l'orientamento. Infatti, tutti i partner svolgevano o avevano svolto un ruolo attivo all'interno di tale rete.

Il coordinamento era affidato ad ASTER, che gestisce per conto del Ministero del Lavoro e della Regione Emilia Romagna, il Centro Risorse italiano per l'area formazione e lavoro. Erano rappresentati altri quattro paesi comunitari: la Francia (ONISEP; aveva avuto un ruolo nei primi progetti pilota da cui è nata la Rete Europea), il Belgio fiammingo (Centro Risorse), la Grecia (Università di Atene, che gestiva il Centro Risorse greco), la Germania (Centro Risorse di Monaco).

Obiettivo del progetto era quello di progettare e sviluppare un software multimediale per l'orientamento contenente informazioni sui profili professionali, sui corsi di formazione professionale, di specializzazione e di aggiornamento in Europa relativamente ad aree scelte dall'insieme dei partners. Questo obiettivo rispondeva ad un bisogno della Rete dei Centri Risorse, espresso fin dalla sua costituzione, dato che il focus dell'attività dei Centri è quello di stimolare e supportare la mobilità per motivi di formazione all'interno dell'Unione Europea. Il prodotto, pensato per l'uso diretto da parte dell'utente finale, è stato realizzato per i giovani e gli adulti che hanno la volontà di perfezionare la propria formazione in un paese europeo.

Un aspetto da sottolineare è che il risultato più interessante del progetto è lo sviluppo di una metodologia comune di descrizione dei profili professionali e di identificazione delle unità informative relative ai corsi, discussa e condivisa all'interno del partenariato.

2) Come sono state costruite le reti di contatto fra i partner?

Possiamo senza dubbio affermare che la costituzione del partenariato è stata abbastanza semplice e naturale, essendo basata su dei rapporti che esistevano già in precedenza.

Il ruolo del coordinatore è stato anche quello di collettore di relazioni, nel senso che ha rappresentato il punto di contatto per gli altri partner, con i quali aveva già avuto modo di collaborare in precedenza.

3) Come è stata impostata la cooperazione nella partnership?

Le principali attività che sono state assicurate dal coordinatore sono state:

- *gestione di tutti gli aspetti amministrativi e finanziari del progetto. Rispetto a questo tema il coordinatore ha svolto anche un ruolo di mentore nei confronti degli altri partner;*
- *organizzazione dei meeting; questa attività è stata di volta in volta condivisa con il partner che ospitava la riunione;*
- *relazioni con il Bureau d'Assistance Technique di Bruxelles e con l'Istanza Nazionale di Coordinamento italiana; questa attività, dati anche i vari problemi che ci sono stati a livello centrale nella gestione del programma Leonardo da Vinci, ha assorbito molte risorse;*
- *elaborazione dei rapporti intermedi e finali; la collaborazione con gli altri partner rispetto a questo oggetto è stata molto importante;*
- *coordinamento tecnico delle attività di progetto; questo ha comportato anche la gestione dei rapporti con la software house e la società di grafica che hanno realizzato il prodotto.*

Tutti gli altri partner hanno svolto le medesime attività: scelta dei profili professionali da inserire nel prodotto multimediale, raccolta delle informazioni, definizione del contenuto del prodotto multimediale, definizione di una metodologia comune di descrizione delle professioni. In particolare il partner francese si è occupato della definizione di alcune chiavi di ricerca del

prodotto ed il partner belga ha fornito della documentazione riguardante il copyright nei prodotti multimediali.

Come si evince in parte dalla precedente descrizione, per le caratteristiche stesse del progetto (attività condivisa di sviluppo metodologico, sviluppo decentralizzato dei contenuti, centralizzazione della realizzazione del prodotto) il coordinatore ha avuto un ruolo centrale nella realizzazione del progetto. Dal punto di vista metodologico, il contributo dei partner è stato essenziale per assicurare la realizzazione di un reale strumento europeo; d'altra parte il partenariato ha consentito una diffusione molto ampia dei risultati.

Sono stati realizzati 2 o 3 meeting all'anno con i partner, che comunque hanno comunicato costantemente attraverso fax, telefono e soprattutto e-mail.

4) Quali problematiche ha suscitato il carattere transnazionale della cooperazione?

Le problematiche legate alla gestione del partenariato transnazionale sono essenzialmente legate all'obiettivo stesso del progetto, e quindi ne hanno rappresentato la sua forza. La sfida del progetto consisteva nella definizione di una metodologia europea, derivante da un approfondito dibattito sulla standardizzazione di alcuni concetti ancora affatto condivisi (professione, corso, percorso formativo, ecc.). Non nascondo che la gestione del progetto da questo punto di vista è stata più faticosa di quello che si può evincere dai documenti prodotti. In questo contesto, anche l'aspetto linguistico ha rappresentato evidentemente uno degli ostacoli da superare, non chiaramente nel senso di lingua veicolare tra i partner ma nel senso di creazione di un glossario condiviso di termini specifici.

5) In che modo è stato gestito il partenariato, sul piano pratico (allocazione delle responsabilità, gestione economica, ecc.)?

Come in parte ho già detto, la gestione dal punto di vista pratico è forse stata un po' concentrata sul coordinatore. Resta comunque vero che ogni partner aveva la responsabilità assoluta del contenuto che produceva (es.: la scelta e le descrizioni dei profili professionali) e ha seguito in modo autonomo la parte finanziaria ed amministrativa che lo riguardava. Il carico di lavoro e la responsabilità maggiore del coordinatore è dipesa soprattutto dal seguire le verifiche finanziarie fatte nelle varie fasi dalla Commissione Europea.

6) Quali tecniche sono state utilizzate per una implementazione del partenariato?

Credo in parte di aver risposto. In ogni modo una tecnica che è stata utilizzata, se di tecnica si può parlare, è stata quella di condividere assolutamente tutte le scelte con i partner. Ad esempio anche la parte relativa all'interfaccia grafica del prodotto, pur essendo stata realizzata in Italia, ha comportato un lavoro di gruppo intenso per far sì che ogni scelta fosse condivisa.

7) Quali modalità ha assunto durante il lavoro il partenariato e quali eventuali difficoltà sono state riscontrate?

Durante lo svolgimento del progetto abbiamo dovuto affrontare il problema relativo alla decisione del partner belga di uscire dal progetto, a causa di modifiche organizzative interne al suo ente. Data la modalità di lavoro del partenariato, che potremmo raffigurare come una raggiera attorno al coordinatore, questa sostanziale modifica al gruppo non ha comportato nessun trauma allo svolgimento successivo delle attività. Questo perché i partner non avevano delle task uniche e specifiche ma avevano la responsabilità del contenuto relativo al loro paese. L'unica eccezione possiamo identificarla con il partner francese Onisep, che, data la sua esperienza nel settore, aveva dei compiti funzionali anche alle attività degli altri.

Un piccolo problema è stato anche la lingua veicolare scelta; data l'origine differenziata dei partner, la lingua del partenariato era l'inglese. In varie riunioni e comunicazioni il partner francese ha dimostrato difficoltà nell'uso dell'inglese e quindi si è optato per una scelta mista.

8) Sono state attuate delle procedure di autovalutazione del lavoro?

Una vera e propria autovalutazione strutturata del lavoro non c'è stata. È stata realizzata invece un'attività di valutazione esterna del prodotto realizzato attraverso la somministrazione di un questionario.

9) Secondo il suo parere che livello di integrazione tra i partner è stato raggiunto?

Soddisfacente ai fini del progetto. Sicuramente questo progetto, per quel che ci riguarda, ha risentito del fatto che era il nostro primo progetto europeo che gestivamo da coordinatori, e anche i partner non avevano in generale un'esperienza specifica sulla collaborazione in partenariati transnazionali. Proprio questo aspetto, però, ha fatto sì che

questa attività ha rappresentato un banco di prova e di esercizio notevole e che l'esperienza maturata è stata preziosa nel proseguimento delle nostre attività.

10) Quale è stato il ruolo di partner istituzioni e delle parti sociali presenti sul territorio?

Le istituzioni sono state coinvolte direttamente dal momento in cui tutti i partner rappresentavano istituzioni nazionali o locali. Non è stato previsto nessun coinvolgimento diretto delle parti sociali.

11) Può descriverci le modalità di disseminazione del prodotto e se questo ha raggiunto sia sul piano della consistenza che su quello della diffusione gli obiettivi preposti?

Dato che tutti i partner avevano dei canali di diffusione già attivi, durante tutta la vita del progetto sono stati previsti dei momenti di comunicazione agli operatori e agli utenti finali. Abbiamo realizzato il prodotto e ogni partner ne ha avuto un ampio numero di copie con la copertina in lingua. Inoltre abbiamo realizzato la brochure di progetto in ogni lingua dei partner e in inglese. Come Centro Risorse italiano noi abbiamo distribuito tutte le copie in nostro possesso durante eventi pubblici italiani ed europei. Ma l'impatto più grande secondo me l'ha avuta la metodologia, nel senso che abbiamo riscontrato da parte degli operatori un grande interesse relativo al manuale sulla descrizione dei profili che abbiamo elaborato. L'impatto di questo progetto, infatti, non deve essere tanto valutato sul contenuto informativo del CD-Rom quanto sulle finalità del progetto e sull'approccio utilizzato per realizzarlo.

12) Può darci un giudizio sul funzionamento complessivo del partenariato?

Buono. Aggiungo, come ho già detto, che dopo vari anni di esperienza di tutti i partner nella gestione di progetti transnazionali potremmo migliorare il funzionamento in vari aspetti, perché abbiamo raggiunto un maggiore livello di consapevolezza su alcuni concetti chiave tipo la trasferibilità, la disseminazione, ecc.

13) Può sinteticamente darci una definizione, in base alla sua esperienza nel programma Leonardo, dei concetti di:

Cooperazione

Scambio di competenze e di esperienze al fine di sviluppare azioni e prodotti comuni che rispondano ad esigenze comuni.

Partenariato

Patto, accordo al fine di attuare un progetto di cooperazione

Integrazione dei sistemi a rete

Approccio secondo cui ogni sistema conserva la sua specificità raccordandosi con gli altri in vista del raggiungimento di una finalità sovradeterminata, minimizzando in tal modo le sovrapposizioni e ottimizzando il risultato finale.

14) Secondo la sua opinione come è possibile realizzare una efficace integrazione nei progetti tra i vari sistemi operanti nel campo della formazione professionale? Seguendo quali fasi e operando a quali livelli si può sviluppare un processo cooperativo?

Partendo da riflessioni a cui partecipiamo a livello europeo sulla creazione di sistemi informativi unici sulla formazione professionale e sottolineando che la nostra esperienza riguarda il sistema dell'orientamento, e non in modo specifico la formazione, vi invito a prendere in considerazione il fatto che alla complessità del livello nazionale (data anche la specifica organizzazione e struttura che abbiamo in Italia: decentramento, integrazione dei sistemi, ecc.) si aggiunge la necessità di valutare forme forti di integrazione anche a livello comunitario. Quindi i livelli su cui operare sono dal locale al sovranazionale.

Una fase importante per contribuire all'integrazione progettuale, vero oggetto di questo questionario, è sicuramente quella in cui si definiscono le priorità dei programmi. Bisognerebbe delineare con chiarezza e anche con precisione le forme operative attraverso le quali attuare le strategie complessive. Chiaramente questo dovrebbe avere un impatto diretto sulle linee guida per la valutazione dei progetti.

Un'altra modalità attuativa potrebbe essere la costituzione di gruppi di lavoro tra esponenti dei vari sistemi per identificare quali sono le aree di interconnessione e come un sistema (o meglio un suo rappresentante concreto sul territorio) possa lavorare in funzione dell'altro.

PROGETTO n.3 Contraente e promotore: CARPI FORMAZIONE,

Comune di Carpi

Scheda

ANNO DI APPROVAZIONE 1995	TITOLO AQUITA: <i>Adaptation of three qualifications to the technological educational and organizational changes in the textile-clothing sector.</i>	CONTRAENTE CARPI FORMAZIONE Comune di Carpi Via Nuova Ponente, 24 41012 Carpi (MO) Tel. 059/699554 Fax 059/642857
-------------------------------------	--	--

SETTORE I	MISURA 1.1.D/31	DURATA 3 anni	PERSONA DA CONTATTARE Loretta Garuti
---------------------	---------------------------	-------------------------	--

<p>PARTENARIATO (<i>nazionale/transnazionale</i>) GENNY ESCOLA DE DESSINI I MODA (Spagna) - THE NOTTINGHAM TRENT UNIVERSITY (Regno Unito) - LYCEE DE LA MODE (Francia) - G.I. MODE CHOLET (Francia) - CITER (Italia) - LABORATORIO ANALISI (Italia) - LAPAM (Italia) - API (Italia) - CNA (Italia) - ASSOCIAZIONE INDUSTRIALI MODENA (Italia) - IST. VALLAURI (Italia) - IST. TECNICO LEONARDO DA VINCI (Italia) - UNIVERSITÀ SCIENZA EDUCAZIONE (Italia) - FILTA-FILTEA-UILTA (Italia) - G.I. MODE CHOLET (Italia) - ASSINDUSTRIA (Italia)</p>
--

SETTORE INTERVENTO Tessile- Abbigliamento	IMPATTO PREVISTO Europa/Nazionale/ Settoriale	PAROLE CHIAVE Integrazione sistemi/ Formazione formatori/ Cambiamenti organizzativi/ Nuove tecnologie e formazione
--	--	---

<p>OBIETTIVI</p> <ul style="list-style-type: none">* Supportare i cambiamenti tecnologici e organizzativi che stanno avvenendo in questi ambiti produttivi.* Promuovere un'ampia diffusione delle competenze tecniche attraverso un'analisi e un intervento sui curricula scolastici.

BENEFICIARI

- * Giovani con titoli di studio deboli.
- * Contrattisti di formazione-lavoro e apprendisti.
- * Disoccupati con bassi livelli di professionalità e scolarità.
- * Lavoratori con qualifiche inadeguate e/o in mobilità.
- * Progettisti di formazione.
- * Formatori e docenti.

PRODOTTI REALIZZATI O IN FASE DI REALIZZAZIONE

Il primo prodotto dal titolo “Professionalità e formazione per le figure professionali operanti in alcuni distretti tessili europei: analisi e comparazione delle competenze e ipotesi formative”, realizzato nell'ambito del progetto, è un rapporto sull'analisi delle figure professionali del settore tessile.

Il prodotto è organizzato in 4 capitoli più una premessa ed una bibliografia. Nei primi tre capitoli si descrive l'attività di ricognizione/analisi delle principali figure operanti nel settore Tessile/Abbigliamento (compartimento maglieria e confezione) effettuata nel distretto di Carpi e nelle aree tessili dei Paesi partner. Le figure professionali sono state censite tramite un questionario semistrutturato presentato all'interno del rapporto. Sono inoltre presentate le ipotesi di partenza, le metodologie di analisi e le elaborazioni adottate, nonché le schede delle figure professionali finali emerse dall'indagine.

È inoltre disponibile la metodologia che ha permesso di svolgere le azioni di comparazione e di omogenizzazione per favorire eventuali futuri aggiustamenti, in considerazione dell'evoluzione del mercato e le trasformazioni del settore.

Il prodotto è disponibile su supporto cartaceo ed è destinato ai progettisti di formazione, ai formatori e ai valutatori operanti nelle strutture formative ed educative che operano negli Stati Membri. Il rapporto è disponibile in lingua italiana, francese, spagnola ed inglese, e può essere utilizzato come strumento informativo di base o come strumento di lavoro nell'analisi delle fasi di lavoro per la descrizione dei profili professionali e per la comparazione dei contenuti professionali.

Il prodotto nella sua versione definitiva è disponibile presso la sede del contraente del progetto e presso i partner stranieri.

Il secondo prodotto è un Corso Multimediale dal titolo “Creare la maglia: materiali, tecnologie e strutture” su CD-Rom. Il corso, riguardante la fase di costruzione del tessuto a maglia, è composto di 200 videate suddivise in 25

nodi concettuali principali. Una parte del corso è propedeutica mentre la seconda sezione, che costituisce il nucleo essenziale, si concentra sulla struttura della maglia.

Il corso è organizzato in tre nuclei:

1. il ciclo del prodotto della maglia (con le figure professionali coinvolte, i materiali);
2. le tecnologie (con classificazione dei macchinari, componenti, tecnologie);
3. le strutture delle maglie (con le strutture di base, gli intrecci e i sistemi di lavorazione).

Completa il corso un glossario di termini tecnici, un help di sistema ed un indice generale. Nel suo complesso il corso è caratterizzato quale sistema multimediale interattivo: le pagine del CD-Rom permettono, infatti, di accedere a parti diverse del corso essendo collegate per tema o per scopo, conformemente agli obiettivi didattici e allo storyboard definito.

I destinatari finali del prodotto sono i giovani che frequentano corsi di formazione iniziale relativi al settore Tessile/Abbigliamento e i giovani delle scuole medie superiori di indirizzo tessile. Il prodotto si rivolge inoltre ai lavoratori, in fase di aggiornamento, che frequentano corsi di formazione continua o ai lavoratori in fase di riqualificazione professionale e ai giovani con contratto di formazione lavoro.

Il corso multimediale su CD-Rom, nella sua versione definitiva, è disponibile presso la sede dell'organismo contraente in lingua italiana, inglese, francese e spagnola. Inoltre le immagini più significative e i contenuti descrittivi corrispondenti del corso multimediale sono state riportate su supporto cartaceo, allo scopo di fornire, da un lato, una visione immediata del contenuto al discente supportandolo così nella navigazione e dall'altro formalizzare argomenti e temi teorici a supporto dell'acquisizione di abilità pratiche. Il manuale cartaceo è disponibile nella versione in italiano.

Il **terzo prodotto** è un manuale tecnico dal titolo “Tecnologia di base delle macchine per maglieria” realizzato su supporto cartaceo. Il manuale si configura come libro di testo, completo di parti testuali ed immagini. Esso può essere fruito indipendentemente dal CD-Rom anche se ne costituisce un approfondimento e ampliamento relativamente alla parte relativa alle tecnologie per la tessitura. Questo prodotto rimane a livello di prototipo ed è disponibile in lingua italiana presso l'organismo contraente. Il prodotto ha lo stesso target del corso multimediale.

Il **quarto prodotto** è ancora costituito da un manuale tecnico intitolato “Le strutture basilari della maglieria”. Il manuale si propone come supporto cartaceo al terzo capitolo del corso multimediale. Il prodotto vuole fornire al discente gli

inputs teorici per realizzare direttamente in macchina gli intrecci necessari, inoltre vuole essere un utile strumento di consultazione per chi è coinvolto nelle fasi di progettazione e realizzazione delle collezioni in maglia e nella produzione.

Il manuale è strutturato a capitoli, con una parte propedeutica testuale, completata dalle simbologie grafiche, relativa alla formazione del punto maglia e una parte successiva, costituita da illustrazioni rappresentanti le schede tecniche dei punti. L'ultima parte infine è costituita da un glossario per facilitare l'utilizzatore nella comprensione dei termini. Il manuale si rivolge al target del corso multimediale ma anche agli addetti/responsabili di tessitura, ai progettisti di collezioni in maglia e agli addetti al commerciale. Il prodotto in versione definitiva può essere richiesto all'organismo contraente ed è disponibile in lingua italiana.

Il quinto prodotto è un glossario tecnico su supporto cartaceo nella quattro lingue dei paesi partner (italiano inglese, francese e spagnolo). Il glossario si pone come strumento immediato di consultazione per chi, a diverso titolo, opera nel comparto della maglieria, sia in qualità di operatore responsabile delle diverse fasi produttive, sia in qualità di formatore responsabile della gestione di progetti internazionali relativi al settore tessile/abbigliamento.

Il prodotto è costituito da quattro capitoli per le quattro lingue diverse. Ognuno dei capitoli è suddiviso a sua volta in due aree principali (tecnologie e strutture). In ogni lingua sono riportati il termine, il significato del termine e la traduzione nelle altre tre lingue.

Il glossario, già pubblicato con una tiratura di 1.000 copie, è destinato ad operatori del settore, responsabili della commercializzazione dei manufatti, titolari delle PMI del settore e tecnici del settore; si rivolge inoltre a formatori, docenti, project managers.

Tutti i prodotti saranno ceduti gratuitamente ad altri enti di formazione e scuole che operano nel tessile in Italia e nei Paesi partecipanti e alle imprese, a supporto della formazione degli addetti.

Descrizione

I prodotti realizzati, plurilingue, sono strettamente finalizzati alla creazione di un supporto informativo e didattico multimediale (documentazione di ricerca e ipotesi per lo sviluppo della professionalità tessile in Europa; corso su CD-Rom e relativi libri di testo-guida; glossario tecnico internazionale).

L'obiettivo del Progetto era duplice: da un lato, creare un punto di riferimento informativo e formativo in ordine ai cambiamenti tecnologici in corso nell'industria tessile, dall'altro promuovere

una maggiore conoscenza tecnica offrendo nuove prospettive di studio anche alla secondaria superiore.

I destinatari, d'altronde, sono non solo gli enti di formazione, ma anche un'utenza giovanile con livelli medio bassi di scolarità e di esperienza lavorativa; il che rende il prodotto estremamente prezioso per un mercato del lavoro che, anche a livello europeo, stenta a garantire l'accesso di manodopera giovanile e/o a medio-basso livello professionale.

I partners sono italiani, spagnoli, inglesi, francesi.

Va considerato che il distretto tessile di Carpi è uno dei più importanti non solo in Italia, ma anche in Europa, ed è in questa sede che si sono sperimentati già negli anni passati nuovi sistemi di impresa e nuove strategie di formazione; il territorio di Carpi presenta quindi una consolidata esperienza di integrazione fra sistema produttivo, sistema formativo, parti sociali ed enti locali, e questo patrimonio è stato riversato nel Progetto.

Nel triennio il Progetto si è occupato della definizione dei profili professionali e dei corrispondenti curricula scolastici e formativi (I anno), dell'elaborazione di un prototipo formativo aderente ai nuovi fabbisogni professionali di settore (II anno), di promozione di iniziative congiunte per sensibilizzare gli operatori e gli utenti, nonché per realizzare un più concreto programma di disseminazione del prodotto (III anno).

Il Comune di Carpi, attraverso l'ente Carpi Formazione, ha gestito il processo e ha attribuito ruoli e funzioni ai partner, coinvolgendoli di volta in volta nelle specifiche attività e nelle varie fasi.

La partnership è quindi risultata molto articolata; innanzitutto, perché in linea di principio ha impegnato diversi soggetti, e non solo gli interlocutori ordinariamente privilegiati – imprese e università – dal Programma Leonardo. Fin dall'inizio, infatti, è stata sollecitata la collaborazione delle associazioni imprenditoriali, dei sindacati e dei centri di servizio italiani, che hanno partecipato alla stesura del piano di lavoro e alla valutazione delle azioni intraprese. Tra i partner italiani figurano quindi CNA, Associazioni industriali di Modena, FILTA-FILTEA-UILTA, Assindustria, LAPAM e API ma anche centri locali di servizio e di ricerca come Citer e Laboratorio Analisi. L'Università – nello specifico la Facoltà di Scienze dell'Educazione dell'Università di Bologna – in questo caso ha avuto un ruolo meno evidente che in altri progetti, perché è stata chiamata non tanto a dare un contributo di contenuto, quanto a validare metodologicamente il piano di ricerca e definire gli aspetti pedagogici del materiale didattico prodotto.

Maggiore importanza hanno rivestito le Scuole Medie Superiori (Istituto tecnico Vallauri e Istituto professionale Leonardo da Vinci, ambedue con sede a Carpi), che hanno collaborato fin

dall'inizio alla rilevazione dei curricula professionali e alla stesura di un piano didattico che tenesse conto dei fabbisogni sia dell'utenza giovanile che del mercato.

I partner stranieri (Genny Escola de Dessini y Moda, in Spagna; The Nottingham Trent University in Gran Bretagna, Lycee de la mode, G.I. Mode Cholet in Francia) hanno compiuto rilevazioni analoghe nel loro ambito territoriale (Igalada, Nottingham e Cholet), collaborando sulla base delle loro specifiche esperienze alla stesura dei pacchetti didattici; il contributo di questi partner ha avuto quindi maggiore rilevanza nelle fasi relative al II anno.

Non si può non cogliere immediatamente come il Progetto si sia configurato innanzitutto come una iniziativa prevalentemente italiana; i contributi stranieri provengono da strutture e istituzioni che appaiono in buona misura "di complemento" e con compiti e competenze limitati alla stesura di profili professionali adeguati ad un mercato internazionale e segnatamente europeo. La vera "rete" si è realizzata nel territorio di Carpi sfruttando abilmente un consolidato e collaudato tavolo di programmazione, interazione e collaborazione comune.

Il questionario del 1997 – somministrato all'ente contraente Carpi Formazione – rivela come il partenariato si sia costituito utilizzando sia mediante contatti personali già consolidati (con le strutture italiane locali, in particolare, ma non solo), sia sulla base di comuni esigenze (fra i distretti tessili, oltre che tra operatori territoriali).

I compiti, come già detto, sono stati assegnati sulla base delle specifiche competenze dei partner, che hanno operato talvolta solo in alcune fasi del Progetto.

Le relazioni fra i partner sono state assicurate da sistemi di comunicazione ordinari (telefono, fax, e-mail), ma anche attraverso riunioni organizzative, seminari e incontri di laboratorio. Non sempre questi incontri hanno coinvolto tutti partner, proprio per la selezione dei compiti che è stata definita fin dall'inizio: d'altronde, i partner appaiono molto eterogenei, perché si dispongono su vari piani di intervento, tecnologico, didattico, politico-economico e organizzativo.

Così, il valore aggiunto del partenariato è stato letto innanzitutto come capacità di integrazione delle competenze e delle conoscenze; a riprova delle specifiche finalità con cui erano stati scelti i partner stranieri – la transnazionalità del Progetto era comunque un imperativo del Programma Leonardo – si fa notare che la dimensione europea del Progetto consiste innanzitutto nella messa a punto di un prodotto innovativo comune.

In una seconda rilevazione, condotta nel 1998, si confermano le stesse risposte date in precedenza; un controllo del genere non è peregrino, se si considera che il II anno prevedeva un più massiccio contributo da parte dei partner stranieri.

Per quel che riguarda la disseminazione del prodotto, va considerato che i distretti tessili – e in particolare quello di Carpi – sono in grado di recepire al meglio il materiale didattico e

propositivo. Il Promotore ammette e anzi sottolinea come si tratti di un prodotto destinato a circolare nello specifico comparto di competenza, ma avverte come in questo ambito esso sia “atteso” e adeguatamente valutato nelle sue potenzialità e finalità: impresa, scuola, organismi territoriali di rappresentanza delle parti sociali, centri di formazione, enti locali lo hanno adeguatamente recepito in rapporto alle specifiche sfere di competenza.

L'*Interim Report* e il *Final Report* non insistono esplicitamente sugli aspetti del partenariato, ma riferiscono con molta precisione i compiti di ciascuno dei partner, nelle varie fasi di lavorazione dei prodotti.

Nel contenuto dei Rapporti si rinnova l'impressione di un “centro” operativo in Italia e più precisamente a Carpi, gestito fondamentalmente dall'ente contraente, dalle imprese, dalle parti sociali e dai centri servizi. Scuole superiori e partner transnazionali appaiono piuttosto come collaboratori “esterni” in grado di completare la filiera metodologica: le scuole e l'università, offrendo indirizzi di natura prevalentemente didattica, i partner stranieri contribuendo con dati e sperimentazioni locali, che potessero tarare e generalizzare la portata del prodotto.

Anche la disseminazione sembra mantenere questo carattere incentrato sull'area di competenza italiana: infatti, gli interlocutori privilegiati sono stati identificati nell'Università della moda di Urbino, Moda Industria, Enaip, Organismi di rappresentanza della piccola e media industria, e solo in seconda istanza gli organismi internazionali di settore.

Si potrebbero nutrire quindi delle perplessità sull'effettiva simmetricità della rete e del processo di integrazione fra i sistemi, ma esse semmai hanno valenza per la dimensione transnazionale, che appare per certi versi limitata qualitativamente.

Va comunque sottolineato come il Progetto non soltanto presenti un adeguato processo di disseminazione, ma come ancora in tale processo siano fortemente coinvolti diversi partner, a riprova della effettiva capacità del Progetto di attivare un processo di integrazione e di interazione fra sistemi formativi, produttivi e di ricerca lungo tutto il suo percorso, dalla fase ideativa, a quella produttiva, a quella sperimentale, a quella divulgativa.

Come si è detto, il successo dell'iniziativa si deve in buona misura ad un tessuto relazionale già attivo e collaudato, che tuttavia – e proprio per questo – va considerato esemplare.

In altri termini, l'esperienza di Carpi starebbe ad indicare che la stesura e la realizzazione di Progetti nell'ambito del Programma Leonardo possono ottenere maggiore successo se si fondano su una preesistente rete di rapporti e di sinergie tra enti, istituti, sistemi diversi, anche se tale rete non dovesse possedere fin dall'inizio tutti i requisiti richiesti, ad esempio la transnazionalità.

D'altronde, non si può negare che, ai fini del finanziamento del Progetto, ma anche ai fini stessi di una disseminazione che non può non avere ormai una dimensione europea, la ricerca di

partner stranieri non si configura come un semplice rituale in ossequio ai dettati del Programma Leonardo, quanto come una reale esigenza di qualsiasi iniziativa che voglia imporsi all'attenzione nel complesso e articolato mercato della formazione professionale.

Intervista semistrutturata diretta

INFORMATORE: *rappresentante dell'Ente, Dott.ssa Norma Patelli*

Sintesi dell'intervento (durata dell'intervista: 20')

Il progetto nasce nel '95 dall'esigenza di promuovere la cultura imprenditoriale in un settore, quale quello dell'abbigliamento, che risulta prioritario per l'area del distretto di Carpi e dei comuni limitrofi, a causa dell'invecchiamento della popolazione in possesso di know-how, cioè di tecnici. Una ricerca sull'evoluzione dei fabbisogni formativi fatta all'interno di un progetto precedente, ha rivelato la necessità di supportare l'educazione scolastica, nella formazione di tipo tecnico o manageriale, ma in modo settoriale.

Con gli attori sociali, cioè le associazioni imprenditoriali e le organizzazioni sindacali, le relazioni sono consolidate da tempo, grazie ai progetti comuni realizzati precedentemente. Questi attori sociali possono dare un contributo all'interno del progetto, quale – ad esempio – l'individuazione del panel di imprese che fornirà informazioni sulle figure professionali, sui compiti e sulle competenze. Con le scuole superiori è iniziato un tipo di collaborazione da alcuni anni all'interno di progetti nei quali la formazione è integrata entro i costi tradizionali. Con queste scuole settoriali si è creato un buon rapporto e si tenta di lavorare insieme per supportare ulteriormente la formazione degli allievi in uscita dalla scuola e che devono entrare nel mondo del lavoro. Questa rete locale attiva è stata utilizzata anche nel progetto.

Abbiamo fatto richiesta di partecipazione al progetto all'università di Nottingham, in cui è attivo un dipartimento di formazione e che già opera secondo una cultura del progetto transnazionale. Abbiamo altresì contattato i partner spagnoli, visti i precedenti scambi avuti tra loro ed una nostra collega.

Al contrario della Spagna, per la Francia è stata la prima esperienza a livello di progetto Leonardo.

I problemi inerenti allo sviluppo del progetto e al funzionamento del partenariato riguardano l'avvicinarsi dei referenti (e quindi la ridefinizione e spiegazione delle problematiche) e la lingua (soprattutto per la scarsa dimestichezza dei francesi e degli spagnoli con l'inglese).

Abbiamo inoltre dovuto sollecitare la Spagna che, nonostante il grande entusiasmo iniziale, non ha poi lavorato al progetto in modo costante.

Per quanto riguarda il livello di integrazione posso affermare che le cose in generale stanno migliorando: agli inizi del '90 c'erano grande entusiasmo ma scarsa preparazione da parte dei vari attori. Con il passare del tempo si è verificato un miglioramento continuo, fino ad arrivare all'attuale "cultura del progetto transnazionale" e alla capacità di comunicare – grazie soprattutto alla scrittura tramite posta elettronica – senza creare equivoci.

Sia a livello progettuale che amministrativo, il mio lavoro di coordinatrice è stato ostacolato da un certo sistema gerarchico che tende a imporre opinioni e scelte.

Il ruolo nel progetto delle istituzioni era dare un contributo alla definizione dei bisogni e partecipare ad alcune fasi del progetto, quali, ad esempio, il reperimento delle imprese per l'analisi delle figure professionali. Più frequente è stato però il loro ruolo di valutazione in itinere delle varie fasi e dei prodotti finali. Anche nell'ambito della disseminazione esse hanno svolto una funzione importante, poiché hanno disseminato il prodotto nelle imprese; ma siamo noi ad aver dato l'input e ad aver organizzato il convegno di diffusione. I prodotti sono stati scritti nelle quattro lingue allo scopo di disseminarli, ognuno nel proprio territorio.

PROGETTO n.4 Contraente e promotore: CENSIS (Roma)

Scheda

ANNO DI APPROVAZIONE 1995	TITOLO <i>Cooperation at the local level among economic institutional and training bodies to pinpoint and anticipate training and qualification</i>	CONTRAENTE CENSIS P.zza di Novella, 2 00199 Roma Tel. 06/860911 Fax 06/86211367
-------------------------------------	---	---

SETTORE III	MISURA 2.A/125	DURATA 2 anni	PERSONA DA CONTATTARE Sergio Vistarini
-----------------------	--------------------------	-------------------------	--

PARTENARIATO (<i>nazionale/transnazionale</i>) GRETA LEMAN (Francia) - TORSTEN K. BORK & PARTNER (Germania)

SETTORE INTERVENTO Formativo	IMPATTO PREVISTO Regionale	PAROLE CHIAVE Integrazione sistemi
--	--------------------------------------	---

OBIETTIVI *Valutare gli out-put delle attività di cooperazione in termini di azioni formative flessibili, metodologicamente coerenti con i bisogni formativi identificati. *Determinare un metodo di analisi dei bisogni formativi a livello locale.

BENEFICIARI *Attori politici a livello sociale.

PRODOTTI REALIZZATI O IN FASE DI REALIZZAZIONE Il prodotto finale del progetto è costituito da un rapporto di ricerca, che raccoglie le indagini svolte da ciascun partner nell'ambito del proprio sistema nazionale sul tema della cooperazione tra attori locali (organismi istituzionali, economici e sociali ed enti di formazione), quale strumento per l'individuazione e l'anticipazione dei fabbisogni di formazione e di qualificazione professionale. Analizzando le diverse esperienze già realizzate nell'ambito dei sistemi nazionali presi in considerazione e procedendo all'individuazione delle migliori prassi instaurate ed alla verifica della trasferibilità delle stesse, la ricerca ha l'obiettivo di proporre modelli metodologici per l'analisi dei fabbisogni formativi e procedure
--

per la conclusione di accordi di partenariato, applicabili in quei contesti locali dove vi è necessità di rafforzare e sostenere la cooperazione tra diversi settori.

Il rapporto si articola in tre parti, ciascuna delle quali è dedicata all'esame di una singola realtà nazionale (Italia, Francia, Germania). Per quanto riguarda la situazione italiana, l'indagine si concentra sul modello della Regione Emilia Romagna, che si caratterizza per un forte coinvolgimento delle istituzioni nella gestione del sistema della formazione professionale e per una rigorosa divisione dei compiti e delle responsabilità tra autorità regionali e provinciali. Il coordinamento tra i soggetti istituzionali e le parti economiche e sociali (e dunque gli enti di formazione che ne costituiscono emanazione) è ormai pratica consolidata ed ha le sue sedi nel Comitato regionale di coordinamento per il mercato del lavoro e la formazione e nei tavoli provinciali. Questo sistema consente una programmazione concertata ed aderente alle necessità del territorio.

Tra le iniziative regionali per promuovere la cooperazione nell'identificazione e nell'anticipazione dei fabbisogni formativi, il rapporto segnala poi l'accordo di protocollo con il Ministero della Pubblica Istruzione (mirato a sperimentare un sistema di gestione coordinata ed integrata delle politiche per l'istruzione e la formazione) ed il progetto Adapt "J.100 Regions" (finalizzato a promuovere l'istituzione di una rete di centri di formazione specializzati ed all'avanguardia). La parte dedicata all'Italia si conclude con un'analisi dei fabbisogni formativi in Emilia Romagna e con una sintesi dei risultati emersi da una serie di interviste con testimoni privilegiati.

Per quanto riguarda il sistema francese, il rapporto descrive la struttura e le attribuzioni di una serie di organismi, nazionali e regionali, direttamente operanti o in qualche modo coinvolti nel settore della formazione professionale. A livello statale opera l'A.N.P.E. (Agence Nationale pour l'Emploi), che costituisce un tramite tra la domanda e l'offerta di lavoro, ma partecipa anche alla definizione dei programmi regionali di formazione. A livello locale, l'indagine si concentra sugli organismi operanti e sulle esperienze realizzate nell'Alta Savoia: ad esempio, nell'area al confine con la Svizzera opera il M.E.D., società a capitale misto, che offre servizi alle imprese (sostegno all'avvio di attività autonome, elaborazione di progetti di formazione, organizzazione di scambi tra scuole ed aziende) ed agli enti pubblici (analisi dei fabbisogni locali, project management) e partecipa all'elaborazione di strategie per il miglioramento del sistema formativo; analogamente, la Camera di Commercio dell'Alta Savoia offre un servizio di informazione, orientamento, consulenza, supporto all'organizzazione di attività formative, rappresentanza, sostegno all'avvio di imprese; infine, il Consiglio regionale delle Rhône-Alpes svolge, in cooperazione con partner locali, la funzione di incentivare e realizzare politiche formative.

Nel sistema tedesco, due sono essenzialmente gli organismi deputati ad agevolare

lo sviluppo concertato della formazione professionale: il Ministero del lavoro e degli affari sociali (M.A.S.G.F.) e le agenzie regionali per la struttura tecnica ed il lavoro (L.A.S.A.E.V.). Come per la parte dedicata all'Italia, il rapporto esamina innanzitutto il ruolo delle regioni (Lander), delle imprese e degli enti di formazione nella gestione del sistema formativo, per poi concentrarsi sulla realtà specifica del land del Brandeburgo e sulle iniziative locali di cooperazione ed anticipazione dei fabbisogni di formazione. Tra gli esperimenti realizzati con successo in questa regione, il rapporto segnala, ad esempio: l'istituzione, con fondi provinciali, dei consulenti di formazione, ovvero di figure competenti a fornire, su richiesta degli organi esecutivi locali, raccomandazioni sugli standard qualitativi e quantitativi delle attività formative; oppure il gruppo di progetto "Tetra" (Technology-transfer), che riunisce esponenti delle istituzioni, degli enti di ricerca e delle imprese con l'obiettivo di incentivare la cooperazione locale per il trasferimento di tecnologie innovative dagli organismi scientifici alle piccole e medie imprese. Vi è poi il progetto di creare una rete di imprese ed enti di formazione che operino sinergicamente con il supporto delle autorità regionali. In conclusione, il rapporto registra una tendenza all'aumento della cooperazione tra istituzioni, imprese ed enti di formazione in tutte e tre le regioni prese in considerazione, pur nella specificità delle singole situazioni locali. Dalle esperienze esaminate, è possibile trarre alcune indicazioni per migliorare il processo di cooperazione: l'Emilia Romagna offre un significativo esempio di convergenza tra pianificazione regionale e provinciale e domanda locale, nonché di associazione tra enti formativi e mondo dell'industria; l'Alta Savoia fornisce un'utile esperienza di cooperazione finalizzata a soddisfare, da un lato, i fabbisogni formativi generali e, dall'altro, le specifiche esigenze corporative; il caso tedesco conferma invece l'importanza del coinvolgimento del mondo produttivo nella formazione professionale e nei processi decisionali relativi all'identificazione di nuovi profili.

Il rapporto, nella sua versione definitiva, è un testo cartaceo in lingua inglese (con allegato un "Compte rendu d'activités" in francese), destinato a responsabili/decisori delle politiche di formazione professionale e pianificatori a livello regionale. Il prodotto è stato distribuito gratuitamente agli attori chiave locali ed è comunque disponibile per consultazione presso l'organismo contraente.

Descrizione

Il Progetto del CENSIS si differenzia dagli altri perché non solo persegue tra gli obiettivi principali l'integrazione dei sistemi, ma *nasce proprio come studio dei processi di integrazione dei sistemi* in tre Paesi: Italia, Germania, Francia.

Il prodotto è quindi costituito da una ricerca condotta in tre aree campione dei tre Paesi considerati, con lo scopo di esaminare come e in quale misura si realizzino forme di collaborazione e di cooperazione in rete tra attori locali nell'individuazione dei fabbisogni di formazione professionale.

Il Rapporto di ricerca che compare come prodotto, in lingua inglese, è suddiviso in tre sezioni, corrispondenti ai tre Paesi considerati, ma traccia osservazioni conclusive che intendono individuare un'unica proposta strategica, relativa alle metodologie di costituzione delle reti fra istituzioni pubbliche e private locali e nazionali che siano in grado di orientare le politiche della formazione e della qualificazione professionale.

I partner del Progetto sono rappresentati da singoli ricercatori, Greta Leman in Francia e Torsten K. Bork – con alcuni collaboratori – in Germania, che si sono dedicati ad un'analisi territoriale nelle regioni Emilia Romagna, Rhone-Alpes e Brandenburgo.

Il CENSIS ha svolto un ruolo di coordinamento generale dell'indagine, e si configura come unico responsabile dell'ideazione e della definizione del Progetto, mentre i partner, pur avendo avuto libertà di condurre il proprio lavoro con il solo obbligo di rispettare gli standard metodologici e di ricerca concordati, si è configurato più che altro come “esecutori” del Progetto stesso. Non a caso nel *Final Report* si descrive la funzione dei partner in termini di “implementation” del progetto di ricerca.

Appare evidente come il Progetto presenti un'ulteriore peculiarità nella selezione dei partner stranieri e nella conduzione dei rapporti di partenariato; la collaborazione transnazionale è limitata alla necessità di ottenere un quadro di esperienze che andasse al di là del modello italiano (o emiliano), se non proprio all'opportunità di rispettare il vincolo di internazionalità posto dal Programma Leonardo.

Va infatti considerato che un rapporto di collaborazione tra un centro di ricerca (il CENSIS) e due ricercatori stranieri non può certo configurarsi di per sé come integrazione tra sistemi differenti nella realizzazione di prodotti inerenti la formazione professionale.

Tuttavia, questo appare ben chiaro in tutti i documenti.

Nelle risposte al questionario del 1997 si dichiara che il partenariato è stato realizzato utilizzando rapporti personali pregressi, che esso è stato attivato attraverso canali di comunicazione ordinaria, senza alcuna necessità di convocare riunioni, seminari, incontri operativi. In altri termini, una volta fissati i criteri della ricerca e dell'elaborazione dei dati, il valore aggiunto del partenariato transnazionale era costituito dal lavoro in loco dei partner.

Che tuttavia questa eccessiva semplificazione dei rapporti abbia creato qualche problema, emerge ancora dalle risposte al questionario: così, sono state denunciate alcune divergenze teorico-

metodologiche tra i partner, qualche incomprensione sul piano della comunicazione, qualche ritardo. Non tutte le difficoltà poi sono state appianate, né di certo una semplice corrispondenza a tre può aver contribuito a risolvere i problemi.

Anche nell'*Interim Report* e nel *Final Report* vi sono scarsi accenni al partenariato organizzativo. Ad esempio, le rare citazioni presenti nell'*Interim Report* tendono a lamentare le difficoltà di coordinamento tra i partner, visto che non si è trovato immediato accordo sull'uso della lingua e che sono subentrati altri collaboratori a latere. Nel *Final Report* tali problemi vengono trascurati, mentre si sottolinea l'importanza di raccogliere informazioni provenienti da aree territoriali diverse, al fine di definire alcune linee generali di tendenza.

Difficile, a questo punto, valutare anche il processo di disseminazione del prodotto nell'ottica del partenariato. Nel questionario del 1997 si riconosce la modesta possibilità di far circolare il prodotto lungo le vie ordinarie, tanto è vero che il solo mezzo di diffusione prescelto si è rivelato quello delle vie brevi tra il CENSIS e le istituzioni politico-amministrative. Il che, sembra che sia stato attuato anche dai partner stranieri, i quali tuttavia appaiono – soprattutto in questa fase – come accantonati e superati dal ruolo fortemente centralizzatore del CENSIS.

In conclusione, si ribadisce a chiare lettere che il Progetto del CENSIS non è un progetto *di* integrazione dei sistemi, ma un progetto *su* l'integrazione dei sistemi.

Chiarito questo aspetto, non vi è dubbio che la ricerca svolta abbia fornito interessanti indicazioni e abbia offerto più di un motivo di riflessione sull'argomento.

La ricerca, accertata la crescente domanda di formazione professionale specializzata e adeguata ai nuovi profili professionali emergenti nel sistema produttivo, si è interrogata sulla effettiva capacità di risposta da parte del sistema formativo, riconoscendo la necessità di realizzare un forte processo di integrazione tra scuola, mondo del lavoro, enti locali e parti sociali. Lo scenario europeo a riguardo è molto eterogeneo, perché in certe aree le iniziative istituzionali (da parte degli organismi pubblici, delle strutture formative, delle imprese) sono fortemente organizzate e coordinate, mentre in altre aree sono lasciate quasi completamente all'iniziativa spontanea e congiunturale. Per quel che riguarda l'Italia, il CENSIS fa notare l'importanza del ruolo degli organismi locali, siano essi afferenti alla scuola, alle imprese o agli enti istituzionali: questo meccanismo, se da un lato consente di modulare scelte e strategie sugli specifici fabbisogni territoriali, dall'altro rende difficile l'esportazione del modello non solo a livello comunitario, ma anche sul piano nazionale.

Esso infatti esige una capacità di iniziativa, di mobilitazione e di collegamento tra le varie risorse pubbliche e private che non è riscontrabile in tutte le regioni; il CENSIS a questo proposito suggerisce di utilizzare i "Patti territoriali", i progetti "Adapt" regionali, ma lascia intendere che l'esperienza dell'Emilia

Romagna – oggetto della specifica ricerca condotta nell’ambito del Progetto – non è facilmente attuabile altrove.

Su un piano generale, dalla ricerca svolta in Italia emerge la convergenza tra politiche regionali e provinciali nel dare risposta alla domanda locale, anche grazie alla significativa capacità di cooperazione tra sistema formativo e sistema produttivo; dall’esperienza in Francia, si rileva la necessità di tener conto delle esigenze del sistema produttivo e di certe rigidità tecniche che tendono a condizionare le modalità di cooperazione del sistema formativo; dalla ricerca tedesca emerge infine la necessità di coinvolgere profondamente l’impresa nella progettazione e nell’organizzazione dei vari percorsi didattici e formativi.

**PROGETTO N. 5 Contraente e promotore: CONSORZIO MILANO
RICERCHE (Milano)**

Scheda:

ANNO DI APPROVAZIONE 1995	TITOLO <i>Multimedia system for training in quality and certification</i>	CONTRAENTE CONSORZIO MILANO RICERCHE Via Cicognara, 7 20129 Milano Tel. 02/744149 Fax 02/7385567
---	---	---

SETTORE II	MISURA 1.1.C/102	DURATA 3 anni	PERSONA DA CONTATTARE Carlo Mango
----------------------	----------------------------	-------------------------	---

PARTENARIATO (<i>nazionale/transnazionale</i>) PAPELARIA FERNANDES INDUSTRIA E COMERCIO S.A. (Portogallo) - SQ/MAQUIT (Portogallo) - S.A. IBERICA del VAPOR (Spagna) - ASSOCIACION ESPANOLA DE SOLDATURA Y TECNOLOGIAS DE UNION CESOL (Spagna) - LOCTITE ITALIA (Italia) - INTERACTIVE LAB (Italia) - COMET POMPE PER L'AGRICOLTURA (Italia) - BREVINI RIDUTTORI (Italia) - I.T.I.S. "VOLTA" LODI (Italia) - I.T.I.A "E. FERRARI" (Italia) - I.T.I.S. "G. MARCONI" (Italia) - COMER GROUP (Italia) - I.T.I.S "E. ALESSANDRINI" (Italia) - UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA (Italia)

SETTORE INTERVENTO PMI	IMPATTO PREVISTO Produttivo/PMI	PAROLE CHIAVE Sistema qualità nelle PMI
--------------------------------------	---	--

OBIETTIVI *Costruire un percorso formativo sulla tematica della formazione di qualità per le PMI.
--

BENEFICIARI * Tecnici e quadri intermedi delle piccole e medie industrie europee. * Studenti degli istituti tecnici superiori europei.

PRODOTTI REALIZZATI O IN FASE DI REALIZZAZIONE Il prodotto realizzato dal partenariato è un prototipo di CD-Rom indirizzato
--

alla figura del “middle manager” che opera nell'ambito delle piccole e medie imprese. Questo strumento permette di seguire un percorso in auto formazione sul tema della Qualità ed è strutturato in una prima parte generale e in due capitoli specifici.

La parte generale contiene il glossario, il Primo capitolo presenta tutti gli elementi necessari per attivare un sistema di Qualità e il Secondo capitolo contiene dei paragrafi che, pur non essendo strettamente collegati all'implementazione del sistema qualità, sono necessari nel contesto degli affari, per un più efficiente controllo della qualità dei prodotti e per una migliore gestione del sistema stesso di qualità.

In apertura, il CD-Rom si presenta con un menù che permette all'utilizzatore di scegliere l'unità didattica di suo interesse. Il capitolo più strettamente corsuale (Primo capitolo) contiene testi ed immagini con una voce narrante che fornisce le spiegazioni necessarie per meglio comprendere il contenuto delle videate e delle unità presentate. Alcune parole chiave sono direttamente collegate (attraverso un link ipertestuale) al glossario. Il glossario è uno strumento di grande utilità nell'ambito del percorso in autoistruzione, poiché offre una risposta chiara ai bisogni emergenti di chiarimento di cui necessitano le figure del middle management che operano all'interno delle PMI.

In generale il contenuto del CD-Rom può essere ampliato con ulteriori estensioni multimediali (animazione, film o altre immagini), in considerazione delle necessità del corso e delle peculiarità dei settori in cui operano le PMI.

Il CD-Rom è uno strumento a disposizione delle figure intermedie di manager e tecnici che operano nelle PMI sul tema della qualità e della certificazione. Il prodotto è usufruibile anche da giovani tecnici laureati che intendono acquisire specifiche competenze sul tema della qualità in azienda.

Lo strumento può essere utilizzato autonomamente come singolo strumento formativo ed anche integrato con altri strumenti multimediali o cartacei.

Il CD-Rom è in lingua inglese e nella sua forma prototipale è già concluso e disponibile presso la struttura partner del progetto.

Descrizione

Il prodotto, un CD Rom in inglese, riguarda un corso di formazione per “middle manager” nelle Piccole e Medie Imprese. In particolare, si è approfondita tale figura professionale nelle imprese operanti nel campo degli adesivi, che hanno presentato un particolare sviluppo sia dal punto di vista del mercato (ad esempio, nell’industria automobilistica) che sul piano strettamente tecnologico.

I partner, secondo la scheda realizzata dall’ISFOL, sono tutti di area latina: infatti, accanto ad imprese e istituti di formazione italiani (istituti tecnici industriali lombardi, piemontesi e l’Università di Bologna), figurano imprese ed enti portoghesi e spagnoli. I partner sono rappresentati, per l’Italia, dal Consorzio Milano Ricerche, con compiti di coordinamento, controllo e disseminazione del prodotto; da Loctite Italia, che dovrebbe fornire consulenza tecnica e opportunità di sperimentazione; da Istituti scolastici e Università di Bologna, con compiti di definizione e redazione dei testi, di metodologia didattica e di disseminazione e da alcune aziende (Brevini riduttori, Comet pompe) per il testing del prodotto. Per il Portogallo l’azienda Papelaria Fernandes si occupa di definizione degli obiettivi e di test del prodotto e la ISQ Maquit di aspetti collegati al software e alla metodologia del prodotto. Per la Spagna le aziende Iberica del Vapor e la Espanola de Saldatura y Tecnologias de Union Cesol offrono contributi di carattere tecnico e sperimentale.

In realtà, se si legge il formulario di candidatura, i partner degli italiani dovrebbero essere tedeschi, britannici e irlandesi (per la Germania, la Loctite, con compiti di consulenza tecnica; per la Gran Bretagna il CSMA ltd con compiti tecnici, l’Interactive Lab con compiti di creazione e produzione del CD-Rom; per l’Irlanda l’Istituto Ergairt Forbairt con compiti di disseminazione didattica).

Non solo, nell’*Interim Report* e nel *Final Report* compaiono alcuni nuovi partner e altri si perdono: le riunioni iniziali e la gestione del Progetto appaiono infatti affidate a Consorzio Milano Ricerche, alla società italiana Autofaber che offre supporto tecnico, anzi diviene il coordinatore tecnico del Progetto, affidando al Consorzio funzioni prevalentemente amministrative e organizzative, al Cesol, all’ISQ, a Papelaria Fernandes, all’Università e all’Istituto Vigorelli.

La partnership si è realizzata quindi su vari piani, dal momento che la distribuzione dei compiti è stata tale da creare una sorta di differenziazione funzionale.

La documentazione disponibile sul Progetto purtroppo non è particolarmente chiara, né per quel che attiene alla trasformazione del gruppo dei partner, né per quel che attiene alle problematiche dell’integrazione; eppure si tratta di un Progetto che vede proprio i due diversi sistemi, formativo e imprenditoriale, collaborare alla definizione di un profilo professionale.

Dal questionario relativo al monitoraggio del 1997 si hanno innanzitutto le prime conferme sulle sostanziali modifiche subite dalla composizione del partenariato.

Inoltre, nel questionario si rileva come il partenariato sia stato realizzato utilizzando reti preesistenti che garantivano sulla competenza e sulla disponibilità dei partner.

Il valore aggiunto della cooperazione è visto nella somma di esperienze diverse che solo una partnership transnazionale poteva garantire.

Ma si tratta di affermazioni che tradiscono una certa genericità.

In realtà, sia nell'*Interim Report* che nel *Final Report* del II° anno vi è scarso spazio per gli aspetti relativi al partenariato. Si asserisce che la disseminazione del prodotto viene garantita dalle attività dei singoli partner sul loro territorio nazionale, ma si sottolinea anche come ISQ /Maquit faccia parte di un consorzio internazionale di oltre quaranta organizzazioni, presso le quali il prodotto sarà ulteriormente diffuso. Si ha l'impressione, leggendo i rapporti, che i partner costituiscano di fatto gli apici di un più vasto sistema di interconnessione a rete, di cui tuttavia ben poco si dice.

Poche righe vengono dedicate alla constatazione che il contributo specialistico di enti e aziende di vari paesi, con ampie ramificazioni nel contesto comunitario, abbia contribuito a creare un prototipo di sicuro interesse per gli utenti destinatari, cioè le piccole e medie imprese.

Al punto, che non vi è stata richiesta di rinnovo per il terzo anno.

Il quadro appare piuttosto confuso; al di là degli interrogativi sul reale procedere della costituzione della partnership, resta il fatto che più che l'integrazione dei sistemi – che pure si è evidentemente realizzata – sia stata considerata importante la rete complessa costituita da aziende e scuole, molte delle quali legate direttamente ai principali partner, che in fase successiva saranno beneficiari del prodotto.

PROGETTO n. 6 Contraente e promotore: IFOA (Reggio Emilia)

Scheda

ANNO DI APPROVAZIONE 1995	TITOLO <i>Multimedia automobile training</i>	CONTRAENTE IFOA Via Guittone d'Arezzo, 6 42100 Reggio Emilia Tel. 0522/329111 Fax 0522/284708
-------------------------------------	--	---

SETTORE II	MISURA 1.1.C/96	DURATA 3 anni	PERSONA DA CONTATTARE Gianni Morlini
----------------------	---------------------------	-------------------------	--

PARTENARIATO (<i>nazionale/transnazionale</i>) DERBI NACIONAL MOTOR (Spagna)- BC-CAD (Spagna) - CHAMBRE DE COMMERCE DU PAYS D'ARLES (FRANCIA) - MATTHEW BOULTON COLLEGE OF FURTHER AND HIGHER EDUCATION (Regno Unito) - UNIVERSITÀ DI MODENA (Italia) - CENTRO RICERCHE FIAT (Italia) - BUGATTI AUTOMOBILI (Italia)- AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI MODENA (Italia)- MASERATI (Italia)- DE TOMMASO(Italia)- CAMERA DI COMMERCIO DI MODENA (Italia)- DEMOCENTER (Italia)- UNIVERSITÀ DI BOLOGNA (Italia)- FERRARI S.P.A.(Italia)

SETTORE INTERVENTO Fabbricazione di autoveicoli	IMPATTO PREVISTO Nazionale	PAROLE CHIAVE Integrazione sistemi/ Flessibilità offerta formativa/- O.D.L.- Autoistruzione- F.A.D.
---	--------------------------------------	--

OBIETTIVI <ul style="list-style-type: none">*Soddisfare le esigenze formative presenti nel settore automobilistico (ingegneria dell'automobile). Il progetto prende spunto da un precedente progetto trasnazionale, finanziato nel 1993 dall'Unione Europea all'interno del programma Euroform e denominato "Master in Car Engineering"* Strutturare un modello corsuale inerente l'ingegneria dell'autoveicolo.* Rafforzare il collegamento tra formazione professionale, mondo accademico ed aziende attraverso la collaborazione in tutti gli stadi del progetto tra i partner (Istituti di Formazione, Università, Aziende del settore automobilistico e dell'indotto).* Sperimentare una metodologia didattica innovativa basata su sistemi di formazione a distanza e multimediali.

BENEFICIARI

- * Giovani che entrano nel mercato del lavoro
- * Studenti che hanno frequentato i corsi di Diploma universitario o di specializzazione in ingegneria.
- * Laureati in ingegneria, personale già occupato da qualificare nel settore progettazione e produzione automobilistica

PRODOTTI REALIZZATI O IN FASE DI REALIZZAZIONE

Il primo prodotto realizzato nell'ambito del progetto è un CD-Rom che contiene un corso di formazione a distanza sull'ingegneria dell'autoveicolo, in particolare sugli aspetti di alimentazione del motore. Il prodotto, che è il risultato di una lunga esperienza maturata tra i partner in precedenti lavori svolti insieme, ha l'obiettivo di proporre da un lato contenuti aggiornati ed approfonditi, difficilmente reperibili sui tradizionali manuali del settore, e dall'altro, un percorso di apprendimento autonomo e a distanza, con tutoraggio in linea e verifiche periodiche via Internet. Il corso si rivolge a due tipologie di utenti: giovani che entrano nel mondo del lavoro e necessitano di una adeguata formazione professionale al ruolo che dovranno svolgere e personale tecnico che necessita di riqualificazione.

Il CD-Rom contiene testi, animazioni, foto, immagini, commento audio ed esercitazioni, che possono essere condotte in proprio e contengono suggerimenti per migliorare l'apprendimento. Sotto il profilo dei contenuti, il percorso risulta articolato su due livelli:

1. Un livello fenomenologico/descrittivo che mira più a spiegare qualitativamente il funzionamento di processi e dispositivi e contiene in prevalenza grafica e audio;
2. Un livello teorico/analitico che mira ad approfondire rigorosamente i fenomeni e contiene quindi anche trattazioni matematiche.

I tempi e le modalità di apprendimento sono scelti dal discente secondo le proprie attitudini e necessità.

Le unità didattiche sviluppate sono le seguenti:

1. Generalità sui motori a combustione interna;
2. Il sistema aria;
3. I carburatori;
4. Iniezione nei motori ad accensione comandata,
5. Iniezione nei motori ad accensione spontanea.

Le aree tematiche sono articolate in capitoli e, per ciascuna di esse, vengono indicati gli obiettivi specifici, i destinatari, i prerequisiti necessari per accedervi. Al termine delle varie unità didattiche, sono stati inseriti alcuni esercizi a titolo di esempio. Per accedervi è necessario seguire tutto il percorso dell'area tematica, oppure richiamare la mappa dell'unità in questione e selezionare il termine "esercitazione". I test di verifica sono

articolati in domande a scelta singola o multipla (nelle quali all'utente viene richiesto di individuare la soluzione o le soluzioni esatte) e "link" (per cui, date due liste di argomenti, si deve ricercare il legame logico tra le frasi o i temi in esse contenuti). Cliccando sulla lampadina, è inoltre possibile usufruire di alcuni strumenti di supporto all'apprendimento: segnalibro, blocco note per gli appunti, bibliografia, glossario, cronologia del percorso seguito. Per risolvere i problemi di navigazione, esiste infine una funzione "help"; il cd è comunque corredato da una guida all'uso bilingue e da un libro di accompagnamento allo studio.

Il prodotto è terminato in tutte le sue parti e disponibile per consultazione, nelle versioni italiana ed inglese, presso la struttura contraente del progetto.

[Il secondo prodotto](http://www.ifo.it/mat/mat.htm) è una pagina Web informativa sul progetto consultabile all'indirizzo:

<http://www.ifo.it/mat/mat.htm>. Il sito contiene una descrizione delle attività progettuali, dei partner, dei contenuti del percorso formativo realizzato nel CD (di cui sono anche riprodotte alcune immagini), nonché alcuni esempi di esercitazioni (testo e relativa soluzione), che, rispetto ai test contenuti nel CD, hanno una struttura più complessa ed impostazione più strettamente quantitativa. Sono inoltre disponibili gli indirizzi di altri siti interessanti, collegati a vario titolo agli argomenti del progetto ed in grado di fornire ulteriori informazioni ed approfondimenti.

Il prodotto è ovviamente uno strumento di supporto all'intervento formativo, poiché offre ai discenti diversi servizi quali: tutoraggio in linea, prove di verifica del livello di apprendimento, consultazione di un archivio di FAQ (Frequently Asked Questions) per porre domande ai tecnici delle aziende partner ed ai docenti universitari. Per attivare tali servizi è necessario collegarsi alla pagina Web generale del promotore (<http://www.ifo.it>) e selezionare la voce "Formazione a distanza". Si presenteranno a video due finestre, una più grande, di informazioni generali, navigabile liberamente, ed una più piccola per accedere all'ambiente relativo al progetto MAT. Per verificare l'ambiente dedicato ai discenti utilizzare, sia come login che come password, la parola "studentmat". Per simulare l'accesso riservato ai tutori utilizzare "tutormat": per essi sono disponibili servizi di ricerca FAQ con relative risposte, di ricerca bibliografica su argomenti da approfondire, di individuazione di siti interessanti da consultare.

Il prodotto è terminato e consultabile nelle versioni italiana ed inglese. Per informazioni sul sito è possibile inviare messaggi all'indirizzo ma@ifo.it della struttura contraente del progetto.

Descrizione

Il prodotto è duplice: un CD-Rom contenente un corso di formazione a distanza sull'ingegneria degli autoveicoli, e una pagina web informativa sul Progetto.

Si tratta di un prodotto frutto di una lunga esperienza di collaborazione tra i partner (risale almeno ad un Progetto Euroform del 1993 per un Master in Car Engineering), per cui in questo caso ci si trova di fronte ad un processo di integrazione fra sistemi ampiamente collaudato.

I partner infatti sono rappresentati da case motoristiche (Derbi, Bugatti, Maserati, Dee Tomaso, Ferrari, FIAT) presenti anche con propri centri studio e ricerca, da strutture universitarie e di formazione (IFOA, Matthew Boulton College of Further and Higher Education; Università di Modena; BC-CAD Barcellona) e da enti di rappresentanza territoriale (Chambre de Commerce du Pays d'Arles, Camera di Commercio di Modena, Amministrazione Provinciale di Modena, Democenter;). Il prodotto coinvolge quindi quattro Paesi.

Nel Progetto si esprime chiaramente l'intento di rafforzare la collaborazione tra imprese e università nel delineare prodotti di alto rilievo professionale in campo motoristico, al fine di creare corsi di formazione anche a distanza.

Infatti, si osserva che “ il rapporto tra impresa e istituti di formazione rappresenta una strategia di fondo degli enti coinvolti anche grazie alla collaborazione già sviluppata in precedenza”, mentre la disseminazione ha bisogno del contributo determinante proprio delle strutture formative. Il pacchetto formativo inoltre è utilizzabile nell'ambito delle iniziative di formazione cofinanziate dal FSE (obiettivi 3 e 4).

Poiché è stato chiesto il rinnovo del finanziamento per il III anno, il Progetto è stato monitorato dall'ISFOL sia nel 1997 che nel 1998.

Nel questionario relativo al 1997, si ribadisce l'importanza delle comuni esperienze pregresse tra i partner, che hanno creato un forte collegamento e un'immediata capacità di cooperazione. Va notato tuttavia che, forse proprio per questa facilità di rapporti, i partner non si sono mai riuniti, ma hanno utilizzato le vie ordinarie di comunicazione. Nel questionario del 1998 non si trovano ulteriori elementi di discussione su un processo di integrazione ampiamente collaudato ed efficiente.

L'*Interim Report* ribadisce la massima collaborazione tra i partner: sottolinea come sia stato creato un Comitato scientifico, rappresentato da quattro esperti provenienti dai quattro settori coinvolti (impresa, formazione, ricerca, amministrazione), che si è affiancato al Comitato di Gestione composto da tutti i partner; ma soprattutto osserva che “esiste una vera e propria rete di competenze in grado di assicurare continuità e professionalità al monitoraggio dei bisogni formativi emergenti sia nella scuola che sul lavoro per quanto riguarda il settore in esame” (p.9).

Lo stato di avanzamento dei lavori ha avuto un momento di riscontro diretto al III Convegno del Master in Car Engineering tenuto presso il Democenter nel febbraio 1997, e in un successivo seminario sul Programma Leonardo.

Nel *Final Report* del primo biennio si sottolinea come “la suddivisione del carico di lavoro tra i partner è stata effettuata in modo che Aziende, Centri Ricerca e Università abbiano dovuto contribuire ai contenuti del progetto e alla metodologia didattica, e abbiano dovuto sostenere un processo di autoformazione per adeguare le proprie competenze e la propria mentalità riguardo all’insegnamento” (p.6).

Questo punto non è di poco conto, perché sottolinea l’importanza di un prodotto dell’integrazione fra sistemi che spesso non viene preso adeguatamente in considerazione: la necessità di ciascun sistema di adeguare strategie, strumenti e forme di comunicazione, allo scopo di dialogare fruttuosamente con il partner.

Ovvio quindi che nel Progetto si faccia notare come il partenariato abbia comportato inizialmente delle fasi di armonizzazione fra approccio accademico e approccio aziendale ai problemi, con conseguente necessità di omogeneizzazione dei contenuti e delle pratiche adottate. Un valore aggiunto, si può quindi dire che sia rappresentato proprio dalla capacità di sistemi sovente autoreferenziali di cooperare e di fornire nuove metodologie di sintesi nel perseguire gli obiettivi comuni. È questo, ancor più che l’aspetto meramente transnazionale, l’aspetto del Progetto che sembra stare particolarmente a cuore agli estensori del *Final Report*.

Va anche sottolineato come ciascun partner disponga di una rete consolidata di canali attraverso la quale rendere efficace la campagna di disseminazione del prodotto.

Il *Final Report* del III anno non fa che ribadire gli stessi concetti, illustrando ancor più in dettaglio l’efficienza della partnership anche a livello di disseminazione del prodotto.

In conclusione, si può osservare come il Progetto coordinato dall’IFOA rappresenti un modello particolarmente avanzato di integrazione fra i sistemi, soprattutto perché è esplicitato fin dall’inizio dai contraenti l’intento di definire adeguate metodologie di integrazione tra scuola e impresa al fine di ottenere un prodotto innovativo e coerente con le aspettative sia del sistema formativo che del sistema impresa.

Non va trascurato il fatto che il Progetto, pur riconoscendo l’importanza della collaborazione tra vari Paesi, non si dilunga più di tanto sull’aspetto transnazionale: intanto, perché a livello motoristico le relazioni e le interazioni internazionali sono già profonde, e in secondo luogo perché la partnership realizzata si basava già su un collaudato modello di cooperazione internazionale, in grado di offrire prospettive di alto livello tecnico (Il Master in Car Engineering).

PROGETTO n. 7 Contraente e promotore: INECOOP (Roma)

Scheda

ANNO DI APPROVAZIONE 1995	TITOLO <i>Expt. Creazione della qualifica professionale di esperto in appalti pubblici per il settore costruzioni secondo le direttive comunitarie</i>	CONTRAENTE INECOOP Borgo Santo Spirito, 78 00193 Roma Tel. 06/6879196 Fax 06/6879266
-------------------------------------	--	--

SETTORE I	MISURA 1.1.A/7	DURATA 2 anni	PERSONA DA CONTATTARE Daniele Dorotea
---------------------	--------------------------	-------------------------	---

PARTENARIATO (<i>nazionale/transnazionale</i>) SACOGIBA (Francia) - COMEC (Francia) - FEDERATION NATIONALE DES SCOP DU BTP (Francia) - CONFEDERATION GENERALE DE SCOP (Francia) - MOBILMA,SCCL (Spagna) - CONSORCI COPERATIUEPEL FOMENT DE LA COSTRUCCIO, SCCL (Spagna) - FUNDACIO VENTOSA Y ROIG (Spagna) - ECOGRUPO (Spagna) - CECOP (Belgio) - WICOOP GMB (Germania) - FEDERLAVORO E SERVIZI (Italia) - C.E.R.(Italia) - GRAN SASSO srl (Italia) - CON.SA.PRO (Italia) - NOVA SERVICE (Italia)

SETTORE INTERVENTO Costruzioni	IMPATTO PREVISTO Produttivo	PAROLE CHIAVE Integrazione sistemi / Piccola e media impresa / Formazione continua
--	---------------------------------------	--

OBIETTIVI * Definire la qualifica professionale di “Esperto in appalti pubblici nel settore delle costruzioni”. * Elaborare il curriculum formativo che permetterà ai giovani di acquisire competenze specifiche che ne favoriscano l'ingresso nel mercato del lavoro europeo.

BENEFICIARI * Pianificatori della formazione dei paesi partner. * Imprese dell'economia sociale. * Organizzazioni e imprese * Giovani.

PRODOTTI REALIZZATI O IN FASE DI REALIZZAZIONE Il primo prodotto realizzato dal progetto è un rapporto su “La creazione di una

qualifica professionale innovativa nel settore costruzioni: bisogni delle imprese dell'economia sociale e mutamenti del mercato". Il rapporto si propone di analizzare i bisogni di figure professionali innovative in materia di appalti pubblici da parte delle imprese dell'economia sociale del settore costruzioni e di fornire un quadro sulle normative che regolano gli appalti pubblici e il mercato delle costruzioni nei paesi partner, con l'obiettivo di aggiornare criticamente i contenuti dei fabbisogni formativi delle imprese e i contenuti che caratterizzano i profili professionali oggetto della ricerca.

Dopo una breve introduzione dedicata ad inquadrare la problematica dell'accesso agli appalti pubblici nell'Unione europea per le imprese cooperative, il rapporto risulta strutturato in quattro capitoli. Il primo contiene una ricognizione della legislazione in materia di appalti vigente in Italia, Spagna, Germania e Francia e fornisce quindi una serie di informazioni, per ciascuno di questi paesi, sui requisiti richiesti alle imprese e sulle condizioni di partecipazione ai bandi – comprese, laddove esistano, le disposizioni che interessano in maniera specifica le PMI –, sulle procedure di gara e le diverse modalità per l'aggiudicazione dell'appalto, sulle categorie di appalti ed i criteri utilizzati per la classificazione delle opere pubbliche, nonché sulle fonti disponibili per avere informazioni in merito ai bandi di gara previsti ed aperti.

Il secondo ed il terzo capitolo sono invece dedicati, rispettivamente, alla presentazione dei partner ed alla descrizione dell'origine, degli obiettivi e degli sviluppi del progetto.

Il quarto capitolo, che costituisce il nucleo centrale del rapporto, riferisce della metodologia utilizzata per condurre l'analisi dei fabbisogni formativi nei paesi partner ed espone i risultati emersi dall'indagine. Per la rilevazione dei dati, ci si è avvalsi dello strumento dell'intervista/colloquio, condotta mediante due questionari strutturati a risposta multipla: il primo è stato somministrato ad un campione di imprese, grandi e piccole, selezionate preferibilmente sulla base della loro esperienza in materia di appalti pubblici; il secondo si è invece rivolto a testimoni privilegiati, scelti tra responsabili di federazioni di cooperative del settore, manager, rappresentanti di istituzioni operanti nell'ambito delle costruzioni, esponenti delle parti sociali, enti o imprese appaltanti oppure consulenti sugli appalti. Entrambi i questionari sono riportati in allegato.

Dall'indagine è emerso che l'attuazione della normativa comunitaria in materia di appalti pubblici non è avvenuta in modo uniforme in tutti gli Stati presi in considerazione; il mancato o parziale recepimento delle direttive dell'Unione europea e le differenze dei sistemi legislativi nazionali non hanno consentito di armonizzare le procedure per la partecipazione alle gare d'appalto. Un'applicazione corretta ed immediata della normativa comunitaria determina ovviamente un'internazionalizzazione del mercato e crea notevoli opportunità

di sviluppo, e tuttavia la realtà rilevata si discosta significativamente da questa ipotesi teorica. L'indagine ha consentito di giungere a due ordini di conclusioni:

- 1) l'accesso delle PMI agli appalti nazionali è migliorato, grazie alle modifiche apportate ai regolamenti di ciascuno Stato in ricezione della normativa comunitaria;
- 2) la partecipazione alle gare d'appalto che si svolgono all'estero rimane problematica per una serie di motivi: carenza di informazioni sugli appalti accessibili; difficoltà di comprendere regole, procedure, terminologie e pratiche in voga negli altri paesi; mancanza, all'interno delle PMI, di professionalità che consentano la costituzione ed il funzionamento di gruppi o associazioni di imprese; radicamento delle piccole e medie imprese cooperative nell'economia locale.

La formazione in materia di appalti, migliorando il livello di specializzazione, dovrebbe permettere alle imprese di partecipare in modo ottimale e con una visione strategica alle gare d'appalto. E tuttavia, le specificità del mercato delle costruzioni nei singoli paesi e le differenze rilevate a livello normativo, non consentono di identificare un percorso formativo idoneo a costituire la figura professionale di “esperto in appalti pubblici per il settore costruzioni secondo le direttive comunitarie”, con livelli di accesso unici e competenze omogenee. Si è cercato, pertanto, di far convergere le omogeneità e le differenze per poter sviluppare professionalità idonee ad operare in un contesto di lavoro locale, ma capaci di cogliere, indirizzare e coordinare le possibilità di sviluppo connesse ad un contesto transnazionale. Sono stati dunque identificati quattro percorsi formativi (per Project Manager, Assistente del Project Manager, Tecnico per la preparazione delle offerte e Tecnico di primo ingresso), caratterizzati da livelli d'accesso, durata, metodologie e contenuti differenti, ma tutti destinati a persone che, a vario titolo, si occupano di appalti pubblici all'interno delle imprese cooperative. Tali percorsi mirano all'acquisizione delle competenze specifiche necessarie per la gestione delle varie fasi degli appalti pubblici e sono sviluppati nel secondo prodotto realizzato dal progetto.

Il **secondo prodotto** è un rapporto dal titolo “Esperto in appalti pubblici per il settore costruzioni secondo le direttive comunitarie”, che delinea, per i profili professionali individuati in sede di analisi di fabbisogni, un'architettura formativa di tipo modulare flessibile, che possa essere applicata in sede operativa nelle realtà dei singoli paesi partner. La metodologia individuata per l'implementazione dei percorsi è quella del “cooperative learning”, che mira a favorire l'apprendimento di comportamenti in grado di facilitare la partecipazione, la presa di decisione e la gestione in imprese no profit.

La mappa modulare di formazione continua si articola su quattro aree: collocazione strategica dell'impresa su scenari europei (Project manager);

acquisizione della commessa a livello europeo (Assistente project manager); gestione di una commessa acquisita in ambito europeo (Tecnico per la predisposizione dell'offerta); gestione e tecnica d'impresa (Tecnico di primo ingresso). Il percorso formativo è articolato in moduli, organizzati su simulazioni e sviluppo di casi concreti; per ogni unità didattica ed a fine modulo sono previsti momenti di verifica dell'apprendimento e validazione. Al termine del percorso di ogni area, si prevede la realizzazione di un project work mirato alla risoluzione di problemi settoriali di comparto e riguardante anche le tematiche più generali dell'organizzazione, gestione e controllo d'impresa per l'acquisizione di nuovi mercati in ambito comunitario. La verifica delle competenze acquisite durante il corso verrà effettuata in sede operativa, attraverso uno stage presso aziende del settore.

In allegato, il testo riporta i percorsi formativi elaborati, con i relativi moduli descritti negli obiettivi e nei contenuti essenziali. Inoltre, viene delineata un'ipotesi per lo sviluppo del materiale didattico, da integrare ed adattare ai fabbisogni di ogni singola utenza ed agli specifici ambiti di applicazione. Gli interventi formativi sono focalizzati sulla creazione di raggruppamenti ed organizzazioni di imprese ed a tal fine il rapporto individua due possibili modelli di cooperazione internazionale: la joint venture ed il Gruppo Europeo di Interesse Economico (GEIE), istituito con apposito regolamento comunitario. Per quanto riguarda i singoli sistemi nazionali, il rapporto prende in esame tutte le forme di cooperazione tra imprese dagli ordinamenti dei paesi di appartenenza dei partner.

Entrambi i prodotti sono pubblicazioni cartacee, disponibili, nella loro versione definitiva, in lingua tedesca, inglese, spagnola, francese, italiana. I rapporti sono destinati a giovani in formazione professionale iniziale (di livello non universitario), tutor, formatori, progettisti e gestori di programmi di formazione, quadri, direttori di risorse umane, responsabili di formazione, specialisti di formazione nelle università e negli organismi di formazione, specialisti delle risorse umane (nelle università e negli organismi di formazione), rappresentanti sindacali, rappresentanti del personale, lavoratori, rappresentanti di associazioni di lavoratori, rappresentanti di organismi paritetici, rappresentanti di organizzazioni settoriali, dirigenti delle PMI.

Per ulteriori informazioni, si può contattare l'organismo promotore.

Descrizione

I prodotti del Progetto, plurilingue, sono due: un Rapporto sulla necessità emergente in Europa di creare una qualifica professionale innovativa inerente gli appalti pubblici, e un Rapporto che delinea per tale profilo professionale un percorso formativo specifico.

I destinatari sono quindi le imprese, le strutture formative più vicine alle logiche di impresa, la anche gli enti pubblici e gli organismi paritetici che si occupano di appalti pubblici.

Sostanzialmente il Progetto nasce dalla riconosciuta difficoltà a costituire un criterio omogeneo a livello europeo in materia di appalti pubblici, e dalla conseguente necessità di creare figure professionali specializzate in grado di guidare le imprese alla partecipazione agli appalti nei vari paesi dell'Unione Europea.

In particolare, sono stati identificati vari percorsi formativi (project manager, assistente del project manager, tecnico per la preparazione delle offerte e tecnico di primo ingresso) che possono rispondere ad un'utenza di età, di formazione scolastica e di ruoli occupazionali differenziati.

Ad un progetto del genere, che sembra indirizzarsi verso una materia in cui è effettivamente urgente trovare a livello comunitario dei punti di convergenza e soprattutto che esige ormai una specifica professionalità, hanno contribuito numerosi partner di vari Paesi: italiani, francesi, spagnoli, tedeschi.

Fin dall'inizio, inoltre, è sembrato opportuno prefigurare una metodologia incentrata sugli incontri, gli scambi di esperienze, i confronti tra i partner, dal momento che uno degli obiettivi fondamentali della ricerca era quello di creare un repertorio di conoscenze comuni e di fare chiarezza su una materia sostanzialmente confusa e controversa.

Il Progetto, inoltre, parte da una precedente esperienza di ricerca del CECOP, Comitato europeo delle cooperative di produzione e lavoro, del 1992, con la quale si era delineato il primo tentativo di adattare al mercato europeo oltre quindicimila imprese operanti nel settore delle costruzioni e dei lavori pubblici.

Tra i partner, quattro hanno costituito il nucleo principale del Progetto: oltre all'INECOOP (ente di formazione) per l'Italia, la CGSCOOP per la Francia (con sede a Parigi), la WICOOP GMB (altro ente di formazione) per la Germania (con sede a Berlino), l'ECOGROUPO per la Spagna (sede a Barcellona). Altri contributi specifici sono venuti dalla Federlavoro, dal CER, dalle Società Gran Sasso, Consapro, Nova Service, per l'Italia; dalla Federation Nationale des Scop du BTP e dalle società Comec e Sacogeba per la Francia; dalla Fundacio Ventosa y Roig (ente di formazione) e dalle società Consorci Cooperatiupel- SCCL e Mobilma per la Spagna.

Tuttavia il partenariato di questo Progetto ha vissuto qualche travaglio; la società CGSCOOP francese, a cui erano collegate le altre imprese connazionali, ha presto rinunciato; di conseguenza, per non alterare più di tanto la fisionomia del Progetto, che prevedeva un'analisi anche della situazione francese, su invito dei partner coordinatori è subentrato il CECOP, con il suo notevole bagaglio di esperienze sull'argomento.

Il questionario del 1997 mette in evidenza la preoccupazione dei promotori del Progetto di assicurarsi un'effettiva cooperazione dai vari organismi coinvolti; infatti, si sottolinea in varie sedi l'importanza del partenariato e, in particolare, delle riunioni organizzative comuni, che si sono affiancate alle consuete forme di comunicazione (telefono, fax e e-mail). Competenza istituzionale e tecnica riconosciuta ai partner, precedenti legami maturati in rapporto allo studio del CECOP, hanno inoltre consentito di selezionare adeguatamente gli enti partecipanti: questo è il principale valore aggiunto del partenariato e il fondamento della transnazionalità del Progetto. Le riunioni organizzative sono state quattro, di cui una ad esclusivo beneficio dei partner principali; esse hanno consentito di identificare la struttura generale del Progetto, di integrare al meglio le esperienze maturate e di definire il percorso innovativo comune.

Va inoltre sottolineato come una concreta applicazione del partenariato ha consentito di definire specifiche forme di gestione organizzativa, patrimoniale e di controllo/valutazione.

Due notazioni appaiono inderogabili: intanto, la stratificazione dei partner in un gruppo-guida, con uno spiccato ruolo di progettazione e di coordinamento, e in un gruppo di collaboratori con compiti specifici; inoltre, la mancata presenza dell'università, che non è facilmente spiegabile, se non forse con la necessità di definire innanzitutto i fabbisogni professionali e con l'opportunità di fare tesoro del precedente studio del CECOP.

Per quel che riguarda la disseminazione, il Progetto in varie occasioni si preoccupa di illustrare le caratteristiche dei destinatari, e le modalità di divulgazione dei prodotti.

Nelle risposte al questionario, si rileva come si sia optato per varie strategie: la disseminazione editoriale, ma anche l'illustrazione del prodotto mediante seminari mirati all'utenza specifica, e la messa in rete telematica (utilizzando ARIES, la rete telematica dell'economia sociale)

Imprese, enti di formazione e parti sociali, ma anche istituzioni comunitarie e statali, come era prevedibile, sono stati i destinatari principali del prodotto; in particolare, per l'Italia, si ipotizza la possibile adozione del pacchetto nei programmi regionali ADAPT di riqualificazione professionale.

Nell'*Interim Report* sono dettagliatamente riportati i resoconti delle riunioni collegiali (una a Roma, una a Berlino, le altre a Bruxelles), dai quali è possibile desumere sia la forte cooperazione sviluppata tra i partner, sia il lavoro di coordinamento svolto dai partner principali.

Anche nella disseminazione del prodotto è stato curato l'aspetto della cooperazione; la presentazione all'assemblea generale del CECOP, la presentazione alle cooperative del settore costruzioni, concordata tra i partner coordinatori, nei rispettivi Paesi di appartenenza, la stessa diffusione curata a livello europeo dalle CECOP, stanno a dimostrare non solo l'importanza del tema affrontato dal Progetto, ma anche il considerevole ruolo svolto dal processo di integrazione tra i partner dall'inizio alla fine del loro impegno.

Nel *Final Report* questi aspetti sono riconfermati e ribaditi; non solo viene dettagliato il contributo di ciascuno dei partner (apprezzabile la scheda relativa alle attività svolte dai partner coordinatori a pag.8, ma soprattutto quella più articolata che appare alle pagg.32-33), ma viene esplicitamente sottolineato (pag.10) come “ tutte le fasi del progetto hanno visto il coinvolgimento attivo delle varie categorie di partner nel rispetto delle loro competenze. Inoltre “ la proficua cooperazione [...] che ha portato alla realizzazione di un progetto costruito fase per fase da una progettazione comune è sicuramente alla base per la continuazione di rapporti, sia a livello bilaterale che collettivo”.

Rispetto alla disseminazione del prodotto, si ricordano, oltre alla presentazione all'assemblea del CECOP e all'utilizzo del sito internet europeo ARIES, la divulgazione attraverso seminari, convegni e incontri in Italia, Germania, Spagna e in particolare la conferenza “*Funding from Europe for Social Economy*” tenuta dai partner a Londra nel dicembre 1996.

In conclusione, si può affermare che il Progetto in questione si distingue non solo per la puntuale analisi di una tematica di grande rilievo, e per l'utilità del prodotto, sia sul piano informativo che formativo, ma anche per l'attenzione accordata al momento dell'integrazione dei contributi da parte dei singoli partner.

Questo obiettivo, ovviamente, è stato assecondato dal preesistente legame fra alcuni dei partner coordinatori e, certamente, dall'ingresso di un organismo tanto autorevole, quanto rassicurante sul piano politico e tecnico, come il CECOP.

A voler eccedere negli scrupoli, si potrebbe osservare che nel Progetto in esame viene in qualche misura sottovalutato il ruolo delle strutture formative di più alto livello scientifico, mentre appare sottodimensionata la presenza di partner territoriali e di organismi rappresentativi delle parti sociali. Il lavoro, quindi, acquista per così dire un taglio vagamente “corporativo”, se è vero che anche la disseminazione è sembrata particolarmente curata in direzione delle imprese, piuttosto che dei centri di formazione. Ma d'altronde, tutto il Progetto sembra orientato a conferire alle imprese maggiori possibilità di movimento nel confuso scenario degli appalti pubblici in Europa.

In ogni caso, anche per quanto riguarda il Progetto dell'INECOOP, appare evidente che il partenariato produce gli effetti migliori quando sorge da un terreno già arato, collaudato, piuttosto

che da una estemporanea ricerca di collaborazione fondata sull'obbligo alla transnazionalità, o su una meramente potenziale unità di intenti.

Intervista (tramite e-mail)

INFORMATORE: *Rappresentante già della Soc. INECOOP (Dott. Giancarlo Cortazzo)*

1) Può descriverci la genesi del progetto Leonardo a cui ha partecipato sottolineando le modalità di identificazione del subject, e di identificazione e contatto dei partner?

Il progetto rispondeva ai bisogni evidenziati dalle imprese cooperative del settore costruzioni per poter operare sul mercato europeo.

2) Come sono state costruite le reti di contatto tra i partner?

Contatti diretti fra le organizzazioni ed attraverso il CECOP (Confederazione Europea delle Cooperative di Produzione e di Lavoro Associato, delle Cooperative Sociali e delle Imprese Partecipate) che riunisce 31 organizzazioni nazionali e/o regionali che associano le cooperative di produzione e lavoro e rappresentano 60.000 imprese e 1,5 milioni di lavoratori. Il 14% di queste imprese si trova nel settore delle costruzioni e lavori pubblici, il 51% nei settori dei servizi.

3) Come è stata impostata la cooperazione nella partnership?

Si sono implementate le procedure previste durante la progettazione del Leonardo.

4) Quali problematiche ha suscitato il carattere transnazionale della cooperazione?

Nessuna.

5) In che modo è stato gestito il partenariato, sul piano pratico (allocazione delle responsabilità, gestione economica ecc.)?

Il rapporto è stato regolato da convenzioni simili a quella presentata dal BAT.

6) Quali tecniche sono state utilizzate per una implementazione del partenariato?

La creazione di rapporti stabili e continui attraverso frequenti incontri tra i partner preparati con l'ausilio della posta elettronica.

7) Sono state attuate delle procedure di autovalutazione del lavoro?

Il rispetto degli obiettivi fissati durante le riunioni attraverso un costante monitoraggio delle attività.

8) Secondo il suo parere che livello di integrazione tra i partner è stato raggiunto?

La conoscenza pregressa fra le organizzazioni partner ha portato ad un lato grado di integrazione fra i partecipanti al progetto.

9) Quale è stato il ruolo di partner istituzioni e delle parti sociali presenti sul territorio?

Il partenariato del progetto, formato da organizzazioni di rappresentanza delle imprese cooperative e da imprese del settore costruzioni, ha favorito un costante rapporto con il territorio di appartenenza.

10) Può descriverci le modalità di disseminazione del prodotto e se questo ha raggiunto sia sul piano della consistenza che su quello della diffusione gli obiettivi preposti?

I risultati del progetto sono stati diffusi attraverso una tavola rotonda a Bruxelles che si è tenuta il 24 febbraio 1998 alla quale hanno partecipato sia responsabili istituzionali (DGXV, DGXV-SIMAP-, DGXXII) che esperti del settore. SIMAP ha diffuso sul proprio sito i risultati del progetto. I partner hanno organizzato la diffusione nazionale.

11) Può darci un giudizio sul funzionamento complessivo del partenariato?

L'organizzazione del lavoro avvenuta nella fase di progettazione ha facilitato il corretto funzionamento.

12) Può sinteticamente darci una definizione, in base alla sua esperienza nel Programma Leonardo, dei concetti di:

cooperazione/ partenariato/ integrazione dei sistemi a rete.

Nel complesso, significano tutti la possibilità di creare progetti che intervengono su tutti i livelli della formazione per l'implementazione della formazione continua e permanente.

13) Secondo la sua opinione come è possibile realizzare una efficace integrazione nei progetti tra i vari sistemi operanti nel campo della formazione professionale?

Sicuramente attraverso una corretta programmazione, diffusione dei risultati e coinvolgimento degli attori.

14) Seguendo quali fasi e operando a quali livelli si può sviluppare un processo cooperativo?

N.R.

**PROGETTO n.8 Contraente e promotore: I.P.S.S.C.T. “F. Datini”
(Prato)**

Scheda

ANNO DI APPROVAZIONE 1995	TITOLO <i>Tifs. Tutoraggio globale di aziende della rete di imprese formative simulate</i>	CONTRAENTE I.P.S.S.C.T. “F. Datini” Via Reggiana, 26 50047 Prato Tel. 0574/630204 Fax 0574/630411
-------------------------------------	--	--

SETTORE I	MISURA 1.1.A/9	DURATA 3 anni	PERSONA DA CONTATTARE Giuseppe Italiano
---------------------	--------------------------	-------------------------	---

PARTENARIATO (<i>nazionale/transnazionale</i>)
<p>REGION DES PAYS DE LA LOIRE (Francia) - RECTORAT DE L'ACADEMIE DE NANTES/REGION DES PAYS DE LA LOIRE (Francia) - MINISTERIO DE EDUCACION Y CIENCIA AREA DE EVALUACIO Y FORMACION (Spagna) - CONSEJO DE LA JUVENTUD DE CANARIAS (Spagna) - IPSCT CORATO BARI (Italia) - IPSCT BRA (Italia) - IPSCT “GIULIO” (Italia) - IPSCT “CABOTO” (Italia) - IPSCT “ORIANI” (Italia) - IPSCT “F.S. NITTI” (Italia) - IPSCT VIBO VALENZIA (Italia) - IPSCT “EINAUDI” (Italia) - IPSCT “BESTA” (Italia) - IPSCT “MANFREDI” (Italia) - CONFARTIGIANATO (Italia) - INFOGROUP (Italia) - CNA ARTIGIANATO PRATESE (Italia) - INDUSTRIE GRAFICHE GIUNTI (Italia) - LANIFICIO S. FELICIE (Italia) - CONFEZIONE SUD IMAC SAS (Italia) - GUANTIFICIO DI G. MARINO & C. SAS (Italia) - DE SARRO E TORCHIA SRL (Italia) - INTERCOOP DEL CENTRO COMMERCIALE SALENTO (Italia) - DEA SPA (Italia) - SILCA SPA (Italia) - SNAM PROGET (Italia) - COOPERATIVA DI TRASPORTI “PERSICETO” (Italia) - CANTINE ASCHERI GIACOMO (Italia) - PLASTICA ENTELLA (Italia)</p>

SETTORE INTERVENTO Produttivo	IMPATTO PREVISTO Regionale/Settoriale/ PMI	PAROLE CHIAVE Formazione formatori/ Flessibilità offerta formativa/ Integrazione sistemi
---	--	---

OBIETTIVI
<ul style="list-style-type: none"> * Individuare metodologie di collaborazione scuola-impresa. * Mettere a punto e sperimentare metodi, contenuti e modalità di tutoraggio aziendale nell'ambito della suddetta rete di Imprese Formative Simulate.

BENEFICIARI

- * Formatori.
- * Studenti in Formazione Professionale Iniziale.

PRODOTTI REALIZZATI O IN FASE DI REALIZZAZIONE

Il primo prodotto realizzato nell'ambito del progetto è un modulo di formazione dei formatori dal titolo “Formazione dei formatori – Tutoraggio delle imprese formative simulate”.

Il modulo, contenuto in una pubblicazione cartacea, ha lo scopo di fornire agli insegnanti che operano nei tre sistemi scolastici e che sono coinvolti in attività formative in stretto rapporto con il mondo del lavoro, nuove specifiche competenze professionali. Nella costruzione del modulo, il metodo di lavoro seguito è stato quello dell'analisi dei problemi volta ad individuare temi comuni ai sistemi formativi dei tre paesi.

Sono stati scelti gli aspetti e gli esempi più significativi delle singole realtà formative nazionali e sono poi stati raggruppati per tema, creando così un percorso comune il più completo possibile dove trovassero spazio i problemi incontrati e le soluzioni più interessanti.

La modificazione dello standard, e quindi della professionalità, in questo specifico campo formativo passa attraverso il possesso di tutta una serie di abilità che si possono individuare nei seguenti temi comuni:

- saper comunicare;
- coerenza tra sapere e saper essere;
- conoscenza e padronanza di strumenti di didattica coerenti con il profilo dell'insegnante e dello studente;
- conoscenza della “cultura d'impresa”, funzionamento dell'impresa e del mercato del lavoro;
- orientare e organizzare;
- conoscenza delle tecniche di base della psicologia di gruppo;
- conoscenza degli obiettivi generali o specifici.

Il modulo è destinato a docenti e formatori implicati in attività formative in cui sia particolarmente rilevante il rapporto tra scuola e impresa.

Il modulo è disponibile in versione integrale con i contributi dei partner nella lingua in cui sono stati redatti (italiano, francese e spagnolo).

Del modulo è disponibile anche una sintesi tradotta nelle tre lingue per una più facile consultazione.

Entrambe le pubblicazioni sono consultabili presso gli organismi partner o sul sito Internet

(<http://www.comune.prato.it/scuole/datini/progetti/leonardo/modulo.htm>).

Il **secondo prodotto** realizzato nell'ambito del progetto è un modulo di formazione per responsabili di attività formative nelle imprese dal titolo: “Formazione di tutor nell'impresa – Comunicazione scuola-impresa”. Il modulo, contenuto in una pubblicazione cartacea, intende rispondere al bisogno di sperimentare, nell'ambito della cooperazione scuola-impresa, nuovi metodi, contenuti e modalità di tutoraggio aziendale per venire incontro alle esigenze, sia dei sistemi formativi sia delle PMI, di modifica dei rapporti reciproci.

Ogni paese partner ha seguito, rispetto al rapporto tra scuola e formazione in azienda, un percorso diverso e modelli organizzativi di soluzione diversi, dal momento che diverse sono le situazioni storiche, diversa la normativa e le esperienze.

Comuni, invece, sono risultati i problemi fondamentali della comunicazione fra il mondo della scuola e quello dell'impresa nonché della professionalità del docente e del tutor aziendale.

Seguendo questa ottica il modulo contiene i contributi completi di ogni paese in modo da permettere un comparazione e una riflessione più approfondita su come i differenti paesi hanno affrontato e cercato di risolvere i problemi analizzati nel modulo 1 ed in particolare i rapporti scuola impresa e la formazione dei tutor.

Il modulo è destinato a docenti e formatori implicati in attività formative in cui sia particolarmente rilevante il rapporto tra scuola e impresa.

Il modulo è disponibile in italiano, francese e spagnolo ed è reperibile presso gli organismi partner o sul sito Internet

<http://www.comune.prato.it/scuole/datini/progetti/leonardo/htm/modulo.htm>.

Entrambi i moduli sono stati trasferiti su **CD-Rom**.

Descrizione

I prodotti, plurilingue, sono rappresentati da un modulo di formazione per formatori operanti nei vari sistemi scolastici, su supporto cartaceo, e da un modulo di formazione per responsabili di attività formative nelle imprese, sempre su supporto cartaceo. I due moduli sono stati anche riportati su CD-ROM.

Gli obiettivi sono quindi quelli di realizzare un più stretto rapporto di collaborazione e di integrazione fra sistema scuola e sistema impresa, mettendo a punto metodologie didattiche che tengano conto delle rispettive specificità funzionali.

I partner sono francesi e spagnoli.

Nella scheda compare un gran numero di partner, ma va detto immediatamente che il partenariato attivato dal Progetto ha operato su vari livelli: le istituzioni straniere principali (Region des pays de la Loire; Rectorat de l'Academie de Nantes; Ministerio de Education y Ciencia, area de

evaluacio y formacion; Consejo de la Juventud de Canarias) e il contraente-promotore italiano hanno rappresentato il livello progettuale e coordinatore principale; gli organismi di rappresentanza delle parti sociali (CNA, Confartigianato) hanno validato il progetto sul piano delle politiche dello sviluppo della formazione professionale; le scuole tecniche e professionali, e alcune aziende hanno costituito dei veri e propri laboratori in cui il prodotto si è evoluto, è stato testato e si è realizzato compiutamente.

Ogni Paese partner inoltre ha dato un contributo di specificità in relazione alle normative e ai fabbisogni locali, anche se in definitiva il problema della comunicazione e della collaborazione fra scuola e impresa è stato affrontato in modo unitario. I moduli didattici proposti sono quindi differenziati nel contenuto a seconda dei Paesi in cui sono stati verificati e realizzati, ma contengono sostanzialmente una proposta metodologica unitaria.

Va notato che nello schema sono individuati soltanto i partner “secondari” italiani presso cui il contraente – l’Istituto Datini – ha sviluppato, verificato e realizzato il modulo italiano. C’è peraltro da osservare che il ruolo più importante lo ha certamente svolto il partner italiano, che ha dialogato con particolare attenzione con la partnership del proprio Paese.

Nei rapporti con il partenariato va ricordato che tra i partner spagnoli si sono venute a creare delle reciproche difficoltà generate da una sovrapposizione di competenze e di ruoli, tali che l’organo centrale – il Ministero dell’Educazione – si è successivamente defilato.

Viceversa, in Italia la rete degli istituti scolastici era già fortemente collegata con aziende, istituzioni, centri di formazione professionale e associazioni di categoria, e ha costituito senza dubbio l’asse forte e portante del Progetto.

L’ente contraente si è peraltro attivato a che fosse mantenuto un costante contatto diretto tra le varie componenti transnazionali, sia nelle fasi progettuali, che in quelle esecutive e infine nel processo di disseminazione.

Il questionario di monitoraggio, somministrato nel 1998 al rappresentante dell’Istituto Datini, fa rilevare come alcuni cambiamenti in itinere del Progetto siano stati realizzati solo con i componenti principali della partnership, soprattutto a seguito della ridefinizione della partecipazione dei partner spagnoli.

La costituzione del partenariato si è realizzata grazie a pregresse esperienze territoriali; in Italia, ad esempio, la rete scolastica, aziendale e istituzionale aveva maturato forme di cooperazione già nel decennio precedente con il Programma Transition II. Nel questionario si ribadisce inoltre la differente distribuzione di carichi e funzioni, anche in forma gerarchica, tra i membri partner.

I rapporti tra i membri partner sono stati tenuti attraverso varie riunioni organizzative, oltre che tramite le vie di comunicazione ordinaria; ma va anche ricordato che, essendo stati creati degli specifici

ambiti di competenza, il partenariato ha anche funzionato a vari livelli. Ad esempio, le riunioni di coordinamento generale sono state tenute soltanto fra i responsabili transnazionali.

Alla specifica domanda sul valore aggiunto dell'esperienza di partnership, la risposta privilegiata è stata quella che sottolinea la confrontabilità tra culture diverse; era data infatti per scontata – come si arguisce dalle risposte precedenti – la valorizzazione comune delle specifiche competenze.

Per quel che riguarda la disseminazione, il questionario sottolinea la volontà dei partner di porre immediatamente a disposizione dell'utenza i prodotti elaborati.

Così, la collaborazione è continuata anche in questa fase, anche se con difficoltà insorte per la riduzione delle risorse finanziarie disponibili; i risultati, almeno per quel che riguarda l'Italia, sembrano incoraggianti, ma si deve ritenere che l'autorevolezza dei partner stranieri abbia garantito anche in Spagna e in Francia altrettanto successo. Quel che va ricordato, comunque, è che la disseminazione ordinaria avviene separatamente nei vari Paesi, e che quindi il partenariato va preso in considerazione – in questa fase – soprattutto come capacità delle reti locali di collaborare alla diffusione del prodotto.

Ovviamente, vi sono state occasioni di comune collaborazione all'avvio della disseminazione, in convegni di presentazione del prodotto a Castiglioncello, a Parigi, Nantes e nelle Canarie fra il 1998 e il 1999, oltre alla partecipazione a Fiere e Saloni (Roma, Loira).

Nell'*Interim Report* viene sottolineato, tra le prassi di partenariato realizzate, lo scambio di docenti e di esperti (2 formatori dalle Canarie a Oprato, 6 formatori francesi a Prato, 12 formatori di Prato a Nantes), ma anche le numerose (circa una dozzina) riunioni organizzative tenute in Italia, in Spagna e in Francia dai partner coordinatori. Nel *Report* inoltre sono indicate esplicitamente le forme di collaborazione tra i partner: confronto delle esperienze, definizione degli obiettivi, precisazione in itinere di tali obiettivi, produzione e scambio di prodotti sperimentali, incontri, seminari e scambi di impressioni sulle problematiche affrontate. L'Istituto Datini, oltre ad essere il riferimento centrale della larga partnership italiana di "secondo livello", ha comunque svolto un ruolo preminente di coordinamento generale, di messa a punto finale del prodotto, di amministrazione e contabilità.

Nel *Final Report* vengono ribadite queste informazioni, ma sono ulteriormente sottolineati sia la proficua collaborazione tra i partner, sia la capacità di mantenere alto il livello del partenariato anche nella fase finale di disseminazione.

In particolare, si fa notare che l'esperienza di collaborazione ha consentito di progettare ulteriori forme di partenariato non solo tra gli interlocutori per così dire di "primo livello", ma anche fra gli istituti scolastici aggregati. Vengono infatti indicati quattro istituti professionali italiani, sette francesi e due spagnoli che intendono continuare a verificare un rapporto di collaborazione sui temi della formazione professionale innovativa e sui rapporti tra impresa e scuola.

Si può quindi fin dall'analisi preliminare del Progetto cogliere non solo la ricchezza quantitativa della partnership, ma l'importanza che questa ha avuto, seppur differenziata per competenze e per livello di responsabilità, tal che si potrebbe sostenere che il partenariato e l'integrazione fra sistemi operativi differenti ha costituito uno degli obiettivi finali del Progetto, a fianco dei prodotti e dei materiali finalizzati all'utenza pubblica e privata.

Se una perplessità può essere avanzata, è quella relativa all'evidente squilibrio esistente tra partecipazione della scuola e partecipazione dell'impresa: i partner di primo livello sono tutti organismi scolastici, e tra quelli di secondo livello quelli scolastici hanno prevalso non solo per numero ma anche per funzioni.

C'è tuttavia da ricordare che si tratta di organismi e di scuole che hanno una lunga e approfondita tradizione di collaborazione e confronto con il mondo del lavoro e della produzione.

Intervista semistrutturata diretta

INFORMATORE: *rappresentante dell'Istituto, Prof. Massimo Massagni*

Sintesi dell'intervento (durata dell'intervista: 20')

TIFS nasce dall'ipotesi di implementare in un sistema più vasto la rete delle IFS italiane. L'istruzione professionale con la direzione generale aveva già implementato in Italia il sistema delle imprese formative simulate quando i partner della rete erano solo undici istituti scolastici. Dall'analisi di situazioni simili verificatisi in Olanda e in Danimarca, nacque l'idea di impiantare un progetto inerente a questa tematica, ma secondo una precisa logica: quella di modificare, da un lato, il meccanismo della formazione e dei formatori, dall'altro di implementare un sistema diverso di didattica più avanzata, in cui il rapporto scuola-impresa fosse centrale. Ma tale idea era legata ad una certa problematica, che esiste tuttora, riguardante lo stage che, nell'attuale struttura, si è rivelato poco efficace dal punto di vista della didattica. Un punto focale del progetto con partenariato transnazionale atteneva alla scelta dell'area da coinvolgere: il nord Europa, infatti, può già contare su un sistema integrato con le imprese molto più avanzato e collaudato rispetto a noi. Si è dunque pensato di costruire una rete mediterranea del partenariato, selezionando soggetti che fossero in fase di transizione, come l'Italia, la Spagna, la regione della Loira (quest'ultima ha già sperimentato una forma di investimento concreto sui giovani da avviare alle imprese), il governo delle Canarie il cui centro di formazione segue la logica spagnola. Si è realizzato un forte partenariato, grazie alla presenza di referenti autorevoli e potenti nelle loro aree; altrettanto forte è risultato l'interesse a livello istituzionale, al di là di quelli tipici dei progetti comunitari.

Si sono verificati fra alcuni partner momenti di frizione di tipo istituzionale non in merito ai contenuti, ma all'applicazione degli stessi nei singoli rapporti tra i paesi, specialmente tra la Spagna e le Canarie. Non a caso la Spagna, che contrastava con la posizione assunta dal governo delle Canarie, si è ritirata nell'ultimo anno del progetto: il fattore politico è intervenuto a distanziare le posizioni tra i due partner in materia di autonomie. Il livello di cooperazione è stato alto, le decisioni sempre valutate e prese di comune accordo e poi inviate in documenti comuni, unanimemente concordate anche previa fase di aggiustamento da parte di chi, come l'Accademia di Nantes o la regione della Loira, rispondono a un ruolo istituzionale ben preciso. Gli obiettivi del progetto sono stati determinati nella riunione preliminare tenutasi a Prato nell'aprile '96; in questa stessa occasione hanno trovato soluzione immediata i problemi d'ordine finanziario, indicando come tesoriere del partenariato l'istituto Datini, sulla base della sua esperienza e del suo livello organizzativo. Ogni partner versava a lui il finanziamento di cui disponeva, lasciando preventivamente per sé un budget di base per le varie voci. Questo sistema è stato accolto di buon grado da tutti i partner che si sono visti affrancati dall'onere della contabilità separata, grazie al bilancio centralizzato e a tutta l'organizzazione da noi gestita sempre nel rispetto della normativa.

L'integrazione amministrativa tra i vari sistemi partenariali è risultata positiva, mentre la loro implementazione ha presentato difficoltà legate al rispetto delle autonomie locali e alle divergenze tra i curricula dei paesi. Un punto fondamentale riguardava il riconoscimento delle competenze della figura del formatore che, comunque, non può non risentire delle diversità contestuali; fin dall'inizio si è notato che la cultura dell'impresa è estranea al mondo della formazione scolastica e che le abilità comunicative del formatore sono ancora poco sviluppate. Nel gruppo italiano si era presa coscienza del problema del rapporto scuola-impresa e del percorso di formazione ancora poco incisivo: su questa base, dopo il primo anno, abbiamo aderito ad un altro progetto, il cui contraente era il Consiglio generale delle Camere di Commercio spagnolo, di ampia diffusione e polarizzato sulla formazione del tutor nell'ambito educativo. Per noi è stata un'esperienza salutare avere il partenariato in questo progetto spagnolo per la specularità delle problematiche dei nostri due paesi, che hanno concordato – tra l'altro – sulla necessità della formazione del tutor d'impresa.

Per la fase di disseminazione, un aspetto singolare del progetto Leonardo è consistito nella sperimentazione del pilota nello scambio e nei collocamenti. Per il primo sono stati selezionati 11 docenti della rete italiana delle imprese formative simulate e inviati a Nantes per studiare il loro sistema e discutere le varie questioni, e i colleghi francesi ci hanno ricambiato la visita. In seguito 40 giovani italiani si sono recati a Nantes per uno stage e un'attività di conoscenza di un territorio piuttosto vasto. Questa stessa esperienza di scambio, ma solo per la

parte dei formatori, è stata realizzata con la Spagna. Abbiamo poi svolto attività costanti, come i seminari riguardanti queste tematiche tenutisi in Italia, Francia e Spagna, e diffuso i materiali stampati nelle tre lingue. Per quanto riguarda la pubblicazione del primo modulo sulla formazione e i formatori, abbiamo integrato una parte comune con le parti destinate ai sistemi nazionali, in modo tale da rispettare le diversità contestuali. Infine abbiamo redatto una sintesi e creato un cd contenente tutto l'insieme del progetto. La diffusione del progetto nella rete italiana è stata costante.

PROGETTO n.9 Contraente: SCIENTER (Bologna)

Scheda

ANNO DI APPROVAZIONE 1995	TITOLO <i>Development of a european clearing house to facilitate cross-country exchange of open and distance learning</i>	CONTRAENTE SCIENTER Via Val d'Aposa, 3 40123 Bologna Tel. 051/6560401 Fax 051/6560402 Dott. Claudio Dondi - Monica Turrini
-------------------------------------	---	--

SETTORE II	MISURA 1.1.C/99	DURATA 3 anni	PERSONA DA CONTATTARE Claudio Dondi
----------------------	---------------------------	-------------------------	---

PARTENARIATO (<i>nazionale/transnazionale</i>) FIM-PSYCHOLOGIE ERLANGEN UNIVERSITY (Germania) - HUMAN CAPITAL INVESTMENT (Finlandia) - GUILDFORD EDUCATIONAL SERVICES (Regno Unito) - ORAVEP (Francia) - REGIONE EMILIA ROMAGNA (Italia)
--

SETTORE INTERVENTO Formativo	IMPATTO PREVISTO Europeo	PAROLE CHIAVE Nuove tecnologie e formazione
--	------------------------------------	--

OBIETTIVI <ul style="list-style-type: none">*Creare una rete, o clearing house Europea, che faciliti lo scambio di materiali e componenti di open e distance learning.*Individuare le esigenze e i bisogni di utenti e produttori di materiali e strumenti di open distance learning.*Elaborare una banca dati contenente informazioni sull'offerta (tipologia e produttore) di open distance learning.*Progettare il testaggio di un servizio europeo di informazione, formazione e consulenza per potenziali utenti di risorse e dispositivi di open distance learning.*Formare i potenziali utenti di risorse e dispositivi ODL.*Formare i produttori e utenti sul trasferimento di materiali ODL da un paese all'altro.

BENEFICIARI

- * Tutti i potenziali utenti di ODL.
- * Lavoratori dipendenti.
- * Gruppi svantaggiati.
- * Giovani in cerca di prima occupazione.
- * Organismi di formazione.

PRODOTTI REALIZZATI O IN FASE DI REALIZZAZIONE

Il **prodotto** del progetto è la creazione di un servizio informativo e formativo (clearing house) europeo su internet rivolto a staff formativi e a istituzioni educative interessati ad usare dispositivi e materiali europei di formazione aperta e a distanza, ad imprese e reti di imprese interessati alla diffusione presso il proprio staff di formazione ODL ed infine ad editori di prodotti di prodotti aperti e a distanza (<http://www.olpass.odl.org>).

Sul sito WEB del progetto sono stati attivati i servizi e i prodotti utili al raggiungimento degli obiettivi progettuali.

In particolare:

- un servizio di promozione che permette agli editori di inserire gratuitamente i dati relativi ai loro prodotti direttamente sul sito, tale servizio è già attivo;
- un servizio di traduzione che permette agli editori di avere tradotti i propri materiali promozionali in altre lingue; questo servizio, a pagamento, deve essere ancora attivato;
- un servizio per gli utenti di prodotti multimediali che permette loro di trovare i prodotti più interessanti, richiedere maggiori informazioni sugli stessi o ordinare il prodotto scelto attraverso il sito web, questo servizio è già attivo;
- un servizio di brokerage che permette agli editori di identificare i prodotti per i quali sarebbero interessati ad acquistarne i diritti, anche in questo caso possono indicare il loro interesse per un prodotto completando una scheda on-line. Questo servizio è già attivo;
- un supporto on-line che fornisce ricerche dei diversi mercati nazionali e una guida sul copyright, questo servizio è ancora da attivare on-line ma il manuale guida sul copyright è già stato realizzato su supporto cartaceo;
- un supporto off-line (che può essere però richiesto on-line) che fornisce consulenza per l'adattamento dei materiali e sessioni di formazione sull'import/export.

Descrizione

L'intento del Progetto è quello di creare una rete che faciliti lo scambio di materiale didattico per l'insegnamento a distanza.

Il prodotto è costituito da un servizio formativo-informativo (clearing house) europeo su internet rivolto ad istituzioni educative interessate alla formazione a distanza (servizio promozione, traduzione, suggerimenti e aggiornamenti su prodotti, brokerage dei prodotti, consulenza, ecc.).

I partner sono costituiti da strutture educative esperte nel settore, appartenenti a cinque paesi: oltre a SCIENTER e alla Regione Emilia Romagna, vi sono infatti partner tecnici tedeschi, finlandesi, britannici e francesi.

Va notata subito la presenza dell'ente regionale, unico ente territoriale coinvolto, che nel progetto assolve esplicitamente un compito di sponsorship e di committenza, ma che appare anche interessata alla disseminazione e alla sperimentazione del prodotto nel territorio di competenza.

Nel progetto iniziale si sottolinea la scelta di partner affidabili, esperti del settore, già noti al promotore e impegnati in prestigiose iniziative di sperimentazione didattica (EU Task Force for Multimedia Educational Software). I partner si sono suddivisi compiti in base alla loro specifica competenza, identificando comunemente gli obiettivi e avviando senza problemi la loro collaborazione.

Poiché per il progetto è stato chiesto il rinnovo per il III anno, sono disponibili i questionari del monitoraggio ISFOL del 1997 e del 1998.

Complessivamente, si evince dalle risposte che il partenariato è stato costituito sulla base di specifiche competenze dei soggetti coinvolti, già verificate all'interno di una rete di rapporti preesistenti, e che è stato selezionato anche sulla base di una adeguata copertura geografica. Il partenariato si è sempre mosso all'unisono, anche nell'aggiornare e nel riposizionare al meglio il progetto, utilizzando per i propri scambi le più efficienti strategie di comunicazione (ad esempio audio e videoconferenze) e organizzando numerosi incontri e seminari (dieci in totale).

Il valore aggiunto del partenariato viene individuato non tanto nello scambio di esperienze nuove, ma nella capacità di integrare tali esperienze in vista di un obiettivo comune: questa risposta appare significativa, perché in parte differente da quelle fornite da altri soggetti intervistati, e sembra indicare una particolare sensibilità del progetto nei confronti della filosofia della partnership.

Al di là di alcuni problemi organizzativi dovuti anche alla vasta transnazionalità del partenariato, si può asserire che l'integrazione dei sistemi coinvolti è stata pressoché totale, ed efficace anche nella disseminazione del prodotto.

Non può non farsi rilevare comunque, che al di là della presenza della Regione Emilia Romagna, gli altri partner sono soggetti operanti tutti nel medesimo settore, quello della formazione, e ciò ha sicuramente facilitato l'integrazione, che può senza dubbio configurarsi come prevalentemente "intrasistemica".

L'*Interim Report* appare orientato soprattutto sulla descrizione del lavoro e sulla ripartizione dei compiti; i *Final Report* del primo biennio e poi del triennio contengono qualche ulteriore indicazione sul partenariato.

In particolare, il progetto e il prodotto vengono considerati essi stessi come strumento di rafforzamento di una rete di collaborazione tra enti esperti della formazione a distanza a livello comunitario. Quanto alla disseminazione, si noti che essa costituisce di per sé una parte rilevante del prodotto stesso, per cui si giova di un'intensa collaborazione tra i partner anche nella fase finale del progetto.

Intervista semistrutturata diretta

INFORMATORE: *rappresentante della Società, Dott.ssa Monica Turrini*

Sintesi dell'intervento (durata dell'intervista: 20')

L'origine del progetto risale, in realtà, ad un altro progetto di ricerca realizzato nell'ambito del programma comunitario Delta e che era focalizzato sul mercato dell'open distance learning e delle nuove tecnologie: obiettivo del progetto era quello di analizzare il grado di sviluppo, di trasparenza e di funzionamento di questo mercato, così come l'individuazione degli attori di questo mercato, le problematiche, le dinamiche che si instauravano tra pubblico e privato in materia di o.d. learning e nuove tecnologie. Tra gli elementi emersi, uno riguardava il principale ostacolo alla diffusione dell'open distance learning in Europa e quindi delle tecnologie applicate all'apprendimento: l'assenza di un'offerta di qualità e di materiali per l'ODL (oltre ad una serie di ostacoli di natura logistica, giuridica, la mancanza di informazioni e chiarezza sul problema dei diritti di autore, dei diritti patrimoniali, ecc.). Tutti questi problemi impedivano la diffusione di questi materiali realizzati sia da privati che da pubblici e portavano, poi, a duplicazioni di questi prodotti (a livello regionale, nazionale e comunitario veniva finanziata la realizzazione di prodotti analoghi, senza però arrivare alla capitalizzazione e circolazione degli stessi). Da qui, l'obiettivo di promuovere un progetto che riuscisse a creare una rete di scambio di prodotti a livello europeo (dato che era stata individuata una polarizzazione tra offerta e domanda di prodotti all'interno della comunità). Bisognava cercare di facilitare, da parte dei produttori, la possibile vendita e

distribuzione dei prodotti e, da parte degli utenti, il ritrovamento di questo tipo di prodotti; nel complesso, quindi, volevamo facilitare il funzionamento di questo tipo di mercato a livello europeo, dato che in diversi paesi si era verificata una specializzazione di un certo tipo e quindi si poteva ottenere uno scambio reciproco di prodotti diversi. Il progetto si proponeva di fornire un luogo di scambio e servizi di consulenza per la gestione del prodotto in entrata sul mercato (quasi sempre diverso da quello di produzione).

SCIENTER è nata nel 1988, con la missione di supportare i processi di innovazione nel settore educativo e formativo e con un focus particolare all'ODL e alle nuove tecnologie; di conseguenza, coerentemente con questa missione, SCIENTER deriva dalla partecipazione delle università di Bologna con società esperte nel settore. Un altro effetto della missione era quello di avviare una forte attività, una volta nati, in ambito comunitario. Avevamo dei partner, a livello europeo, fin dagli anni '90.

Il progetto è arrivato dopo sette anni di attività, quindi già disponevamo di un'enorme rete europea: il partenariato e la transnazionalità, quindi, non costituivano né un problema né un semplice vincolo del Programma, ed erano inscindibile dall'obiettivo del progetto.

Riguardo alla gestione del partenariato non si sono verificati problemi: il partenariato era costituito da organizzazioni che avevano diversa natura (un'università, una struttura finlandese privata ma legata all'università come SCIENTER, una struttura pubblica operante soprattutto nel settore dell'educazione e formazione multimediale, una società inglese esperta nell'ambito delle banche dati del settore educativo). Già nella stesura del progetto abbiamo previsto la costituzione di un gruppo che si riunisse ogni 4-5 mesi e che era coordinato da SCIENTER (organismo contraente), ma in cui tutti i partner avevano eguali diritti. La gestione del progetto prevedeva anche un approccio di valutazione formativa, per cui ogni incontro prevedeva un momento di autovalutazione da parte dei partner. Infine si prevedeva una sessione di valutazione finale. Non si sono comunque verificati problemi, tranne i soliti ritardi che possono capitare in un qualunque progetto.

C'era una divisione territoriale e una specializzazione di compiti. L'integrazione tra i vari interlocutori del progetto è stata adeguata e costante e questa partnership è rimasta coesa anche in sede di disseminazione. Parallelamente a quest'ultima, poi, i partner lavoravano tutti su un altro progetto che aveva come obiettivo quello di censire tutti i prodotti multimediali: si trattava di lavori integrati, paralleli, svolti dallo stesso partenariato. Si può dire che questo processo di disseminazione è ancora esistente. Il successo del partenariato può essere spiegato dal fatto che è stata curata la coerenza tra budget assegnato e ruolo di ciascun partner: ognuno aveva contribuito a definire il proprio ruolo e non si sono verificati squilibri dal punto di vista amministrativo-finanziario. Non si può parlare di gerarchia, ma solo di coordinamento.

Gli organismi erano molto radicati nel territorio, ciascuno aveva una propria rete di partner, non solo nel proprio paese d'origine, ma anche in quelli per cui assicuravano una copertura (ad esempio, l'Italia la assicurava per la Grecia e la Spagna); per quanto riguarda la regione Emilia Romagna, bisogna tener presente che essa è l'unica ad avere, dalla metà degli anni '80, una politica in materia di tecnologie educative e di open distance learning, e proprio nel 1995 ha promosso la costituzione della commissione regionale per la valutazione della qualità della forma di prodotti di formazione a distanza. SCIENTER assicura la segreteria generale di questa commissione. Per quanto riguarda la disseminazione, le istituzioni territoriali sono state interessate e coinvolte soprattutto dai risultati in generale, dai problemi relativi ai diritti patrimoniali e d'autore, quelli legati all'informazione ecc. Se parliamo di disseminazione in riferimento ai servizi, invece, non si può notare lo stesso coinvolgimento a causa dell'immaturità del mercato stesso (il progetto era avanti rispetto alle dinamiche del mercato). Oggi la situazione è cambiata, la diffusione delle nuove tecnologie è ampia e il grado di maturazione del mercato è più alto.

I servizi sono stati lanciati gratuitamente perciò abbiamo avuto una forte richiesta che coincideva con le nostre attività di disseminazione diretta nell'ambito di convegni, conferenze e fiere, ma a causa sempre dell'immaturità del mercato (problemi di traduzione, scambio del prodotto, diritti d'autore ecc.) era difficile realizzare il servizio diretto di scambio dei prodotti (più concreto sarebbe stato fornire un servizio di consulenza). Le istituzioni non hanno operato per stimolare l'utenza.

PROGETTO N.10 Contraente: ACCADEMIA ITALIANA (Firenze)

Scheda

ANNO DI APPROVAZIONE 1996	TITOLO <i>Training and ecological design</i>	CONTRAENTE ACCADEMIA ITALIANA S.r.l. Piazza Pitti, 15 50125 Firenze Tel. 055/284616 Fax 055/284486
-------------------------------------	--	---

SETTORE II	MISURA 1.1.A/57	DURATA 2 anni	PERSONA DA CONTATTARE Vincenzo Giubba
----------------------	---------------------------	-------------------------	---

PARTENARIATO (<i>nazionale/transnazionale</i>) UMWELT BUNDES AMT BISMARCKPLATZ N1 (Germania) - DEUTSCHER WERBUND BERLIN E. V. (Germania) - INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL (Regno Unito) - MARE (Italia) - UNIVERSITÀ PER STRANIERI DI SIENA (Italia) - ASSOCIAZIONE DEGLI INDUSTRIALI DI SIENA (Italia) - RE.CO.PLASTsrl (Italia)
--

SETTORE INTERVENTO Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche/ Recupero e preparazione per il riciclaggio	IMPATTO PREVISTO Settoriale	PAROLE CHIAVE Cambiamenti industriali/ Competenze professionali/ Nuovi bacini d'impiego
--	---	--

OBIETTIVI <ul style="list-style-type: none">* Sviluppare moduli formativi atti alla creazione di una nuova figura professionale di “progettista designer specialista in materiali ecologici”.* Realizzare il modello formativo della suddetta figura professionale utile al fine di offrire ai giovani la possibilità di entrare nel mondo del lavoro in possesso di esperienza professionale e competenze adeguate.* Creare possibilità di nuovo impiego in un settore ancora poco sviluppato, ma che sembra offrire grandi possibilità di espansione.* Trasferire conoscenza alle PMI, che non hanno facili opportunità di formazione.
--

BENEFICIARI <ul style="list-style-type: none">*Giovani che desiderano specializzarsi in un settore del design innovativo.*PMI che operano nel settore del riciclaggio della plastica riciclata e delle
--

tecnologie sostenibili.

*Strutture di formazione professionale.

*Organismi impegnati nella protezione dell'ambiente.

PRODOTTI REALIZZATI O IN FASE DI REALIZZAZIONE

La premessa che sta alla base del progetto è la consapevolezza che l'attenzione si sta spostando dall'ecologia tout court al ridisegno di una possibile società sostenibile, ovvero dalla ricognizione della realtà alla definizione di strategie per il futuro. In quest'ottica, il design eco-compatibile non può limitarsi a trovare regole innovative in quanto "utilizzatore" di materiali e di risorse, ma deve invece assumere un nuovo ruolo di "decisore" sul piano delle scelte ambientali; esso deve dunque contribuire a fornire nuove visioni rispetto ai modelli attuali di consumo e lavorare poi insieme agli altri decisori – chi innova, chi produce, chi distribuisce -sull'attuazione di questi scenari.

Alla luce di queste considerazioni, il **primo prodotto** elaborato dal progetto è costituito da un curriculum formativo relativo al nuovo profilo professionale di "Eco-designer", disponibile su supporto cartaceo. La figura traguardo deve essere in grado di supportare aziende di piccole dimensioni non soltanto nel dar forma alle scelte di sostenibilità attraverso precise soluzioni ingegneristiche (monomaterialità, facilità di disassemblaggio, durabilità), ma anche nel suggerire l'"ecopolitica" dell'azienda, nel definire il livello del suo impegno ambientale, nell'elaborare le strategie d'impresa. Per il futuro, dunque, al designer si richiederà di essere un po' meno artista e decisamente più manager.

L'intervento formativo è strutturato su due livelli: la formazione di giovani professionisti e del personale inserito all'interno delle imprese con ruoli progettuali, da un lato, e l'aggiornamento/specializzazione di docenti e formatori, dall'altro.

Il percorso è pertanto adattabile ai due distinti target e risulta articolato nei seguenti nuclei di interesse, cui corrispondono uno o più moduli:

1. informativo, di introduzione alle problematiche specifiche dell'ecologia ed alle etiche possibili per il design;
2. linguistico, suddiviso in due cicli (teorico e pratico-operativo) per un totale di quattro moduli; strumento didattico fondamentale di questo nucleo è un glossario sulle parole dell'eco-design, che verrà esaminato più nel dettaglio come secondo prodotto del progetto;
3. di base epistemologico/organizzativo, dedicato alla revisione del paradigma scientifico ed alle implicazioni sulla progettazione/pianificazione;
4. elementi fondamentali relativi alle metodologie ed agli strumenti di analisi e di intervento/applicazioni operative (analisi input-output, ecobilanci, life

- cycle analysis e assessment, e così via);
5. normativo, incentrato sull'esame delle politiche nazionali, comunitarie ed internazionali in materia di ambiente e marchi di qualità;
 6. materiali, tecnologie e processi sostenibili: politiche di prodotto e di processo, innovazioni ecocompatibili, case study, con l'ausilio di un testo sulla progettazione con i materiali ecologici;
 7. organizzativo/gestionale, dedicato a tematiche quali: propensione al cambiamento e nuova managerialità, management creativo, strategic e concept design, lavorare in team, contrattualistica per i rapporti professionali;
 8. comunicativo: strumenti e tecniche della comunicazione, marketing, customer satisfaction, graphic e packaging design;
 9. laboratorio creativo (per il corso di formazione): product design, modellizzazione tridimensionale computerizzata (CAD), design dei servizi, design del recupero; laboratorio di sintesi (per il corso di aggiornamento): messa a fuoco delle tematiche emerse nel corso delle lezioni attraverso le sollecitazioni di un moderatore/facilitatore.

A conclusione del percorso è prevista una verifica dell'apprendimento e del rendimento dei partecipanti, da effettuarsi con l'ausilio di griglie di valutazione appositamente elaborate.

I contenuti dei singoli nuclei variano a seconda che il percorso venga utilizzato per la formazione di giovani e professionisti oppure per l'aggiornamento/specializzazione dei formatori.

Nel primo caso, si prevede una trattazione approfondita e diluita nel tempo (6 mesi) delle tematiche oggetto di studio; nel secondo caso, invece, il relativo corso dovrebbe avere una durata intensiva (una settimana) e riguardare "cenni e richiami" alle singole materie. I contenuti specifici dei vari nuclei tematici sono riportati nel testo sotto forma di abstract e di allegati.

Il prodotto si rivolge a studenti nell'area del design, giovani professionisti, tutori e formatori, pianificatori a livello regionale; la consultazione del testo può risultare comunque utile anche ad industrie e studi di progettazione, interessati a fare propri nuovi criteri di produzione in linea con gli obiettivi di uno sviluppo sostenibile, nonché ai consumatori che esprimono una nuova domanda di prodotti e servizi ecocompatibili. Il prodotto è terminato e consultabile, nelle versioni italiana ed inglese, presso l'organismo contraente.

Il **secondo prodotto** è del materiale didattico di supporto nell'implementazione del percorso formativo, che tuttavia ha anche una sua valenza di prodotto autonomo. Si tratta, in particolare, di un glossario specialistico su "Le parole dell'eco-design", elaborato come strumento per risolvere le complesse problematiche di tipo linguistico dovute all'uso di una nuova terminologia le

cui corrispondenze non sono facilmente reperibili nella varie lingue europee.

Il glossario, realizzato sotto forma di edizione stampata trilingue (italiano-inglese-tedesco), contiene una serie di definizioni dei termini più utilizzati nel settore dell'eco-design (ad esempio: “consumo verde”, “downcycling”, “ecodesign management”, “ecosistema industriale”, “innovazione ecocompatibile”, “protezione ambientale integrata” e così via); per garantire una lettura il più possibile articolata delle definizioni, il testo presenta continui rimandi tra una voce e l'altra; al termine di ogni definizione, tra parentesi ed in forma abbreviata, compare sempre la paternità della stessa.

La complessità sistemica della tematica ambientale ha richiesto un approccio trans-disciplinare, per cui il glossario comprende nozioni appartenenti ad ambiti diversi, ora necessariamente scientifico-tecnici, ora inevitabilmente più teorici, con alcuni riferimenti di carattere epistemologico ed estetologico; tale complessità d'altronde si riflette nel patrimonio di competenze che il designer deve possedere, che riguardano non solo strettamente la problematica ambientale, ma anche gli aspetti normativi, organizzativi e manageriali ad essa collegati.

Oltre che essere un importante strumento di consultazione per gli operatori del progetto, il glossario si propone come ausilio per docenti e formatori, studenti di università e scuole di design, aziende che operano nel settore dell'ecologia e del design sostenibile, progettisti, designer ed architetti, studiosi della materia e tecnici. Il prodotto è terminato e disponibile per consultazione presso l'organismo contraente.

Tra le altre attività realizzate nell'ambito del progetto, si segnala lo svolgimento di alcuni seminari e convegni (tra cui “Eco-form und didactik” a Berlino, di cui sono stati prodotti gli atti), la sperimentazione dei “laboratori creativi” (di cui esiste una documentazione grafica e fotografica), la realizzazione di prototipi di prodotti eco-compatibili e l'esibizione degli stessi in una mostra didattica (documentata da una videocassetta).

Per ulteriori informazioni, si può contattare l'organismo contraente. Notizie generali sulle attività progettuali sono inoltre disponibili al sito www.accademiaitaliana.com, nella parte espressamente dedicata al progetto Eco-form.

Descrizione

Il prodotto riguarda innanzitutto la definizione di un curriculum formativo per la nuova figura professionale dell'eco-designer, disponibile su supporto cartaceo (in italiano e in inglese); inoltre, il progetto propone un set di materiali didattici per la formazione di tale profilo professionale, incentrati su un glossario specialistico trilingue. L'obiettivo è quello di sviluppare una nuova figura professionale in grado di supportare le piccole e medie aziende nella costruzione di strategie di impresa in grado di rispondere alle emergenti richieste di sostenibilità ambientale.

I destinatari sono quindi imprese, enti di formazione professionale e in genere un'utenza motivata a procedere nel campo della protezione ambientale.

I partner sono tedeschi, svedesi e britannici, oltre che italiani. Hanno infatti partecipato istituzioni operanti nel campo del lavoro e in rappresentanza della piccola e media impresa (Umwel Bundes Amt, Berlino; Deutscher Werkbund Berlino; Associazione degli industriali, Siena), della formazione di alto livello (Università di Siena, International Business School di Goteborg), aziende private (Recoplast, Mare) e centri culturali (Centro Culturale Italkontakt, Gottingen).

Va notato che il contraente considera tra i "prodotti" anche una serie di iniziative quanto meno preliminari alla disseminazione del prodotto, come seminari e convegni (si segnala quello di Berlino, dal titolo *Eco-form und didactik*), laboratori creativi di sperimentazione e una relativa mostra didattica.

Tra gli obiettivi espliciti del Progetto c'è quello di favorire la collaborazione tra strutture formative e impresa, dimostrando come rispetto a tematiche innovative e di punta come l'attuazione di strategie ambientali, la collaborazione tra formatori e tecnici sia estremamente necessaria, al fine di individuare risposte didattiche adeguate ai nuovi fabbisogni professionali emergenti.

A livello di disseminazione si è fin dall'inizio prefigurata la collaborazione in questa sede di interlocutori e partner operanti in campo telematico per la diffusione in rete dei prodotti.

Al contraente italiano sono stati somministrati due questionari dell'ISFOL, sia nel 1997 che nel 1998, per monitorare lo stato di avanzamento del Progetto.

Il questionario del 1997 indica che il Progetto è stato concordemente riformulato in rispetto delle disponibilità economiche. I partner sono stati prescelti sulla base della competenza, il che fa supporre che non vi fosse un precedente bacino di rapporti consolidati; i rapporti si sono via via realizzati sia attraverso riunioni periodiche (complessivamente una decina, per lo più incontri tecnici) che per le vie ordinarie di comunicazione. Va notato che non tutti i partner partecipavano a tali incontri; solo uno, quello iniziale di coordinamento, ha visto una partecipazione completa di tutto il partenariato.

Il "valore aggiunto" del partenariato è visto dal contraente come capacità di creare un percorso innovativo comune, che quindi si considera fondamentale per la realizzazione del prodotto. Si può ritenere comunque che l'ente contraente abbia svolto un ruolo di coordinamento prioritario –

anche in sede amministrativa – e che la stessa fase di disseminazione, ancorché aperta al contributo comune, abbia visto il contraente come soggetto particolarmente attivo.

Il questionario del '98 presenta qualche differenza, probabilmente dovuta al maturare della partnership; infatti, si insiste maggiormente sulla capacità di cogliere intenti comuni, di suddividere i compiti, sulla possibilità di realizzare un percorso innovativo valido a livello comunitario. Nel questionario si fa notare come, a fronte di alcuni problemi di gestione dei finanziamenti, la collaborazione molto stretta ha consentito di usufruire di anticipazioni fornite da alcuni partner.

In questa sede, si è chiarito ulteriormente come la disseminazione abbia costituito un momento importante del Progetto, realizzata attraverso convegni, seminari, diffusione telematica, anche se non si evincono sufficienti indicazioni sui soggetti che hanno effettivamente realizzato tale disseminazione, e se quindi il partenariato transnazionale abbia effettivamente operato anche in tale fase.

Il *Final Report* costituisce un ulteriore elemento di informazione sulla gestione del partenariato. Nel progetto si sottolinea chiaramente come il partenariato internazionale fosse premessa necessaria e obbligata per la definizione di una figura professionale emergente, innovativa e destinata ad operare a livello comunitario.

Vengono inoltre confermati sia la posizione di coordinamento dell'Accademia Italiana nella partnership, sia l'impegno per la disseminazione del prodotto, anche attraverso workshop e seminari; nel Rapporto si sottolinea come i partner stranieri abbiano provveduto a diffondere nel loro ambito territoriale il prodotto.

Tuttavia, resta l'impressione che il tema dell'integrazione dei sistemi sia marginale, rispetto all'obiettivo tecnico, o quanto meno "strumentale" alla realizzazione di un prodotto europeo. Il Progetto va comunque considerato – allo stato dei fatti – congruente con gli obiettivi del Programma Leonardo, e con il principio della partnership transnazionale, ma di non particolare momento rispetto ad un più approfondita sperimentazione di sviluppo dell'integrazione fra i sistemi formativi e quelli imprenditoriali.

Intervista (tramite e-mail)

INFORMATORE: *Rappresentante della Accademia Italiana (Dott.ssa Barbara Mc Hugh)*

1. Può descriverci la genesi del progetto Leonardo a cui ha partecipato sottolineando le modalità di identificazione del subject, e di identificazione e contatto dei partner?

Il subject è stato identificato fra quelli di maggior interesse a livello di ricerca in cui siamo impegnati. I partner sono stati individuati come rispondenti alle caratteristiche peculiari.

2. Come sono state costruite le reti di contatto tra i partner?

Contatti personali.

3. Come è stata impostata la cooperazione nella partnership?

Incontri, meeting, conferenze, seminari e ogni partner ha dato il suo contributo rispetto alle proprie specifiche specializzazioni.

4. Quali problematiche ha suscitato il carattere transnazionale della cooperazione?

Di tipo organizzativo, soprattutto in relazione ai grandi ritardi da parte della Commiissione Europea.

5. In che modo è stato gestito il partenariato, sul piano pratico (allocazione delle responsabilità, gestione economica, etc.)?

Le decisioni sono state prese in apposite assemblee.

6. Quali tecniche sono state utilizzate per una implementazione del partenariato?

Ricerche specifiche e contatti successivi.

7. Quali modalità ha assunto durante il lavoro il partenariato e quali eventuali difficoltà sono state riscontrate?

Il partenariato ha collaborato nelle varie fasi, senza grandi difficoltà.

8. Sono state attuate delle procedure di autovalutazione del lavoro?

Si.

9. Secondo il suo parere che livello di integrazione tra i partner è stato raggiunto?

Buono.

10. Quale è stato il ruolo di partner istituzioni e delle parti sociali sul territorio?

Di collegamento e promozione all'interno delle realtà locali.

11. Può descriverci le modalità di disseminazione del prodotto e se questo ha raggiunto sia sul piano della consistenza che su quello della diffusione gli obiettivi preposti?

La disseminazione è avvenuta soprattutto attraverso l'uso di stampati, di internet e di apposite conferenze e mostre. Gli obiettivi sono stati raggiunti.

12. Può darci un giudizio sul funzionamento complessivo del partenariato?

Buono.

13. Può sinteticamente darci una definizione, in base alla sua esperienza nel Programma Leonardo, dei concetti di:

- **cooperazione:** *operazione condotta in collaborazione fra più soggetti appartenenti a varie nazionalità.*
- **partenariato:** *soggetti che collaborano per una finalità comune, all'interno di un progetto.*
- **Integrazione dei sistemi a rete:** *non applicabile nel nostro caso.*

14. Secondo la sua opinione come è possibile realizzare una efficace integrazione nei progetti tra i vari sistemi operanti nel campo della formazione professionale? Seguendo quali fasi e operando a quali livelli si può sviluppare un processo cooperativo?

Attraverso l'uso appropriato di Internet.

**PROGETTO n.11 Contraente e promotore: ORGANISMO
BILATERALE NAZIONALE PER LA FORMAZIONE (Roma)**

Scheda

ANNO DI APPROVAZIONE 1996	TITOLO <i>Transparency – Viability of vocational training certificates in the labour market</i>	CONTRAENTE ORGANISMO BILATERALE NAZIONALE PER LA FORMAZIONE Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma Tel. 06/5903346 - Fax 06/5903392
---	---	--

SETTORE I	MISURA 1.1.A/150	DURATA 2 anni	PERSONA DA CONTATTARE Carlo Callieri
---------------------	----------------------------	-------------------------	--

PARTENARIATO <i>(nazionale/transnazionale)</i> ISB (Germania) - MINISTERO EDUCAZIONE NAZIONALE DLC (Francia) - MINISTERO DEL LAVORO E DELLA PREVIDENZA SOCIALE (Italia) - ISFOL (Italia) - REGIONE BASILICATA (Italia) - REGIONE EMILIA ROMAGNA (Italia) - REGIONE LIGURIA (Italia) - REGIONE TOSCANA (Italia) - REGIONE UMBRIA (Italia) - PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO (Italia) - CENSIS (Italia)
--

SETTORE INTERVENTO Sistema formativo e educativo	IMPATTO PREVISTO Europeo/Nazionale	PAROLE CHIAVE Valutazione – Certificazione/ Competenze professionali/ Integrazione sistemi
---	--	---

OBIETTIVI
<ul style="list-style-type: none"> * Rilevare la spendibilità delle certificazioni formative nei diversi contesti del lavoro, nazionali ed europei, individuando il grado di comunanza degli indicatori utilizzati per valutare le candidature di impiego e promuovendo l'adozione di strumenti interpretativi comuni. * Promuovere il riconoscimento dei percorsi di apprendimento in modo tale da garantire un raccordo efficace tra percorsi della formazione professionale iniziale, della formazione continua e del mercato del lavoro. * Favorire la trasparenza delle certificazioni a livello europeo in vista dell'incremento della circolazione europea della forza lavoro.
BENEFICIARI
<ul style="list-style-type: none"> * Organismi di formazione e istruzione professionale.

PRODOTTI REALIZZATI O IN FASE DI REALIZZAZIONE

Il **prodotto** realizzato consiste in un Cd-Rom multimediale in lingua inglese, attraverso il quale sono presentati i risultati raggiunti dal progetto.

Il Cd-Rom è strutturato in diverse sezioni a cui è possibile accedere da un menù principale. In un primo momento è possibile visionare una presentazione del progetto e dei partner.

Una prima sezione è dedicata alla presentazione delle sintesi dei report nazionali realizzati nei tre paesi partner (Italia, Francia, Germania). Tali report descrivono per ciascun paese lo stato dell'arte per quanto riguarda il sistema di certificazione delle competenze. Inoltre, sono disponibili su supporto cartaceo i report nazionali nella versione completa e nelle lingue dei paesi partner.

L'altra sezione riguarda una griglia per la lettura trasversale di trasparenza dei dispositivi di certificazione. In questo caso oggetto di studio è la trasparenza dei processi di formazione/certificazione.

Facendo riferimento ai sei casi studio (2 per ciascun paese) di dispositivi di certificazione, la griglia ne facilita la lettura trasversale e la comparazione, sottolineando i seguenti elementi:

- i riferimenti generali che legittimano la sperimentazione e/o l'attivazione del dispositivo;
- le principali finalità del dispositivo;
- i principali ambiti di riferimento operativo cui il dispositivo è funzionale;
- gli elementi che sono oggetto del dispositivo di certificazione;
- gli indicatori che descrivono questi elementi;
- il sistema di classificazione della professionalità e/o formazione cui il dispositivo fa eventualmente riferimento;
- il processo per la creazione e l'aggiornamento del dispositivo;
- i soggetti coinvolti nella definizione e manutenzione del dispositivo ed i relativi ruoli;
- il livello al quale si colloca l'impatto del dispositivo;
- la modalità di gestione del dispositivo;
- gli eventuali effetti di retroazione sul processo di costruzione e utilizzo delle professionalità.

In questa sezione si può visionare la griglia vuota oppure compilata con i sei casi studio proposti.

Infine, l'ultima sezione presenta un "common set" di indicatori minimi di trasparenza delle certificazioni. Nella sezione sono presentati dei macro indicatori corredati da un'ampia definizione. Inoltre, è possibile visionare gli indicatori specifici che sono stati individuati in ciascuno dei casi studio.

Il prodotto è destinato ai giovani in formazione professionale iniziale, ai giovani

lavoratori, ai quadri responsabili delle risorse umane, ai dirigenti delle PMI, ai rappresentanti sindacali, ai pianificatori a livello regionale, rappresentanti di associazioni di lavoratori, ai rappresentanti di organismi paritetici, a specialisti di formazione nelle università e negli organismi di formazione. Il Cd-Rom nella sua versione definitiva è disponibile presso la sede dell'organismo contraente.

Descrizione

Il prodotto, un CD-Rom in lingua inglese, contiene vari report relativi allo stato dell'arte del sistema di certificazione delle competenze in Italia, Francia e Gran Bretagna (sostituita poi dalla Germania).

Una seconda parte del CD riguarda invece l'analisi comparativa della trasparenza dei processi di certificazione. Infine, una terza parte tratta di alcuni indicatori di trasparenza delle certificazioni.

Gli obiettivi del Progetto sono quelli di rilevare la spendibilità delle certificazioni professionali a livello europeo in vista di un incremento della circolazione della forza lavoro. Destinatari del prodotto sono quindi gli enti di formazione, ma anche le stesse istituzioni pubbliche incaricate di favorire tale circolazione e gli organismi di rappresentanza che ne promuovono i flussi e la realizzazione.

Quel che colpisce immediatamente nel Progetto è la massiccia presenza di dicasteri statali e di enti locali, a cui si affiancano due enti di ricerca attivi nello studio della formazione professionale, come ISFOL e CENSIS.

In realtà, una presenza tanto qualificata si giustifica innanzitutto con la funzione istituzionale dell'Ente contraente, che di per sé assicura già la rappresentanza di varie parti sociali interessate al problema della formazione professionale, inoltre con il tema del Progetto, che ha valenza transnazionale in quanto si pone come proposta e stimolo nei confronti delle politiche comunitarie del lavoro.

In questa prospettiva, la consultazione e la collaborazione tra i partner appare per certi versi scontata, e costituisce una condizione privilegiata e irrinunciabile per il conseguimento degli obiettivi fissati. La presenza nel partenariato di molte regioni (Basilicata, Emilia Romagna, Liguria, Toscana, Umbria) e della Provincia Autonoma di Trento – oltre al Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale italiano, al Ministero dell'Educazione Nazionale francese e inizialmente del National Council for Vocational Qualifications britannico (sostituito poi da un ente simile, il tedesco ISB) – stanno inoltre ad indicare la volontà di riversare sui fabbisogni territoriali gli esiti del

Progetto, così come l'Organismo bilaterale, l'ISFOL e il CENSIS ne andranno realizzando i termini di progettazione, ricerca e realizzazione.

Anche nel contenuto del Progetto iniziale si può rilevare l'intento di realizzare una costante collaborazione e un confronto per ottenere un prodotto utilizzabile a livello comunitario. Non a caso si sottolinea come il partenariato si sia creato proprio intorno ad un comune interesse e ad una effettiva urgenza, per concretizzare la collaborazione tra istituzioni statali, enti locali, enti di formazione e di ricerca e organismi di rappresentanza delle parti sociali.

Il partenariato così costituito ha ovviamente presentato una distribuzione di compiti e funzioni in rispetto delle specificità di ciascun partner, ma non si rilevano – al di là della centralità dell'Ente promotore, dell'ISFOL, del CENSIS e degli enti statali – particolari settorializzazioni operative. D'altronde, la disseminazione prevista deve coinvolgere tutti i partner per le rispettive funzioni istituzionali e tecniche.

Dal questionario relativo al monitoraggio del 1997 si rileva che il partenariato si è venuto a costituire utilizzando prevalentemente contatti preesistenti – il che, visto il tipo di partners, è più che comprensibile – ma anche reti personali precostituite.

La struttura del partenariato incide anche sulle modalità di riunione e di scambio: dopo alcuni incontri organizzativi tra partners transnazionali, più numerose sono state le riunioni fra partners nazionali. Vanno in particolare ricordati il seminario internazionale tenuto a Sevres nel marzo del 1998, e il workshop internazionale di Roma del luglio dello stesso anno: in ambedue le occasioni si è fatto il punto, seppur con diverse modalità organizzative, sui risultati conseguiti nel comune lavoro di ricerca e di definizione del prodotto.

Il valore aggiunto del partenariato è riconosciuto nel consentire di mettere a confronto esperienze diverse e di farne tesoro.

Va ricordato che in questo progetto è stato necessario cambiare un partner in corsa e che questo ha creato qualche difficoltà, presto rimossa; tuttavia, nel questionario viene sottolineato come talvolta le differenze linguistiche possano portare ulteriori elementi di difficoltà, anche se si tratta a ben vedere di una inevitabile conseguenza della transnazionalità.

Nell'*Interim Report* si fa notare come la presenza di partner internazionali garantisca la possibilità di creare un sistema generale di definizione degli indicatori di competenza professionale, mentre i partner nazionali vengono visti soprattutto come attori validi nella fase di disseminazione territoriale del prodotto.

Nel *Final Report* si ribadisce l'importanza del partenariato nel produrre un modello unitario spendibile sul mercato comunitario: ma, a p.8 del *Report* si legge anche che “il partenariato ha consentito e costretto soggetti e attori sociali appartenenti non solo a culture ma anche a contesti

diversi di ascoltare e a collaborare, evitando il rischio di sovrapporre sbrigativamente esperienze diverse riunificandole artificialmente all'interno di modelli artatamente unitari".

Si può concludere osservando che nel caso specifico il Progetto ha potuto contare su una partnership di particolare importanza istituzionale, tale da rendere sostanzialmente "ovvia" la collaborazione tra i partner. Tanto ovvia, si potrebbe dire, da non costituire né un problema di per sé (a parte la sostituzione di un partner che ha rallentato il programma, ma non ne ha inficiato la realizzazione) ma neppure un particolare obiettivo.

In un certo senso, nel Progetto il partenariato è stato considerato come naturale condizione operativa per il conseguimento di un obiettivo, che fin dall'inizio era stato posto in termini di collaborazione istituzionale sia a livello nazionale che transnazionale.

Intervista semistrutturata diretta

INFORMATORE: *rappresentante dell'Ente, Dott.ssa Sara Sottini*

Sintesi dell'intervento (durata dell'intervista: 20')

Del reclutamento dei partner si è occupato soprattutto l'ISFOL, che nel nostro progetto svolgeva il ruolo di assistenza tecnica e che già allora si era visto commissionare dal Ministero del Lavoro la realizzazione di un progetto sui dispositivi di certificazione. Per coinvolgere le parti sociali siamo stati chiamati anche noi dell'OBNF (Organismo Bilaterale Nazionale per la Formazione), con il compito di presentare ufficialmente il progetto e sottoscrivere la convenzione con la Commissione Europea. Naturalmente i partner sono nati dalla rete dei contatti dell'ISFOL, per cui si sono candidati Francia e Germania. Sono stati coinvolti anche il CENSIS, che insieme all'ISFOL aveva partecipato alla prima parte di progettazione, e le regioni cui è demandata l'organizzazione della formazione professionale. In realtà i partner che beneficiavano dei fondi del progetto Leonardo, erano L'OBNF, la Francia e la Germania, l'ISFOL e il CENSIS (progetto finanziato dal Ministero del Lavoro).

Si sono avuti uno o due incontri iniziali per conoscersi e per vedere quale era effettivamente il lavoro da svolgere, in quali tempi e secondo quali modalità: in questo caso il Dipartimento dell'ISFOL coinvolto come partner del progetto, come referente scientifico, ha rappresentato il referente centrale dettando tempi, lavori e modalità (dato che ogni nazione doveva apportare il suo risultato nazionale).

Per ciò che riguarda i contatti, l'OBNF ha sempre svolto il ruolo di coordinamento. Nel frattempo ogni paese organizzava una conferenza nazionale, invitando anche i rappresentanti dei partner e alla fine si è svolta a Roma la grande conferenza europea, con alti livelli di afflusso. Tutte le parti sociali hanno collaborato al progetto e alla struttura del report finale.

Per quanto riguarda l'organizzazione interna, una volta firmata la convenzione con la commissione europea, l'OBNF ha sottoscritto, come contraente, contratti con ciascun partner (che naturalmente beneficiava del fondo Leonardo), tra i cui allegati figurava proprio un time table delle attività da svolgere. Il calendario degli incontri è stato fissato in itinere.

Non c'è stata rotazione interna delle persone: contatti più frequenti sono avvenuti con i soggetti operanti piuttosto che con i referenti principali, mentre gli altri enti si sono dovuti confrontare con l'alternanza del presidente e del vicepresidente prevista all'interno dell'OBNF in quanto organismo bilaterale.

Le difficoltà maggiori nel rapporto con i partner hanno riguardato l'amministrazione e l'idea del rendiconto finale. È stata richiesta una proroga e i tempi si sono allungati: a livello amministrativo ogni partner doveva redigere il proprio report finale. I problemi più seri sono provenuti dalla Germania e dalle sue procedure amministrative. Il rendiconto è stato spedito nel marzo di quest'anno.

Ogni partner ha lavorato per conto proprio: il progetto è partito dall'analisi dei dispositivi di certificazione già consolidati, per poi confrontarli con gli altri partner e riuscire a trovarne un modello unico che – in un terzo momento – sarebbe stato confrontato con le esigenze nazionali e adattato ad esse.

Si è concordato che il prodotto fosse redatto in italiano, francese, tedesco e inglese (la lingua dei tre paesi oltre all'inglese come lingua veicolare).

Non vi sono state vere e proprie attività di valutazione: il modello a cui si voleva giungere di indicatori minimi di trasparenza è stato più volte analizzato all'interno di riunioni, incontri, con scambio di commenti e consolidamento di alcune posizioni, ma sempre in modo informale.

Il livello di integrazione raggiunto dai partner è stato medio. Nel caso di partnership transnazionali contano soprattutto la lingua e la predisposizione alla collaborazione. La correttezza, la professionalità, la voglia di instaurare un rapporto informale sono doti ideali che un partner deve avere perché si possa instaurare con lui un buon rapporto lavorativo. Di per sé l'inglese è una lingua informale, che non contempla la forma del "lei" come il francese e il tedesco, e perciò favorisce rapporti vicini, informali, quali quelli instauratisi con le figure operative.

Come OBNF andava invece curata di più la puntualità nei confronti delle scadenze e la comunicazione. In qualsiasi progetto bisognerebbe fare il punto della situazione ogni due o tre mesi, per valutare il percorso e il coordinamento tra le parti, cosa che, a livello di OBNF, non c'è stato (mentre si è verificato nell'ISFOL).

Riguardo alla disseminazione del prodotto, tutte le parti sociali si sono adoperate per arrivare alla sua stesura. Per Transparency 1 è già disponibile un cd rom contenente un common set di indicatori di trasparenza e un glossario di riferimento, mentre per Transparency 2 è in via di

costruzione un sito. L'idea di questo secondo progetto è approfondire alcune tematiche e inserire il contenuto del cd rom nel sito internet alla nostra pagina web, integrando, così, il vecchio materiale con gli aggiornamenti.

PROGETTO n. 12 Contraente e promotore: REGIONE EMILIA ROMAGNA (Bologna)

Scheda

ANNO DI APPROVAZIONE 1996	TITOLO <i>Elaboration et experimentation d'un modèle de formation pour le développement et la gestion intégrée des services pour l'emploi</i>	CONTRAENTE REGIONE EMILIA ROMAGNA Assessorato al lavoro formazione professionale università e immigrazione Via Aldo Moro, 38 - 40127 Bologna Tel. 051/283893 - Fax 051/283894
-------------------------------------	---	--

SETTORE I	MISURA 1.1.C/25	DURATA 2 anni	PERSONA DA CONTATTARE Giuseppe Drei
---------------------	---------------------------	-------------------------	---

PARTENARIATO <i>(nazionale/transnazionale)</i> DIRECTION REGIONEL ANPE (Francia) - DGO DEPARTMENT DE TREBALL (Spagna) - AGENZIA PER L'IMPIEGO DELL'EMILIA ROMAGNA (Italia) - URLMO(Italia) - MINISTERO DEL LAVORO E PREVIDENZA SOCIALE (Italia)

SETTORE INTERVENTO Formativo	IMPATTO PREVISTO Regionale/Dialogo sociale	PAROLE CHIAVE Formazione formatori/ Integrazione sistemi/ Nuove tecnologie e formazione/ Orientamento
--	--	--

OBIETTIVI
<ul style="list-style-type: none"> * Favorire un efficace incontro tra domanda e offerta di lavoro tramite lo sviluppo dei processi di integrazione dei servizi per l'impiego. * Realizzare l'integrazione dei sistemi tramite la valorizzazione delle due diverse dimensioni: quella intraorganizzativa, intervenendo nel rapporto tra i diversi servizi – tradizionali e innovativi- e quella interistituzionale, relativa alla qualità delle relazioni da stabilirsi tra i diversi soggetti istituzionali che erogano servizi per l'impiego. * Progettare un modello di intervento formativo destinato agli operatori dei centri che erogano servizi per l'impiego, sperimentare e validare il modello su un campione rappresentativo di operatori. * Produrre un kit di materiali didattici di tipo multimediale, fruibili in formazione aperta e a distanza.

BENEFICIARI

- * Operatori pubblici dei servizi per l'impiego della Regione Emilia Romagna.
- * Gruppo rappresentativo di tale utenza opportunamente selezionato.

PRODOTTI REALIZZATI O IN FASE DI REALIZZAZIONE

Il **primo prodotto** è un report sulle attività di sperimentazione e validazione di un modello di formazione per lo sviluppo e la gestione integrata dei servizi per l'impiego e del relativo software didattico ipertestuale, denominato P.O.L.I.S. (Pagine On-Line di In-formazione ai Servizi per il lavoro) e progettato secondo le metodologie della formazione a distanza.

Il primo passo operativo è consistito, per tutti i partner del progetto, nella formazione dei tutor per la FAD. A questa fase, è seguita la sperimentazione del modello e dell'ipertesto, secondo modalità organizzative distinte per ciascun partner: in Italia, la sperimentazione è stata effettuata con due gruppi di operatori di servizi per l'impiego e si è articolata in un momento formativo in aula ed uno di FAD con il software didattico; in Francia ed in Spagna, la sperimentazione è stata svolta rispettivamente con un gruppo misto di operatori e formatori e con gruppi omogenei di operatori ed ha riguardato principalmente l'utilizzo dell'ipertesto attraverso la modalità della FAD. Dalla sperimentazione è risultata la validità del modello e del software didattico non solo nel contesto italiano, ma anche a livello europeo.

Il rapporto, nella sua versione definitiva, è un testo cartaceo in italiano destinato a formatori, progettisti e gestori di programmi di formazione, quadri, responsabili direttori di risorse umane, tutor e specialisti di formazione. Il testo è disponibile per la consultazione presso l'ente contraente.

Il **secondo prodotto** è costituito dal software ipertestuale P.O.L.I.S., corredato da un kit di esercitazioni.

Il software riguarda le caratteristiche dei servizi per l'impiego e gli aspetti chiave della loro gestione organizzativa. I contenuti risultano articolati in tre sezioni: l'uso e la gestione dell'informazione, la relazione con l'utente lavoratore, la relazione con l'utente impresa. È inoltre presente una sezione "info", che contiene le informazioni relative alle modalità di organizzazione dei servizi per l'impiego in Italia, Francia e Spagna (funzionigramma, attività realizzate, tipologia dei servizi erogati, e così via). Attraverso link di collegamento (Norme, Procedure) è infine possibile accedere a sezioni relative agli aspetti normativi e procedurali dei servizi per l'impiego nelle singole realtà nazionali considerate.

La struttura didattica del prodotto è costruita in modo da consentire all'utente

un'utilizzazione personalizzata, sia secondo le modalità dell'autoistruzione che attraverso la formazione a distanza con supporto tutoriale e funzioni di pianificazione e verifica dello studio. Il kit delle esercitazioni è costituito da una batteria di esercizi in ingresso, da prove di autoverifica in itinere e da un test di valutazione finale dell'apprendimento, per ciascuna delle sezioni summenzionate.

Il prodotto, nella sua versione definitiva, si rivolge a tutor e specialisti di formazione ed ha come utenti finali i lavoratori. Il software è fruibile all'indirizzo Web www.odl.net/polis ed è stato riprodotto anche su CD-ROM. Qualora si voglia usufruire del servizio di tutoring per lo svolgimento degli esercizi, è però necessario richiedere l'attivazione di una password: per informazioni, ci si può rivolgere al seguente indirizzo di posta elettronica: centrorisorse@sinform.dsnet.it. Il prodotto è disponibile nelle versioni italiana ed inglese.

Il **terzo prodotto** è costituito da una guida per gli utenti che vogliono usufruire dell'ipertesto in formazione a distanza. La guida, su supporto cartaceo, si rivolge ai medesimi destinatari e beneficiari del software. Il testo, dopo una breve premessa, risulta così articolato: presentazione del corso, della sua strutturazione e dei suoi obiettivi; guida operativa, che spiega la configurazione hardware e software e le funzioni dell'ipertesto; guida didattica, che descrive le possibilità di fruizione, il percorso in FAD, il ruolo del tutor e la struttura degli esercizi. Il prodotto, nella sua versione definitiva, è disponibile per consultazione presso la sede dell'ente contraente, nelle versioni italiana, inglese, francese e spagnola.

Il **quarto prodotto** è una guida cartacea destinata ai tutor, la cui consultazione può risultare interessante anche per gli specialisti di formazione. Il testo, per le prime tre parti, risulta strutturato come la guida per l'utente; contiene, però, in aggiunta, un compendio delle diverse tipologie di esercizi ed un questionario finale di valutazione sul software, sulla didattica e sul sistema di supporto alla FAD.

La guida, nella sua versione definitiva, è disponibile per consultazione presso la sede dell'ente contraente, nelle versioni italiana, inglese, francese e spagnola.

A conclusione del progetto ed ai fini della diffusione dei risultati/prodotti realizzati, sono stati infine elaborati un documento informativo, in italiano e in inglese, ed un kit di slides, entrambi disponibili su supporto cartaceo presso l'ente contraente.

Descrizione

Il Progetto riguarda la realizzazione di un modello di intervento formativo per i centri che operano nel campo dei servizi all'impiego.

I prodotti sono quattro: un Rapporto sulla sperimentazione del modello formativo, un software ipertestuale POLIS, una guida per gli utenti che vogliono utilizzare l'ipertesto per la formazione a distanza, una guida per specialisti della formazione.

Va notato da subito che tra le finalità del Progetto viene esplicitata anche l'integrazione nei sistemi (servizi) e tra i sistemi (istituzioni) che operano nel campo del mercato del lavoro.

I partner sono francesi, spagnoli e italiani, e appartengono pressoché tutti al settore dei servizi all'impiego, seppur con diversa finalità e ruolo istituzionale (ad esempio, per l'Italia sono presenti, oltre alla Regione, il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale e gli Uffici Provinciali del Lavoro). Va detto inoltre che la Regione Emilia Romagna, e in particolare l'Assessorato al Lavoro, Formazione Professionale, Università e Immigrazione ha operato tramite l'agenzia regionale Sinform (consorzio di vari enti operanti nel campo della formazione).

Nel Progetto si legge fra l'altro che la ricerca si svolge prevalentemente in Italia, perché qui la situazione del mercato del lavoro è ancora confusa e in via di transizione, e che il contributo degli altri Paesi consente di ottenere un modello di comparazione e di creare proposte innovative valide sull'intero territorio della Comunità Europea. Inoltre, sembra che la voce "integrazione" nel Progetto riguardi essenzialmente la possibilità di mettere ordine fra i tanti interlocutori emergenti nello scenario delle politiche e dei servizi all'impiego in Italia; tanto è vero che alla voce "partenariato" ci si limita ad elencare i vari soggetti partner, con le funzioni assegnate a ciascuno di essi.

Il Progetto è triennale ed è stato pertanto oggetto della rilevazione di monitoraggio dell'ISFOL sia nel 1997 che nel 1998.

È possibile dare un unico quadro delle risposte, che non sono mutate nel tempo.

Innanzitutto, si può notare che il partenariato non è intervenuto plebiscitariamente nella definizione degli obiettivi, che sono stati sostanzialmente elaborati in ambito italiano. Il partenariato peraltro ha subito anche qualche modifica strutturale (sostituzione di un partner francese).

La scelta dei partner è avvenuta sulla base delle competenze (specie per quanto riguarda i partner stranieri) e di reti preesistenti (specie per quel che attiene ai rapporti fra i vari enti istituzionali). Innumerevoli (18) le riunioni organizzative e i seminari svolti, ma quasi tutti questi incontri hanno riguardato solo comparti del partenariato complessivo; due le riunioni transnazionali.

La collaborazione è stata apprezzata, perché ha potuto sintetizzare in un nuovo prodotto innovativo le specifiche esperienze dei partner, mentre per quel che riguarda la disseminazione, essa dovrebbe trovare facile attuazione grazie alla presenza di enti e istituzioni in grado di esercitare

forte influenza sui territori e gli ambiti di propria competenza giurisdizionale. La trasferibilità sul territorio dei risultati maturati, d'altronde, costituiva un obiettivo principe del Progetto.

Nell'*Interim Report* si sottolinea il forte impegno di ricerca e di dialogo tra i partner, a causa dei forti cambiamenti in corso nel settore dei servizi all'impiego.

Nel *Final Report* si fa notare che la cooperazione transnazionale ha avuto un ruolo fondamentale in risposta alle trasformazioni in atto a livello comunitario e che il Progetto ha consolidato i rapporti tra partner istituzionali dei Paesi interessati.

Non si può dire, in conclusione, che il Progetto presenti un classico modello di integrazione dei sistemi, in specie dei sistemi formativi e di impresa, né un classico esempio di collaborazione transnazionale.

L'obiettivo di creare un prodotto efficace è senz'altro raggiunto; meno concreto appare il versante relativo all'integrazione dei sistemi e al partenariato internazionale.

Infatti, il Progetto è molto attento alla creazione di un prodotto innovativo, ma anche unitario e coerente, in grado di porsi come punto di riferimento nel complesso scacchiere dei servizi all'impiego, ma probabilmente è confermabile l'impressione che esso abbia tentato di conseguire soprattutto un processo di integrazione di metodi e contenuti fra le varie agenzie operanti tutte all'interno del mercato del lavoro.

L'aspetto transnazionale è evidentemente secondario se non, in qualche misura, meramente strumentale.

PROGETTO n. 13 Contraente e promotore: IPSIA “Cimino” (Cremona)

Scheda

ANNO DI APPROVAZIONE 1995	TITOLO PROCOM. <i>New skills and new capabilities for professional competence</i>	CONTRAENTE IPSIA CIMINO V.G. da Cremona, 23 26100 Cremona Tel. 0372/457604/35179 Fax 0372/457003
-------------------------------------	---	---

SETTORE III	MISURA 2.A/132	DURATA 1 anno	PERSONA DA CONTATTARE Fabiano Penotti
-----------------------	--------------------------	-------------------------	---

PARTENARIATO (<i>nazionale/transnazionale</i>) TAVISTOCK INSTITUTE (Regno Unito) – ASFODEL (Francia) - ISVOR FIAT (Italia)

SETTORE INTERVENTO PMI/GI	IMPATTO PREVISTO Dialogo sociale/ Regionale/Produttivo	PAROLE CHIAVE Piccola e media impresa/ Alternanza/ Cambiamenti organizzativi/ Competenze professionali/ Competenze trasversali/ Integrazione sistemi
-------------------------------------	---	---

OBIETTIVI * Analizzare i processi fondamentali (produzione e manutenzione) che avvengono nelle grandi imprese, al fine di individuare le competenze professionali occorrenti in termini di conoscenze e abilità generali e specifiche e di analizzarne la trasferibilità nel campo delle PMI. * Studiare i curricula scolastici per lo sviluppo di tali competenze.
--

BENEFICIARI * PMI. * Grandi Imprese. * Sistema Educativo.

PRODOTTI REALIZZATI O IN FASE DI REALIZZAZIONE Lo studio concluso dal partenariato ha permesso, da un lato di verificare gli

spazi di cooperazione tra mondi sostanzialmente ancora molto distanti (scuola, ricerca, impresa), e quindi di validare la scelta di ricercare la multiattorialità come condizione di efficacia ed efficienza per lo sviluppo di iniziative Leonardo da Vinci, e, dall'altro di sperimentare sul tema dell'analisi delle competenze professionali e dei bisogni formativi paradigmi teorici di riferimento e strumenti di lettura dei fenomeni relativamente nuovi.

L'IPSIA Cimino ha svolto principalmente un ruolo di coordinamento tecnico, tanto nelle fasi preparatorie del progetto, quanto nella fase di diffusione e trasferimento dei risultati, mentre ISVOR FIAT, ASFODEL e Tavistok Institute hanno utilizzato le proprie competenze soprattutto sul piano scientifico e nel corso della ricerca sul campo.

La ricerca realizzata è finalizzata a definire gli elementi trasversali delle competenze professionali, con particolare riferimento alla capacità di "problem solving". Si tratta di un approfondimento proposto in termini esemplificatori, dal momento che tale capacità non è certamente l'unica alla quale si associa una valenza di trasversalità.

Lo studio inizia con un capitolo introduttivo, all'interno del quale si cerca di arrivare ad una definizione funzionale del concetto di competenza professionale (Boccalari, Taylor). Si tratta di approcci relativamente recenti, particolarmente centrati sull'utilizzo della variabile performance efficiente in situazione di lavoro. Questo paradigma giustifica la scelta di considerare il problem solving come una delle competenze centrali da sviluppare nei processi di formazione dei lavoratori (Soden). Lo studio prosegue presentando alcuni approcci relativi all'analisi dei processi di acquisizione delle competenze da parte dei lavoratori (i cinque stadi di Dreyfus, 1986, ad.es.). Il secondo capitolo entra sul terreno delle implicazioni per i diversi soggetti che sono coinvolti nei processi formativi (scuola e azienda, in particolare), evidenziando ruoli e condizioni per lo sviluppo della capacità di problem solving. La bibliografia che chiude il capitolo è recente e sufficientemente vasta perché il lettore possa trarne stimoli di approfondimenti, specialmente in tema di integrazione tra processi educativi e produttivi. L'analisi delle UTE (Unità Tecnologiche Elementari), come luoghi di coordinamento, controllo e presa di decisione nelle grandi aziende, resa possibile dallo studio di casi realizzati ad esempio in FIAT Auto, costituisce il terzo capitolo della ricerca. Si tratta di un capitolo centrale nell'economia complessiva dello studio, all'interno del quale trova spazio la giustificazione dell'uso della metodologia adottata. Si tratta di un approccio etnografico, che, utilizzando tecniche di learning audit, consente di tenere sotto controllo simultaneamente variabili organizzative, tecniche e culturali nell'analizzare le caratteristiche delle competenze possedute e da sviluppare nei lavoratori e nelle aziende coinvolti. Il problema della necessità di trasferire nelle piccole e medie imprese l'attenzione verso i processi di problem solving è affrontato nel

capitolo 4, attraverso la presentazione di uno studio di caso realizzato presso una azienda con 35 addetti. Un esempio di stesura di mappe delle Competenze conclude il capitolo 5, interamente dedicato allo studio dei processi formativi attivabili in ambiente scolastico per sviluppare al capacità di problem solving. La ricerca si conclude con un capitolo che preconizza la realizzazione di strumenti (nel caso di specie, un software di simulazione) in grado di facilitare tanto i processi di apprendimento, quanto quelli più direttamente collegati alle fasi produttive. In termini estremamente sintetici, il ricorso alla simulazione come metodo è considerato come il più adeguato, utilizzando contesti e scenari virtuali particolarmente prossimi alla realtà di cui si ha una conoscenza empatica elevata. Le conclusioni sono piuttosto interessanti, dal momento che le direttrici di lavoro sembrano percorribili nel breve e vanno verso una integrazione sempre maggiore tra impresa e scuola.

Nella sua versione definitiva, il testo è disponibile in lingua inglese, anche se ogni partner si occuperà della sua traduzione in lingua nazionale.

I risultati dello studio, sono stati raccolti in un libro, per la cui consultazione ci si può rivolgere alla struttura contraente.

Destinatari della pubblicazione sono, oltre alle aziende che hanno contribuito alla sua realizzazione e ai partner coinvolti, gli Istituti scolastici che fanno parte del sistema educativo nazionale, e la stampa specializzata per la opportuna divulgazione in forma di abstract.

Descrizione

Lo scopo del Progetto, analizzare ciclo di produzione e manutenzione nella Grande Impresa per individuare la competenze professionali trasferibili ai processi della Piccola e Media Impresa, trova come prodotto finale un volume, edito anche in lingua inglese.

Va notato da subito che uno degli scopi della ricerca era la verifica delle possibilità di collaborazione e di integrazione tra sistema formativo, centri di ricerca e impresa.

La stessa composizione del partenariato – molto ristretto – testimonia di questa varietà di soggetti: la scuola, rappresentata dall'Ente contraente, la ricerca (l'inglese Tavinstock Institute, la francese ASFODEL), l'impresa (la FIAT). Va inoltre sottolineato come l'Istituto Cimino fosse collegato con altri due istituti professionali italiani (Calapso di Siracusa, Ripamonti di Como) e, soprattutto, potesse vantare una precedente esperienza di collaborazione con la FIAT.

La FIAT ha anche assunto il, ruolo di coordinatore tecnico scientifico generale, riservandosi l'Istituto Cimino il ruolo di coordinatore amministrativo e quindi di contraente ufficiale.

Sostanzialmente, si è trattato di un lavoro che ha visto da un lato, le scuole italiane, nuove ad un partenariato transnazionale, offrirsi come interlocutori privilegiati sia nel momento della progettazione, sia soprattutto nel momento della sperimentazione; dall'altro, il Tavinstock, l'ASFODEL e la ISVOR-FIAT, già fortemente integrate in progetti comunitari, costituire l'apparato tecnico di riferimento sia per la definizione del progetto che per lo sviluppo del prodotto.

Già nel progetto iniziale, peraltro, si legge che un'esperienza del genere esige che si ponga mano ad una "modifica di ordinamento della struttura scolastico-professionale italiana [...] e ad una revisione della formazione professionale regionale" in considerazione dei risultati dell'interazione tra scuola e impresa e della necessità di rendere più saldi e integrati due mondi tuttora relativamente distanti.

Questa ammissione non è di poco conto, vista anche la pregressa esperienza di collaborazione tra Istituto Cimino e ISVOR-FIAT.

Il questionario relativo al monitoraggio ISFOL del 1997 riassume le precedenti osservazioni.

Competenze specifiche e affinità di intenti sono gli elementi che legano in partner, e che hanno condotto alla suddivisione dei compiti. Il partenariato ha comportato una lunga serie di contatti (cinque riunioni organizzative, con tutti i partner, e sei seminari con alcuni componenti del gruppo).

Nel questionario si sottolinea l'importanza del partenariato nell'integrare esperienze diverse (del resto provenienti da due mondi spesso non comunicanti a dovere, come scuola e impresa) per avviare un percorso innovativo comune.

Meno chiaro appare il momento della disseminazione, che tuttavia sembrerebbe a carico soprattutto delle scuole, che dovrebbero operare nell'ambito delle reti formative territoriali

Il *Final Report* (il progetto annuale non prevede l'*Interim Report*) conferma l'utilità per i sistemi scolastici e formativi di confrontarsi con l'impresa e con i problemi della definizione delle professionalità innovative "on the job".

Quanto alla disseminazione, si conferma che saranno le scuole a mobilitare la Regione Lombardia, e in seguito la Regione Sicilia, affinché il volume sia distribuito e discusso dalle scuole professionali dei territori di competenza.

Si può notare che transnazionalità e integrazione dei sistemi sono stati certamente praticati nel Progetto, e che anzi la natura stessa del Progetto ne richiedesse una precisa attuazione. Appare invece meno interessante il ruolo del partenariato nella disseminazione di un prodotto che, probabilmente, appare piuttosto "leggero" rispetto all'impegno e alle prospettive aperte.

Intervista semistrutturata diretta

INFORMATORE: *rappresentante dell'Istituto, Preside Fabiano Penotti*

Sintesi dell'intervento (durata dell'intervista: 20')

Il progetto, proposto dalla FIAT con cui collaboriamo dal 1987, fa seguito ad una ricerca già avviata sulle competenze professionali nel settore manifatturiero.

Grazie alla contemporanea collaborazione di una rete di scuole professionali con ISVOR-FIAT su altri progetti, la questione delle competenze è ora oggetto di una concreta possibilità di approfondimento.

La rete è costituita da due gruppi: uno che collabora abitualmente con ISVOR, e l'altro che studia lo sviluppo delle competenze in ambito scolastico. Per questo occorre una rete di scuole a cui appoggiarsi. Poiché la mia scuola lavorava da tempo con ISVOR, la rete si è costituita facilmente, mentre più difficile è stato il criterio con cui selezionare le altre due scuole necessarie: ci siamo pertanto orientati su due istituti di eccellenza, uno nel nord (Como) e uno nel sud (Siracusa).

ISVOR e Tavinstock hanno contribuito maggiormente al progetto da un punto di vista contenutistico, e ciò è comprensibile dato che ne erano i promotori. La mia scuola ha lavorato di più sul piano organizzativo; torinesi e londinesi si sono impegnati sui contenuti. Le altre due scuole hanno dato un contributo integrativo ma specifico: si è lavorato su tre imprese, una grande (FIAT Motori di Avellino), una media (Industria di vernici presso Como) e una piccola (di Siracusa, a metà tra il pubblico e il privato).

La suddivisione preventiva dei compiti, ha facilitato l'organizzazione e l'integrazione. I problemi verificatisi riguardano solo i tempi di svolgimento dei lavori.

Nulla è stato il ruolo delle parti sociali, anche se la Confindustria è in sintonia con il lavoro dell'ISVOR per quanto riguarda le posizioni sulla scuola. Gli enti locali non hanno avuto alcun ruolo, poiché le nostre scuole "forti" si muovono autonomamente.

La disseminazione è stata scarsa, quasi nulla, ridotta alla semplice documentazione del lavoro, in attesa di valutarne l'utilità. La FIAT ha ripreso e sta continuando la ricerca (basta vedere i bollettini dell'ISVOR), ma non ha operato a livello di disseminazione.

Bisogna rilevare che questo progetto ci ha proiettati in maniera decisa in un contesto internazionale, al quale noi non abbiamo potuto corrispondere per mancanza di fondi.

Sintesi dei Focus Group di Bologna

SEDE: SCIENTER, Bologna

PARTECIPANTI: Turrini (SCIENTER), Massagni (I.P.S.S.C.T. Datini), Patelli (Carpi Formazione), Penotti (IPSIA Cimino).

NOTA: Con Turrini, presenti altri due informatori appartenenti a SCIENTER; nella sintesi, sono sempre indicati come "SCIENTER".

DURATA DEL FOCUS GROUP: due ore e quarantacinque minuti.

Punti di discussione proposti:

Cooperazione, integrazione, partenariato, rete Integrazione effettiva tra i sistemi

Datini:

È importante la differenza tra i progetti a seconda dei vari partenariati: il partenariato solo con enti pubblici è differente nella gestione rispetto a quello misto o con soli privati.

Nel pubblico l'integrazione nasce da un interesse comune (quindi è facile trovare accordi), ma è ostacolato da problemi giuridici e politici; l'integrazione e la cooperazione si creano solo sulle basi pragmatiche in relazione a ciò che realmente si può fare.

Il rispetto delle varie identità è importante, ma lo è ancor di più il rispetto del gruppo, la volontà di perseguire gli scopi prefissi.

I privati spesso in partenariati complessi soffrono nell'aver scarso peso in progetti sostanziosi.

Fondamentale per l'integrazione è come si nasce e come si creano i progetti tra i vari enti. La rete funziona soprattutto se è rete prima di nascere

Credo relativamente nella forza e nel futuro del Programma Leonardo.

Cimino:

Sono responsabile di un solo progetto su cui i membri hanno lavorato cercandosi prima di tutto, cercando soggetti con interessi e finalità identiche; il partenariato quindi non è scelto in modo casuale.

L'integrazione dei sistemi appare buona nonostante la conclusione del progetto non sia stata all'altezza; ma c'è una possibilità di approfondimento mediante una collaborazione che va avanti anche dopo la fine del progetto stesso.

Sono scettico sui progetti europei, troppa burocrazia specialmente in ambito europeo, i soldi in qualche modo sono scialati non a causa dei progetti ma per l'impostazione burocratica, che è devastante.

L'integrazione è raggiungibile se la scelta è fatta in base agli obiettivi, non andando a cercare gli enti e poi mettendoli insieme.

Carpi Formazione:

I progetti transnazionali del partenariato sono faticosi da gestire per il frequente cambio di referente tra gli stranieri, che ogni volta vanno istruiti.

Alcuni paesi se la prendono troppo comoda, vanno sollecitati di continuo; il nostro ente ha deciso di gestire il budget e si è trovato male.

(Interviene il rappresentante del Datini, che asserisce, per la sua esperienza, il contrario).

Dopo alcuni anni l'esperienza diventa importante, poiché andando avanti nel tempo si conoscono meglio gli interlocutori e si sa di chi fidarsi.

Sono molto fiduciosa in questi progetti e spero di continuare a poter operare in tal senso.

SCIENTER:

I programmi europei sono importanti anche perché sono sprovincializzanti e permettono di allargare enormemente l'ampiezza delle proprie attività.

In questo, anche il focus sull'innovazione tecnologica è stato importante.

Importante anche il ruolo della burocrazia italiana, che crea spesso dei problemi specialmente in tema di cofinanziamento e di partenariato non solo per le procedure ma proprio per l'ignoranza dei termini del problema.

Inoltre tali progetti permettono di sfondare l'isolamento di cui soffrono i sistemi universitari e in genere il mondo dell'istruzione, che spesso sono autoreferenziali e isolati poco legati al mondo aziendale.

Il montaggio è assolutamente fondamentale dal punto di vista dell'integrazione; fondamentale anche la scelta e l'individuazione dei partner, e la loro affidabilità; inoltre è importante la distribuzione dei carichi di lavoro, che deve essere razionale e proporzionata alle reali capacità operative dei partecipanti.

Importante l'equilibrio di ruoli e budget nei partenariati: inutile fare un partenariato con dieci referenti italiani e due francesi.

Datini:

È centrale anche il fatto che i Progetti Leonardo hanno in qualche modo messo in relazione i soggetti tra loro; già questa semplice compartecipazione appare un aspetto fondamentale.

C'è un problema dei falsi partenariati: è fondamentale che tutti gli enti contribuiscano ai progetti in eguale misura.

Inoltre non è solo un problema numerico, ma anche di peso specifico: se c'è un ente troppo potente rispetto agli altri, rischia di soverchiare tutti; è anche importante che ci sia un referente capace di prendersi le responsabilità e di portare a compimento gli incarichi presi.

È anche rilevante che non ci siano troppi referenti, siano essi enti privati o istituzioni statali, poiché il problema della lingua è fondamentale e spesso sottovalutato; il rischio è di avere dei partner solo consultativi e non più operativi.

SCIENTER:

È inevitabile che esista un doppio livello nella gestione dei progetti: da un lato esperti sui problemi dell'innovazione e nell'area metodologica, e dall'altro associazioni, imprenditori e sindacati; questi devono essere obbligati a partecipare comunque a tutti gli interventi, altrimenti le integrazioni sul territorio sarebbero impossibili.

Datini:

In realtà le situazioni vanno considerate caso per caso, poiché le dinamiche sono troppo differenziate a seconda delle leggi statali e delle normative comunitarie. Probabilmente non esiste una regola valida sempre.

SCIENTER:

Si può comunque dire che esistono tre dimensioni relative ai Progetti Leonardo: una relativa al metodo, una tecnologica e organizzativo-istituzionale che tocca anche le aree giuridiche, e una economica.

Importante è poter rimodulare le finalità del progetto magari verso il basso, piuttosto che continuare a mantenere un obiettivo irraggiungibile.

Datini:

Il partenariato ha senso se è retto da soggetti generalmente vogliosi di collaborare ad un obiettivo comune (spesso con l'ulteriore fine di mutare il sistema generale della formazione e delle competenze delle risorse umane).

L'idea è quella di un partenariato di rete, piuttosto che asimmetrico;

La logica deve essere quella di una rete a dimensione europea, non nazionale.

Inoltre esistono delle contraddizioni di fondo; perché da un lato siamo tutti convinti che se la cosa non è su scala globale il partenariato è inutile, dall'altro si cerca di consolidare soprattutto il partenariato locale.

Ma va detta anche un'altra cosa: al di là del partenariato, la Comunità Europea sottolinea che il contraente è il vero responsabile del progetto.

Ma se in tal caso i partner possono sentirsi discriminati o scavalcati, è anche vero che il ruolo del contraente o quello di un partner troppo potente può essere ammortizzato con la ricerca di una certa parità tra i partner sul piano progettuale e operativo.

SCIENTER:

In ogni caso, voglio sottolineare che non ci sono ricette valide in ogni situazione.

Carpi Formazione:

Al di là dei criteri conta anche il rapporto personale tra il coordinatore e gli altri soggetti; il rapporto informale è fondamentale e il coordinatore può essere il motore primario del progetto

SCIENTER:

C'è però bisogno di una forte rigidità dal punto di vista contrattuale, amministrativo e della rendicontazione.

Cimino:

È importante che i partner sappiano esprimere realtà particolari, specifiche e che siano capaci di utilizzare i risultati delle ricerche.

Va comunque detto che vi sono alti e bassi nelle relazioni tra i membri; premesso che i risultati sono stati consegnati con puntualità anche se il comportamento è stato diversificato, devo dire che nel nostro caso il gruppo integrava le carenze degli altri e gli elementi trainanti si sono succeduti nel tempo per far sì che il lavoro andasse a buon fine.

SCIENTER:

In realtà i problemi nascono solo in un progetto in cui non sono stati specificati i compiti specifici; questi avranno stabiliti fin dall'inizio o si possono creare grosse difficoltà.

Esiste però sempre il bisogno di mantenere una certa flessibilità, se c'è bisogno di riassegnare i compiti per supplire a determinate carenze; importante è che lo spirito di

collaborazione e la voglia di assumersi le responsabilità restino sempre elevati; quindi è ancora più importante scegliersi partner affidabili fin dall'inizio.

Carpi Formazione:

È anche importante aiutare chi ha dei problemi, perché gestendo le cose in modo non necessariamente formale e rigido si rischia di rimanere incagliati in questioni marginali.

Condivido il discorso sulla voglia di aiutarsi e sulla scelta dei partner affidabili.

Il problema principale nei partenariati sta nella fase finale, nella diffusione dei risultati, perché può avvenire un calo di tensione nel finale.

Il rischio è rilevante, poiché può danneggiare proprio alla fine l'intero progetto.

Coordinatore del focus:

Osservando i progetti, talvolta sembra che esista un rapporto privilegiato tra Impresa e Università e in genere sistema formativo, mentre le parti sociali, gli enti locali sembrano solo "ospiti istituzionali" che permettono di avallare i progetti; c'è veramente questa gerarchia?

SCIENTER:

Non credo; la presenzialità di università e imprese è dovuta al gap risalente agli anni '80; esisteva infatti una forte autoreferenzialità tra enti educativi e imprese, che è durata per anni; questi due poli hanno cercato di avvicinarsi e dopo questo sforzo in qualche modo questi sistemi ora tendono a integrarsi con particolare vivacità.

Ora si sente il nuovo bisogno di integrare anche le parti sociali; ma non c'è gerarchia, anche se devo ammettere che spesso c'è un uso solo strumentale delle parti sociali come firmatari dei progetti e basta.

Piuttosto andrebbero riconosciuti anche i loro interessi o il coinvolgimento sarà sempre minore.

Carpi Formazione:

In un progetto come quello nostro, c'erano tutte le parti sociali presenti nel territorio. Ad esempio, le associazioni imprenditoriali avevano il compito di indicare le imprese da coinvolgere e adempivano ad altri incarichi laterali, ma era tutto stabilito fin dall'inizio.

SCIENTER:

Certi enti, certe parti sociali non hanno ovviamente le capacità di operare in modo sofisticato, però è giusto farli partecipare, altrimenti anche il prodotto del progetto rischia di essere penalizzato dal disinteresse di quegli enti.

Coordinatore del focus

Insomma, la presenza o meno di partner non specificamente tecnici è solo strumentale e opportunistica o fondamentale?

Carpi Formazione:

In certi casi sono proprio le parti sociali a richiedere dei progetti; se interessati opportunamente, partecipano attivamente.

Cimino:

Posso solo dire che non c'erano presenze strumentali nel partenariato del nostro progetto

Datini:

Ma il problema è sempre di natura organizzativa: se le risorse allocate sono limitate il contributo poi sarà limitato. Però diciamoci la verità: il motore primo è sempre il gruppo ben consolidato creato a priori: se non ci sono problemi di unità, intenti, lingua, risorse ecc. il progetto può funzionare; certamente una struttura costruita in modo pragmatico si ripercuote fortemente sull'intero impianto di lavoro.

Carpi Formazione:

Se non inventi l'organizzazione interna fin dall'inizio o se non la moduli in base alle esigenze dei partner, il progetto non procede. Importante è l'onestà dei candidati, della coerenza dei partecipanti rispetto alle responsabilità prese e da prendere. Gli Atenei non possono esercitare leadership nei progetti; la mia esperienza mi dice che inserire i partner universitari con modalità di partecipazione obbligatoria (anche se con doti operative limitate) sarebbe un disastro.

SCIENTER:

Il partenariato vale come mezzo più che come fine per arrivare agli obiettivi; le partnership vanno analizzate molto attentamente in base alla loro affidabilità.

Sono interessanti i partenariati con responsabilità multiple, con membri realmente attivi e con membri capaci di fungere da consulenti e da diffusori dei risultati (una specie di sponsorship) alla fine del progetto. Rispetto alla disseminazione è vero che regione o committente possono essere promotori occulti, ma è anche vero che almeno in questo modo sono realmente interessati ai progetti. Tali enti sono trasversali al progetto, non possono essere chiamati in causa solo all'inizio e alla fine del progetto, ma vanno consultati sempre e continuamente.

Datini:

A me non piace certo un partenariato discriminante nei confronti delle parti sociali, tuttavia va aggiunto che esistono in sede progettuale delle competenze specifiche che poi sono rispettate e che spesso vedono le parti sociali adempiere a ruoli minori.

SCIENTER:

Senza contare che spesso cambiano i referenti e cambiano più spesso quelli delle parti sociali, quindi anche questo porta a coinvolgerli in modo differente rispetto agli altri, con ruoli meno decisivi.

Coordinatore del focus:

Sentiamo qualche proposta, allora.

SCIENTER:

I nuovi formulari sono utili poiché obbligano a chiarire le ambiguità. Ma fondamentali sono l'unità di intenti, di spirito, di motivazione e il chiarimento delle responsabilità fin dall'inizio.

Datini:

Il formulario è importante ma non esaustivo; dare importanza alle reti locali, che non entrano formalmente negli accordi ma che vanno indicate dai partner è comunque utile; è anche importante dichiarare di appartenere e di utilizzare una rete di supporto che magari può essere d'aiusilio nei momenti di difficoltà del partner o può aiutare a diffondere il prodotto.

SCIENTER:

Se non esistono delle reti di distribuzione valide è inutile fare prodotti che poi non possono essere disseminati.

CAPITOLO III – Raccomandazioni

Nel tentativo di tracciare un quadro conclusivo della ricerca, non si possono trascurare due aspetti: il primo, rappresentato dal fatto che i Progetti esaminati sono progetti pilota già in qualche misura selezionati in precedenza per la pregnanza del loro impianto organizzativo, per la concretezza dei loro obiettivi e per l'interesse suscitato dai prodotti realizzati.

Il secondo aspetto riguarda anch'esso un processo di selezione: quello che ha ridotto il ventaglio dei Progetti disponibili ai tredici effettivamente analizzati, concentrandosi su quelli in cui il processo di integrazione fra i sistemi appariva – anche soltanto in linea di massima – più evidente.

Ci si poteva attendere, di conseguenza, una certa pregnanza – ma si potrebbe azzardare una *forte* pregnanza – dei Progetti con riguardo al tema principe dell'indagine: l'integrazione dei sistemi.

Non va dimenticato quanto si è sottolineato all'inizio del presente Rapporto: nell'ottica del Programma Leonardo l'integrazione di cui si parla – in realtà esplicitata nel partenariato – riguarda innanzitutto il raccordo fra due sistemi sovente autoreferenziali e non sempre in grado di interagire correttamente: formazione e impresa. Un secondo punto su cui insiste il Programma Leonardo è costituito dall'integrazione – nel partenariato – del sistema territoriale/istituzionale rappresentato per lo più dalle parti sociali e dagli enti locali.

Un terzo punto su cui il Programma Leonardo insiste è – ovviamente, trattandosi di una iniziativa comunitaria – il carattere transnazionale dei Progetti.

In realtà, si può asserire che il modello di partenariato a cui il Programma fa riferimento prevede l'interazione tra centri formativi (università, scuola, centri di formazione), impresa e parti sociali prescelti in modo da assicurare contemporaneamente anche l'internazionalità del Progetto.

D'altronde, solo un prodotto che possa godere di una disseminazione comunitaria può essere ragionevolmente finanziato dalla Comunità Europea.

Poiché i Progetti esaminati sono stati approvati, finanziati e selezionati nel Programma di Valorizzazione, si potrebbe ritenere pacifico che la ricerca debba in linea di massima avallare la loro idoneità a rappresentare il modello di integrazione dei sistemi auspicato nel Programma Leonardo e dall'Unione Europea.

Le cose, in realtà, non stanno proprio così.

Come si è fatto notare in precedenza, integrazione dei sistemi, partenariato, cooperazione e rete possono essere termini non sinonimi, che fanno riferimento a situazioni relazionali in parte differenti.

Per certi versi, le forme di partenariato ritrovate nel corso della ricerca sembrano differenziarsi fra loro, a seconda della diversa enfasi accordata alle forme dell'associazione, della collaborazione e della suddivisione dei ruoli.

Non c'è dubbio, ad esempio, che molte forme di partenariato abbiano mostrato una forte gerarchizzazione nei componenti; quindi, non solo una suddivisione orizzontale dei compiti in rispetto delle diverse competenze, ma anche una differenziazione dei ruoli che ha condotto alcuni partner ad emergere in una funzione di guida, di controllo e di gestione prioritaria rispetto ad altri.

In parte, questo fenomeno è comprensibile, perché la figura del Contraente-promotore inevitabilmente assume un ruolo di guida, di vertice e di riferimento.

Ma in taluni Progetti è evidente la stratificazione verticale delle funzioni svolte da alcuni partner rispetto ad altri.

In questo caso, si delineano due modelli: nel primo, si identificano alcuni *partner maggiori* a cui fanno capo "reti locali" minori, che ricevono compiti secondari, ancorché importanti nell'economia generale del Progetto.

Situazioni del genere si riscontrano ad esempio nei Progetti guidati dall'IPSSCT Datini (a cui fa capo una rete di scuole), dal Carpi Formazione (a cui fa capo una rete locale di strutture formative, di ricerca e di rappresentanza sociale), dal Consorzio Milano Ricerche, così come sovente si riscontra la presenza di un partner straniero a cui fa capo una rete scolastica, aziendale o sociale locale.

Una riprova dell'esistenza di una gerarchia del genere si riscontra in quei Progetti in cui non tutti i partner hanno partecipato alle riunioni organizzative, ai seminari, ai momenti di progettazione e di approfondimento teorico-metodologico.

Anzi, in certi casi il partenariato "minore" si è limitato a farsi sede di sperimentazioni, o si è fatto carico di dare un contributo in sede di disseminazione.

Il secondo modello fa riferimento ai casi in cui alcuni partner hanno fatto pesare il loro ruolo strategico: ad esempio, il caso del Progetto promosso dall'IPSIA Cimino, in cui accanto al contraente con compiti gestionali è emersa la presenza dell'ISVOR-FIAT come coordinatore tecnico, o la forte presenza del CECOP, subentrato in secondo momento a sostenere il Progetto guidato dall'INECOOP.

C'è poi una seconda fonte gerarchica che, paradossalmente, emerge proprio nella dimensione transnazionale del Progetto.

Ad onta di quanto sovente è stato asserito – probabilmente in buona fede – da taluni intervistati, il richiamo ai partner stranieri in certi casi ha assunto il sapore della mera ritualità, cioè

è servito quasi esclusivamente a rispettare la lettera del Programma Leonardo, che richiedeva perentoriamente la transnazionalità del Progetto.

È abbastanza evidente come taluni Progetti siano nati da una necessità, da una committenza e da fenomeni chiaramente localizzabili a livello territoriale o a livello di comparto produttivo. I partner stranieri in questi casi si sono limitati a fornire dati comparativi, ad abbozzare una sperimentazione in loco, talvolta sono stati tiepidi nella fase di disseminazione; sembra questo a titolo esemplificativo, il caso del Progetto, ancorché interessante e pregnante nel merito, guidato dalla Regione Emilia Romagna.

C'è un ulteriore elemento di differenziazione che si è presentato in vari Progetti: in taluni casi infatti la composizione del partenariato appare squilibrata a favore delle imprese o dei centri di formazione, a seconda dell'identità del partner contraente.

Questo aspetto pare riscontrarsi nel Progetto guidato dall'IPSSCT Datini, dove la dimensione scolastica è almeno quantitativamente più vasta, e nel Progetto guidato dall'INECOOP in cui al contrario prevale la dimensione imprenditoriale a scapito di quella scolastico-universitaria.

La presenza di una strutturazione gerarchica ovviamente è un fenomeno comprensibile in un partenariato selezionato prevalentemente sulla base di criteri di ottimizzazione delle funzioni. Va però accettata con realismo e con serenità, rispetto ad una concezione egualitaristica e paritaria che sembra talvolta serpeggiare nella prosa dei documenti inerenti il Programma Leonardo.

Non c'è dubbio alcuno, d'altronde, che nei concetti di collaborazione, di cooperazione, di integrazione e di rete siano contenuti anche i principi della divaricazione gerarchica in senso funzionale.

La cooperazione e la collaborazione presuppongono una divisione dei compiti in rapporto alle capacità dei partner, che possono essere diverse qualitativamente e quantitativamente, generando una inevitabile gerarchia funzionale.

Anche il processo di integrazione ammette la differenziazione gerarchica tra gli attori, giacché la reciprocità dell'azione e il ruolo di supplenza che presuppone il processo di integrazione funzionale non lasciano dubbi sulla possibilità che uno dei soggetti possa avere un peso maggiore dell'altro o degli altri.

Paradossalmente, è proprio il concetto di partenariato che sembra invece contenere una connotazione egualitaria, che sembra far riferimento ad un consorzio di soggetti che entrano con stessi diritti, stessi doveri, stesse funzioni e stesso peso specifico in un processo di collaborazione.

Se per caso fosse questo il significato che i redattori del Programma Leonardo avevano in mente nel definire le precondizioni o gli obiettivi del Programma stesso, allora possiamo tranquillamente asserire che la realtà operativa ha smentito l'ipotesi, e che – al contrario – la

differenziazione gerarchica e l'asimmetricità nel partenariato possono rappresentare un valore funzionale di non trascurabile importanza, sia a livello organizzativo, sia a livello di disseminazione del prodotto.

In realtà, si può dire che i sistemi integrati generati dai Progetti hanno assunto una configurazione di "rete": infatti, non solo presentano una forte interconnessione interna che prende forza *dal* processo e *nel* processo di progettazione e di realizzazione dei prodotti, ma si sviluppano operativamente creando differenziazioni gerarchiche, che acquistano significato esclusivamente all'interno della struttura funzionale del sistema.

Un altro aspetto da non trascurare è il rapporto tra integrazione dei sistemi e transnazionalità.

Come si è visto, in taluni casi la transnazionalità ha giocato un ruolo secondario; ma altrove ha rappresentato al contrario un punto fondamentale, un requisito irrinunciabile e per certi versi strettamente connaturato agli obiettivi del Progetto: è questo il caso soprattutto del Progetto guidato dall'Organismo Bilaterale Nazionale per la Formazione, ma anche di altri Progetti come quello guidato dall'Accademia Italiana.

A questo punto nasce l'interrogativo: che tipo di integrazione è stato perseguito, con quali modalità, ed entro quali limiti reali?

Intanto, va detto che l'integrazione è stata ricercata facendo largo uso di contatti preesistenti, e questo è senz'altro un punto a favore per i Progetti che hanno potuto far largo uso di esperienze pregresse di collaborazione tra i partner, perché poi tutto ha funzionato meglio, e in modo più spedito.

Si può dire che la possibilità di far conto su reti preesistenti ha funzionato in due modi: da un lato, consentendo di costruire – o meglio di ricostruire o di riprendere – immediati rapporti di cooperazione tra soggetti di Paesi diversi; dall'altro, tendendo a rafforzare più la partnership con i soggetti appartenenti al proprio territorio (le reti nazionali di cui si diceva in precedenza) che con quelli stranieri.

Sull'integrazione dei sistemi, il discorso si fa più complesso. Quale integrazione? Fra quali sistemi?

Si è già detto che il concetto di integrazione così come è stato esposto all'inizio del questo Rapporto, ha subito qualche stravolgimento nei Progetti esaminati.

Intanto, si è scoperto che poteva ammettere la differenziazione gerarchica, ma questo peraltro non interviene a modificare il concetto originario di integrazione.

Se però questa gerarchizzazione penalizza o almeno impoverisce gli obiettivi fissati dal Programma Leonardo, la questione assume altra rilevanza.

Così, la gerarchizzazione tra imprese nazionali e straniere penalizza le fondamenta del principio relativo alla transnazionalità; l'eccessivo squilibrio di presenze e di ruoli tra centri di formazione e imprese nella partnership rende meno significativo lo sforzo del Programma di spingere scuola e impresa a collaborare fattivamente alla definizione di un unico obiettivo nel campo della formazione professionale.

Ma c'è dell'altro.

Talvolta l'integrazione fra sistemi appare piuttosto come una integrazione intra-sistemica: sembra questo infatti il caso dei Progetti riferibili a SCIENTER, all'Organismo Bilaterale Nazionale per la Formazione, alla Regione Emilia Romagna. In questi Progetti infatti, soggetti italiani e stranieri per lo più operanti nello stesso settore integrano esperienze e contributi per realizzare prodotti di sicuro interesse collettivo.

Non vi è dubbio, tuttavia, che i Progetti siano tutti accomunati dalla tendenza a porre fianco a fianco l'esperienza dei centri di formazione e quella delle imprese, o quanto meno a creare prodotti da consumare nel contesto della formazione professionale, quindi "sul ponte" che collega scuola (o università) e impresa.

Particolare rilievo, tuttavia, acquistano alcuni Progetti, in cui effettivamente scuola e impresa hanno avuto modo di rompere il reciproco isolamento e tale obiettivo ha rivestito un ruolo di primo piano nello sviluppo del partenariato e nella realizzazione del prodotto finale. Sono soprattutto i Progetti guidati da AF-Forum, da Carpi Formazione, dall'IFOA, dall'IPSSCT Datini, dall'INECOOP, dall'IPSIA Cimino, dal Consorzio Milano Ricerche, a mostrare una puntigliosa ricerca di integrazione, di connessione, tra sistema formativo e sistema produttivo; talvolta, con qualche problema di coordinamento generale, talaltra con la tendenza a mettere in secondo piano la transnazionalità, o la disseminazione, perfino con la realizzazione di un prodotto finale di non eccelsa qualità. E tuttavia, in ultima analisi, l'aspetto che appare più curato, che emerge come risultato e come valore aggiunto da questi Progetti è proprio la connessione e la sintonizzazione tra scuola e impresa.

In altri casi il rapporto tra scuola e impresa sembra comunque lo scenario privilegiato entro cui si muove il Progetto; infatti i soggetti partner sembrano godere già di un interlocutore plurimo, di una rete relazionale consolidata costituita da centri di formazione e da aziende verso la quale indirizzare il prodotto. È questo il caso dei Progetti guidati da SCIENTER, dall'Organismo Bilaterale Nazionale per la Formazione, dall'Accademia Italiana.

Tra l'altro, nel Progetto dell'Organismo Bilaterale Nazionale per la formazione l'integrazione tra i partner è comunque perseguita con particolare determinazione.

Un caso a sé è rappresentato dal Progetto coordinato dal CENSIS, che opera e si sviluppa proprio *sull'integrazione* dei sistemi, realizzando a sua volta un interessante partenariato (sostanzialmente intrasettoriale) tra soggetti di ricerca interessati al problema.

Dove la maggior parte dei Progetti ha mostrato qualche debolezza è nella fase di disseminazione; qui le energie, gli entusiasmi e sovente anche la collaborazione in partnership sembrano allentarsi. Meno problemi hanno certamente avuto i Progetti guidati o comunque presenziati da enti istituzionali che si configurano direttamente o indirettamente come committenti, e quindi desiderosi di applicare i prodotti realizzati, o i Progetti portati avanti da enti e società con fortissimi agganci istituzionali, che potevano godere dell'attenzione o dell'interessamento diretto ed esplicito di un ente regionale, di un Ministero, perfino dell'Unione Europea.

Fanno quindi certamente eccezione i Progetti guidati da INECOOP (grazie alla presenza del CECOP), Regione Emilia Romagna (ovviamente), Carpi Formazione (ancora per la presenza interessata della Regione Emilia Romagna e delle parti sociali e professionali locali), SCIENTER (grazie alla rete degli enti che praticano la formazione a distanza), IFOA (il partenariato era autorevole e collaudato anche sul piano dell'utilizzazione dei prodotti), ASTER (il partenariato si è impegnato anche nella fase di disseminazione).

Per il resto, la disseminazione è risultata molto più modesta dell'impegno progettuale e operativo profuso nelle fasi precedenti. Il fatto è che sostanzialmente il partenariato si è fermato alle fasi di co-progettazione, di divisione dei compiti tecnici, di assemblaggio del prodotto finale. Il prodotto non sempre è sembrato "transnazionale" nella sua utilità, o non sempre ha ricevuto pari accoglienza nei vari Paesi. In molti casi, se ne è liquidata la disseminazione con un convegno, un seminario, una presentazione per pochi interessati, una distribuzione postale limitata, un appello via internet.

Il ridimensionamento degli impegni e dell'efficienza del Progetto in fase di disseminazione non è un buon segno; può significare che i partner erano più che altro interessati a sperimentare buoni rapporti di partenariato e di internazionalità, a progettare soluzioni innovative teoricamente, tecnicamente o didatticamente stimolanti; ma in qualche caso potrebbe anche significare semplicemente che alcuni soggetti hanno voluto essere presenti sullo scenario comunitario del Programma Leonardo per ottenere visibilità scientifica, tecnica o "politica".

Nel primo caso lo spirito e la sostanza del Programma Leonardo sarebbero stati ridimensionati, perché l'obiettivo finale era comunque quello di offrire al sistema di formazione professionale strumenti di innovazione concreti, in grado di fornire sostegno allo sviluppo delle nuove professioni in campo comunitario. Nel secondo caso, il Programma Leonardo sarebbe stato di fatto tradito.

Il *focus group*, ma anche le interviste, hanno sottolineato l'esistenza di vari problemi connessi con il partenariato e l'integrazione dei sistemi.

Qui possiamo trascurare il *cahier des doléances* dei contraenti in ordine ai ritardi o alle pastoie e alle complessità burocratiche affrontate sia in sede nazionale che in sede comunitaria.

È un problema che travalica il Programma Leonardo e investe aspetti relativi agli ordinamenti giuridici, amministrativi e finanziari delle istituzioni.

Le difficoltà sorgono invece proprio dalla transnazionalità, che se è valore aggiunto per quel che riguarda conoscenza, esperienza e applicazione, costituisce anche un elemento di indeterminatezza, di insicurezza, di complessità, di deriva rispetto ai tempi, ai ritmi imposti dalle norme del Programma o semplicemente dalle scadenze operative del Progetto.

Non è un caso che la maggior parte delle difficoltà siano sorte dal ritiro di alcuni partner: ciò è successo pressoché esclusivamente con partner stranieri.

Viene allora da chiedersi se questi partner non fossero stati scelti superficialmente, o all'ultimo momento, se non se ne conoscesse l'affidabilità, e se essi stessi non fossero esattamente al corrente della questione, così da rendersi indisponibili al momento di concretizzare le attività progettate. Fanno eccezione alcune situazioni venutesi a creare all'improvviso, per motivi imprevedibili e comunque sanate immediatamente, nei Progetti coordinati dall'IPSSCT Datini, dall'INECOOP e dal Consorzio Milano Ricerche), e che talvolta hanno riguardato anche partner nazionali, ancorché minori.

Molti intervistati in ogni caso propongono di migliorare i meccanismi organizzativi che conducono alla creazione del partenariato.

Compiuto questo giro di valutazioni, si può tentare di seguire lo schema generale degli interrogativi posti a base della nostra ricerca.

Ad ogni punto verrà assegnata una risposta di sintesi che rappresenta il modello generale acquisito nell'analisi dei singoli Progetti.

Va subito osservato che, se si eccettua il Progetto del CENSIS, non vi sono specifici Progetti *dedicati* al tema dell'integrazione dei sistemi.

D'altronde, mentre è possibile distinguere tra Progetti inerenti l'alternanza scuola lavoro, lo sviluppo di nuove professionalità, le nuove metodologie formative, ecc., il tema dell'integrazione dei sistemi è trasversale a tutti i Progetti, essendo esso stesso un prerequisito formale imposto dal Programma Leonardo.

Veniamo quindi a riassumere le tematiche emerse.

1. Modalità di costituzione del Progetto e quindi delle reti

Il partenariato si realizza generalmente su reti preesistenti, costituite talvolta da contatti personali, ma in altri casi da relazioni consolidate e già collaudate su precedenti esperienze di ricerca e iniziative comunitarie. Spesso emerge tra i partner un soggetto committente, per lo più un ente istituzionale territoriale che offre garanzie rispetto alla congruenza del Progetto, al sostegno organizzativo e finanziario, alla disseminazione. Il Contraente italiano mostra quasi sempre di avere rapporti privilegiati con una rete di soggetti locali; non sempre questo avviene con i partner stranieri.

2. Modalità di gestione del partenariato

Nell'arco di due o tre anni le riunioni organizzative e i seminari oscillano tra i tre e la dozzina circa; per lo più i rapporti si tengono comunque per via ordinaria.

Non sempre le riunioni organizzative riguardano tutti i partner; a volte riguardano soltanto alcuni partner apicali che hanno la responsabilità progettuale e gestionale del Progetto. Il Contraente in genere assume una funzione di coordinamento complessivo, di certo di tipo gestionale e organizzativo; la divisione dei compiti avviene in genere su quattro bande: contributi di conoscenza tecnica (assegnati alle imprese), contributi didattico-metodologici (assegnati a scuole, università, centri di formazione professionale), contributi di ricerca (assegnati a centri di ricerca o alle sezioni di ricerca di scuole, università e imprese), contributi di sperimentazione.

Quest'ultima banda è sovente assegnata a partner che hanno il mero compito di testare il prodotto.

In genere, i problemi organizzativi emergono soltanto nella fase iniziale (modifica del partenariato, ridefinizione del Progetto rispetto alle reali disponibilità tecniche e finanziarie) e talvolta nella fase di disseminazione.

3. Procedure di valutazione e autovalutazione

Non esistono procedure di valutazione riguardanti il partenariato; esistono tuttavia verifiche in itinere sulla concreta disponibilità e affidabilità del contributo di alcuni partner, che possono indurre ad una ristrutturazione dei compiti. Nei casi analizzati, questo è avvenuto di rado e comunque senza pesare in modo significativo sullo sviluppo del Progetto.

4. Modalità di disseminazione

È probabilmente il punto meno sviluppato in genere dai Progetti, e di certo quello in cui il partenariato ha funzionato in modo più superficiale e discontinuo.

Solo le partnership fortemente collegate a strutture istituzionali nazionali o comunitarie, oppure operanti in settori specializzati, hanno condotto una proficua campagna di disseminazione, mantenendo altro anche il tenore della reciproca collaborazione.

In vari altri casi la disseminazione è risultata modesta, limitata, inferiore alle potenzialità espresse inizialmente dal Progetto, di certo quasi sempre a carico di singoli partner. In genere, in questi casi, l'unico partner attivo è stato il Contraente, affiancato talvolta da qualche soggetto locale.

Sul piano soggettivo, i rappresentanti degli enti coinvolti nell'indagine interessate sembrano sostanzialmente sicuri della bontà del Progetto e persino degli esiti, pur riscontrando difficoltà e contraddizioni che tuttavia tendono a scaricare sugli aspetti deboli del dispositivo del Programma Leonardo o sulla responsabilità di partner terzi.

5. Percezione degli elementi di successo

Dovendo limitare il discorso al partenariato e alla transnazionalità, si può dire che gli intervistati – oltre che ad essere certi della bontà del prodotto rispetto agli obiettivi posti – tendono a sottolineare l'importanza dell'esperienza di cooperazione internazionale, essenzialmente per tre motivi: *a)* possibilità di far interagire competenze diverse (ad esempio, scuola e impresa); *b)* possibilità di mettere a frutto esperienze differenti (tra paesi diversi) per creare un prodotto innovativo spendibile a livello comunitario; *c)* possibilità di costruire un circolo virtuoso di cooperazione e collaborazione per iniziative future.

6. Percezione dei fattori che hanno creato ostacoli

Alcuni intervistati hanno ammesso di aver sofferto il partenariato transnazionale per problemi di lingua, per la lentezza del processo di scambio delle informazioni e delle comunicazioni, per l'impossibilità di un controllo reale dei processi operativi in loco, per l'inaffidabilità di alcuni partner stranieri. Altri non ne hanno fatto menzione, pur avendo affrontato problemi di riorganizzazione della partnership.

Molto più raro il caso di difficoltà insorte con i partner italiani, perché con questi più frequentemente i Contraenti avevano già maturato esperienze di collaborazione.

Altri ostacoli, a volte anche cospicui, riguardano le procedure burocratiche, in specie quelle relative alla gestione finanziaria, ma esulano dal tema di questo Rapporto.

7. Percezione delle condizioni che hanno permesso il superamento dei vincoli

Limitatamente al tema del partenariato, si può asserire che vincoli procedurali e ostacoli tecnici sono stati superati soprattutto grazie alla struttura gerarchica che ha spesso configurato la partnership: la gestione centralizzata delle operazioni gestionali e amministrative, a carico in pratica esclusivamente dell'Ente Contraente, se da un lato talvolta può aver dato l'impressione di sminuire un poco l'equilibrio e l'egualitarismo del partenariato, dall'altro ha consentito di definire risposte efficaci laddove si fossero presentati ostacoli di natura amministrativa.

Sul piano tecnico, una sapiente divisione delle competenze – anche questa talvolta definita in termini gerarchici oltre che funzionali – ha ridotto al minimo il rischio di bloccare l'attività programmata.

8. Percezione del ruolo delle istituzioni nazionali

Per quel che attiene al partenariato si sono create le seguenti condizioni: *a)* le istituzioni nazionali non erano rappresentate direttamente nel Progetto, ma erano presenti nella partnership gli enti locali e le parti sociali, che sovente a loro volta intrattenevano rapporti funzionali significativi con le istituzioni nazionali: in questi casi, il Progetto godeva di una concreta legittimazione territoriale, ma anche dell'appoggio degli enti locali e delle parti sociali che se non si configuravano come partner tecnici, di certo entravano nel partenariato come committenti o come patroni; *b)* le istituzioni nazionali, e in qualche caso quelle comunitarie, entravano nel partenariato, assicurando non solo rilevanza concreta al Progetto, ma anche una adeguata disseminazione al prodotto; *c)* le istituzioni non avevano rapporti né diretti né indiretti con il partenariato: questa situazione, che può essere accettabile per quei Progetti altamente sofisticati sul piano tecnico da poter godere comunque di ampia legittimazione di settore, diventa certamente più pesante negli altri casi, in specie al momento della disseminazione.

Il fatto che non pochi intervistati abbiano accennato alla lentezza burocratica e all'inaffidabilità politica di certe istituzioni, nazionali o locali, è un tema che solo indirettamente tocca questo Rapporto. Di certo, conduce ad asserire che in una équipe fortemente qualificata sul piano tecnico (transnazionale o meno che sia) le pastoie burocratiche causate dalla partnership di enti e soggetti istituzionali afflitti da una lentezza operativa cronica non possono essere certo né benvenute, né salutari.

Se un'osservazione finale è lecito proporre, quasi fosse l'ultimo giro di chiave a chiudere questo Rapporto, si può forse riflettere sul fatto che il processo di integrazione dei sistemi è alla base del concetto stesso di formazione professionale; e che la transnazionalità appare una

condizione irrinunciabile affinché il prodotto di tale integrazione non resti confinato ad un ruolo subalterno e provinciale, condannandosi a perdere la sfida con la dimensione europea.

L'integrazione fra il sistema scuola e il sistema impresa e tra queste ed altri sistemi oggi è un obiettivo prioritario, che la riforma della scuola e lo sviluppo delle tecniche di formazione nell'impresa stanno contribuendo a raggiungere e a consolidare. Ma la partita non è vinta, perché non è finita: per troppo tempo i due sistemi sono stati come compartimenti stagni, autoreferenziali, divisi da culture differenti, per giustificare l'idea di abbassare la guardia. Anzi, occorre pensare, progettare e realizzare forme di ulteriore incentivazione, soprattutto verso la scuola che è più sprovvista sul piano economico e organizzativo.

La collaborazione transnazionale, o meglio la creazione di prodotti disseminabili a livello comunitario diventa a sua volta una parola d'ordine per tutti quei soggetti sociali che vogliono proseguire la propria opera a livello ottimale. La strada anche qui è più lunga di quanto certi proclami di principio e certe asserzioni di circostanza vogliono far sembrare. Il nostro Paese soffre molto di provincialismo culturale e tecnico-scientifico; paradossalmente, questa difficoltà emerge anche dalle parole e dagli atteggiamenti di operatori che pure hanno largamente praticato e condotto a buon fine una intensa e diuturna collaborazione con partner stranieri europei.

L'esercizio di Valorizzazione delle esperienze maturate dalla precedente edizione del Programma Leonardo da Vinci deve tener conto, allora, proprio di questo: *a)* della necessità di chiarire i termini reali del rapporto e di incentivare l'integrazione fra scuola e impresa e fra queste e tutti gli altri soggetti coinvolti nella progettazione e gestione di interventi formativi, per fornire prodotti formativi realmente innovativi e capaci di rispondere ai fabbisogni di un mercato del lavoro europeo in rapida trasformazione; *b)* di facilitare e rafforzare le modalità di collaborazione transnazionale, al fine di creare prodotti di alto livello tecnico emergenti da una pluralità di conoscenze e di esperienze adeguatamente valorizzate, e di sicuro impatto comunitario.

Bibliografia

- AA. VV., “Dalla frantumazione all’integrazione. Proposte e riflessioni delle parti sociali e dei soggetti del territorio”, *Annali della Pubblica Istruzione*, 1-2, Le Monnier, Firenze, 1997.
- AA. VV., “Il diritto alla formazione. Integrare istruzione, formazione e lavoro per il successo formativo”, Numero monografico in *Studi e Documenti degli Annali della Pubblica Istruzione*, Le Monnier, Firenze, 1997.
- AJELLO A. M. e MEGHNAGI F. (a c. di), *La competenza tra flessibilità e specializzazione*, Milano, Angeli, 1998.
- ANZERA G., *L’analisi dei reticoli sociali*, EuRoma La Goliardica, Roma 1999.
- AUGENTI A., “Integrazione, formazione e stato sociale nell’Unione Europea”, *Annali della Pubblica Istruzione*, 1-2, Le Monnier, Firenze, 1997.
- BRESCIANI P.G., *L’Accordo per il lavoro tra il Governo e le parti sociali: una lettura attiva*, CNEL, Roma, 1996.
- BULGARELLI A. (a c. di), *L’integrazione fra i sistemi di formazione e istruzione nel primo triennio del Fondo Sociale Europeo*, ISFOL, Roma, 1997.
- BUTERA F., *Dal castello alla rete*, Milano, Angeli, 1990.
- CHIESI A.M., “Analisi e relazioni fra attori mediante l’analisi di reticoli multipli”, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 1, 1996.
- CHIRONE 2000, *Lavoro e nuove competenze. Indagine sui fabbisogni di nuove competenze degli organismi nazionali a rete*, Iri Management Meta Edizioni, Roma, 1998.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Programma Leonardo da Vinci*, Vademecum, Bruxelles, 1996.
- CONSIGLIO D’EUROPA, “Decisione del Consiglio del 6 Dicembre 1994”, che istituisce un programma di azione per l’attuazione di una politica di formazione professionale della Comunità Europea, *Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee*, Bruxelles, 29.12.1994.
- DI NICOLA P., *La rete metafora dell’appartenenza*, Angeli, Milano, 1999.
- EDUCATION FORMATION JEUNESSE, *Le partenaires sociaux dans la formation professionnelle*, Commissione Europea, Bruxelles, 1998.
- GALLINO L., *Dizionario di sociologia*, Tea, Torino, 1991.
- ISFOL, *Rapporto ISFOL 1997*, Angeli, Milano.
- ISFOL, *Rapporto ISFOL 1998*, Angeli, Milano.
- ISFOL, *Leonardo da Vinci: Progettazione e presentazione richieste di contributo: un percorso in più tappe*, ISFOL, Roma, s.d.
- LICHTER M., *Soggetti, percorsi, complessità sociale*, La Nuova Italia, Firenze, 1990.

- MONTEDORO C. (a c. di), *La formazione nel terzo millennio*, Roma, Seam, 2000.
- PECORINI C., “Sistemi integrati per la formazione continua”, in *Annali della Pubblica Istruzione*, 70, Le Monnier, Firenze, 1995.
- PROGRAMMA LEONARDO DA VINCI, *Informazioni generali*, Bruxelles, 24.5.1995.
- PROGRAMMA LEONARDO DA VINCI, *Invito generale a presentare proposte per i 15 stati membri dell’UE..... e Informazioni generali*, Bruxelles, 29.2.1996.
- RAMOVECCHI A., “I nuovi bisogni di formazione: dalla complessità verso l’integrazione”, in *Lavoro informazione*, n.18, 1997.
- ROMEI P., *Autonomia e progettualità. La scuola come laboratorio di gestione della complessità sociale*, La Nuova Italia, Firenze, 1995.
- SCOTT.J., *L’analisi delle reti sociali*, NIS, Roma, 1991.
- SUSI F., *L’educazione permanente*, Guaraldi, Firenze, 1997.
- TOMASSINI M. (a c. di), *Apprendimento continuo e formazione. Contributi sulle dimensioni organizzative, sociali e tecnologiche dell’apprendimento*, Angeli, Milano, 1996.
- WASSERMANN S. e FAUST K., *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press, Cambridge Mass., 1994.
- ZINGARELLI N., *Vocabolario della lingua italiana*, Zanichelli, 1999.
- BAILEY K.D., *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- GREENBAUM T.L., *The Handbook for Focus Group Research*, Sage, London, 1995.
- ISFOL, Leonardo da Vinci. *Il monitoraggio: approcci, metodi e strumenti*, ISFOL, Roma, 1997.
- GUALA C., *Posso farle una domanda? L’intervista nella ricerca sociale*, NIS, Roma, 1993.
- GUIDICINI P. (a c. di), *Nuovo manuale della ricerca sociologica*, Angeli, Milano, 1981.
- KAHN R.L. e CANNEL C.F., *La dinamica dell’intervista*, Marsilio, Padova, 1965.
- MEMOLI R. e SAPORITI A., *Disegno della ricerca e analisi dei dati*, EuRoma La Goliardica, Roma, 1995.
- MORGAN D.L., *Focus Group as Qualitative Research*, Sage, London, 1988.
- STATERA G., *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Palumbo, Bari, 1991.
- STATERA G., *La ricerca sociale. Logica, strategie, tecniche*, Seam, Roma, 1997.
- TRENTINI G. (a c. di), *Teoria e prassi del colloquio e dell’intervista*, NIS, Roma, 1989.