

SCHEDE DESCRITTIVE

MISURA D1

TITOLO

Sistema M.O.G.O.L. F.P. per la formazione Just in Time (ob.3)

FASCICOLO 2

PROPONENTE

Consorzio Prov. Form. Ferrara

COMPONENTI ATI/ATS	PARTNER INIZIALE	REGIONI
- Talete	- Amministrazione Provinciale di Ferrara	Emilia Romagna

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto di trasferimento parte da alcune concezioni e pratiche operative messe a punto e sperimentate dai soggetti proponenti attraverso tre diversi progetti. Il punto di partenza comune tra i tre progetti originari è la necessità di abbreviare i tempi di progettazione, approvazione e finanziamento di attività formative che coinvolgono le imprese e flessibilizzarne le modalità di erogazione.

Le rapide evoluzioni del mercato e l'esigenza di sfruttare al massimo le situazioni di relativo vantaggio competitivo da parte delle imprese fanno sì che queste ultime possano far ricorso utilmente ai fondi pubblici (o in futuro ai fondi interprofessionali) per la formazione del personale solo in quanto le risorse economiche ricevute siano fruibili in maniera flessibile in relazione ai tempi dell'erogazione, alla rapida evoluzione di fabbisogni formativi aziendali e alla necessità di individualizzazione dei percorsi formativi per i diversi utenti della formazione.

I tre progetti che costituiscono la base teorica per il presente intervento di trasferimento di buone pratiche hanno sperimentato su azioni formative differenti e per popolazioni target diverse procedure di approvazione di percorsi formativi definiti da una progettazione di massima che prevedeva l'identificazione delle popolazioni target dell'intervento, gli obiettivi formativi generali, le tipologie di azione da sviluppare nonché il monte ore globale dell'intervento senza precisare, tuttavia, i contenuti puntuali della formazione. Ciò permette di erogare la formazione nel momento che questa realmente serve all'impresa, secondo contenuti che rispettino allo stesso tempo le necessità dell'azienda ed i fabbisogni specifici dei lavoratori e secondo modalità procedurali e di rendicontazione compatibili con i regolamenti di FSE.

I progetti che hanno sperimentato tali pratiche sono:

CAT Contratti Montell (1995-99): Percorsi in alternanza formazione/lavoro per l'Azienda Montell; si è trattato in particolare di percorsi attivabili e strutturabili in relazione alle esigenze dell'impresa (flessibilità di percorso) interessata all'attivazione di contratti a termine della durata di 12 mesi;

S.I.T.I. Form (1998): Percorsi formativi di apprendistato con alternanza formazione/lavoro con monte ore globale e numero globale di tirocini da attivare per diversi profili attraverso percorsi flessibili e personalizzabili su commessa diretta aziendale;

Progetto "Reti F.C. (1999): Approvazione di un monte ore totale di formazione da utilizzare progressivamente per la realizzazione di percorsi formativi in UFC ad un sistema di aziende della Provincia di Ferrara.

Della buona pratica iniziale, nel modello Mogol si è importata: 1) l'applicazione di un monte ore globale nella erogazione della formazione e nella gestione dei percorsi formativi, al fine di costituire percorsi personalizzati e snellire la gestione rendicontuale; 2) la messa a punto di percorsi formativi organizzati per UFC, erogabili progressivamente su richiesta e just in time; 3) un approccio alla valutazione del processo formativo in termini di qualità ed efficacia del servizio reso; 4) un catalogo dell'offerta formativa, personalizzabile, erogabile parzialmente anche a distanza e on line; 5) una prima piattaforma per la gestione di corsi on-line; 6) il controllo del processo formativo non solo sul piano economico, ma anche nel merito delle azioni e del loro ritorno sia per gli utenti che per le imprese.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto Mogol (Monte Ore Globale) attraverso una serie di attività di studio ed analisi, modellizzazione e disseminazione, tende a promuovere una procedura per il finanziamento di interventi di formazione continua più in linea con le esigenze delle imprese e dei lavoratori e coerenti allo stesso tempo con le politiche di programmazione negoziata, da una parte, e con gli sviluppi della formazione in azienda che sono attesi dal varo dei fondi interprofessionali.

Più in particolare il modello sperimentato attraverso i tre progetti originari citati e tarato con Mogol dovrebbe comportare una serie di vantaggi: *per le imprese* in termini di tempestività, efficacia e qualità di servizio; *per l'ente finanziatore*, pubblico o privato, in termini di garanzia di risultati raggiungibili e coerenti con le politiche di area e con la programmazione negoziata; *per le agenzie formative* che possono in tal modo, pur continuando ad operare nel rispetto dei vincoli rendicontuali, a) impegnarsi nell'ascolto massimo delle esigenze del cliente impresa/lavoratore, b) apportare modifiche al processo formativo, senza peraltro dover rischiare penalizzazioni di carattere economico dovute ad incongruità di progetto e conseguenti tagli rendicontuali; *per il lavoratore*, sia come dipendente, in termini di raggiungimento di obiettivi di aggiornamento o perfezionamento nelle logiche aziendali, sia come individuo con la possibilità di sviluppare alcuni percorsi indipendentemente dalla posizione lavorativa, in una logica di apprendimento lungo tutto il corso della vita.

Come specificato nella sezione relativa alle attività il progetto di studio, adattamento e trasferimento della buona pratica ha comportato:

- Attività di analisi delle esperienze precedenti finalizzate all'ottimizzazione del sistema;
- Incontri di un Comitato Scientifico che ha visto al partecipazione di organismi tecnici per la formazione, istituzioni e rappresentanze delle imprese e dei lavoratori;

- Studi di fattibilità tecnici organizzativi e procedurali che hanno teso a stabilire le condizioni minime per l'applicazione del sistema. Tra queste risultano interessanti: 1) il coinvolgimento e l'interazione di soggetti tecnici ed istituzionali diversi; 2) la necessità di studi di contesto che chiariscano le caratteristiche del tessuto produttivo a livello locale ed i relativi fabbisogni formativi; 3) le caratteristiche degli interventi formativi suscettibili di essere programmati ed erogati con questo sistema (si tratta in particolare di interventi di formazione brevi ma cumulabili nel tempo); 4) i requisiti minimi delle Agenzie Formative capaci di portare avanti questi interventi;
- Attività di modellizzazione consistenti anche nella predisposizione di vademecum per l'applicazione del sistema diretti agli enti finanziatori e alle agenzie formative e completi di check list e strumenti operativi;
- Attività di disseminazione realizzate attraverso media diversi tra i quali, sito di progetto seminari e workshop ma soprattutto attraverso azioni di diffusione realizzate in maniera formale ed informale dai promotori del progetto e dagli altri stakeholder sfruttando le reti proprie di ciascun partner.

SOGGETTI COINVOLTI / DESTINATARI

Destinatari ultimi dell'intervento risultano essere tutti gli stakeholder della formazione continua a livello nazionale ed europeo. Il sistema, infatti, è generalmente applicabile da diversi enti finanziatori pubblici (regioni e province) e privati (fondi interprofessionali) e risulta coerente con le esigenze di una gran parte delle imprese singole o consorziate.

Il progetto ha visto il coinvolgimento diretto di enti istituzionali (Provincia di Ferrara, Regione Emilia Romagna e Ministero del Lavoro), parti sociali (rappresentanti di alcuni fondi interprofessionali, associazioni industriali in Emilia Romagna e nel Polesine), organismi internazionali di ricerca (Cedefop e OIL). La disseminazione che continuerà anche successivamente al termine del progetto tenterà di raggiungere (anche attraverso le reti dei soggetti già coinvolti) una quota importante di enti finanziatori e organismi di formazione in Italia ed in Europa.

ATTIVITÀ

Nel corso della realizzazione del progetto sono state attuate le seguenti attività:

Studi e ricerche: *La modellizzazione:* il progetto di analisi e trasferimento di buone pratiche ha comportato una fase di rielaborazione dell'esperienza del progetto Reti di Formazione Continua finalizzata alla messa a punto del modello Mogol; la fase di modellizzazione è stata completata dalla realizzazione di una "mappa" dei fabbisogni formativi sul territorio, individuando possibili potenziali aree di implementazione. La mappa dei fabbisogni formativi ha dato la possibilità di effettuare, attraverso gruppi di lavoro e seminari, una macro-progettazione di percorsi formativi organizzati in UFC.

La contestualizzazione: Il tentativo di rendere operativo il modello ha comportato un'analisi approfondita del sistema nel quale il progetto andava calato. Sono state, quindi, prese in considerazione tutta la normativa settoriale e le prassi rilevanti in materia; più in particolare sono

stati analizzati il sistema nazionale di accreditamento, tutti i regolamenti, le circolari ed i documenti tecnici relativi al sistema formativo dell'Emilia Romagna, i modelli di agenzia formativa, le principali esperienze realizzati in Regione dai centri di risorse per la formazione continua e dai principali enti di formazione. Il modello si è confrontato, inoltre, con le indicazioni ottenute dal Cedefop (in particolare durante il Workshop di Salonicco, maggio 2003) sulle figure dei formatori e sull'evoluzione del loro profilo professionale.

Gli studi di fattibilità: A livello provinciale è stato attuato uno studio su 3 aspetti tecnologici distinti: 1) le esigenze per una erogazione della formazione in Fad attraverso sistemi di collaborative learning; 2) l'utilizzo di un contact center per la gestione del contatto con le aziende e del successivo tutoraggio; 3) l'utilizzo di un sistema informativo per la gestione documentale (strumento indispensabile per abbattere le barriere temporali poste dalle forme tradizionali di erogazione). Lo studio fa riferimento a tutte le problematiche e le ipotesi in atto per la riforma del sistema informatico della Pubblica Amministrazione.

Il trasferimento: E' stata realizzata inoltre un'azione di mappatura dei fabbisogni formativi nelle province di Macerata, Rimini e Rovigo finalizzata ad una possibile applicazione del modello Mogol in tali province. Lo studio è servito per avere una prima macroindicazione sulle possibilità di applicazione del modello in diversi contesti territoriali e per testare il "gradimento" ottenuto dallo strumento da parte degli attori sociali e del contesto istituzionale locale.

Sensibilizzazione Gli obiettivi di questa fase sono la sensibilizzazione del mondo dell'impresa sull'importanza della formazione continua come strumento per l'innovazione e la competitività, la promozione di modalità di fruizione della formazione continua coerenti con caratteristiche di formazione breve, just in time, flessibile e individualizzabile.

La sensibilizzazione è stata effettuata nella fase di realizzazione del progetto attraverso incontri formali ed informali, seminari, workshop, la realizzazione di un sito web e la produzione di CD ROM italiano/inglese per la sensibilizzazione alle problematiche della formazione continua e per la divulgazione delle informazioni sul funzionamento del modello.

Nelle eventuali, successive fasi del modello la sensibilizzazione dovrà avvenire attraverso il suddetto contact center (per il quale è stato già realizzato un piano di fattibilità) ma anche attraverso il funzionamento di un sistema informativo (anch'esso già progettato) per la gestione delle attività previste nel modello.

Monitoraggio e valutazione L'attività di valutazione compiuta ha riguardato essenzialmente la coerenza del modello con la normativa settoriale vigente; a tal fine è stata effettuata una mappatura della legislazione e dei regolamenti a livello regionale, nazionale e comunitario e sono stati formati gruppi di validazione del modello.

Inoltre, per la fase a regime, sono stati impostati i requisiti del sistema di controllo e valutazione di MOGOL (anche con riguardo alle comunicazioni necessarie).

RISULTATI / PRODOTTI

I **risultati** del progetto sono stati:

- Vademecum ad uso degli operatori per l'applicazione del modello;
- Vademecum per l'ente pubblico erogatore;
- Sistema di controllo e monitoraggio;
- Formazione e politiche per le imprese;
- Sistema informatico ed informativo per Mogol (portale web: www.mogol.net), per comunicazione interna ed esterna;
- Materiale illustrativo (cartaceo: pubblicazione del progetto, compendio e raccolta materiale dei workshop diffuso sotto forma di memory key; cd-rom e guida, in inglese e italiano) distribuito via internet e/o durante il workshop del 12-13 maggio 2003 presso il Cedefop di Salonicco, durante l'incontro del 22-23 maggio 2003 presso i ministeri dell'economia, della finanza, del lavoro e delle politiche sociali, con una delegazione di europarlamentari della commissione dell'Unione Europea, durante l'incontro finale di diffusione e divulgazione con i rappresentanti di alcuni Fondi Interprofessionali per la formazione continua;
- Sensibilizzazione mirata a livello nazionale, rivolta ai formatori e agli enti di formazione, ma anche alle aziende pubbliche e private e alle associazioni di categoria;
- Studi di fattibilità relativi alle soluzioni tecnologiche: 1) di supporto al modello per la comunicazione tra i potenziali attori del sistema; 2) di erogazione della Fad sul territorio nazionale in funzione delle esigenze di formazione continua; 3) di funzionamento di un Contact center per la gestione del tutoraggio e del contatto con le aziende.

SCHEDE DESCRITTIVE

MISURA II.1.C

TITOLO

Il promoter: un nuovo ruolo del formatore per crescere con le imprese (ob.1)

FASCICOLO 39

PROPONENTE

ISVOR FIAT

COMPONENTI ATI/ATS	PARTNER INIZIALE	REGIONI
- IAL Piemonte	- Società IKS Isvor Knowledge System S.p A.	Basilicata Calabria Campania Puglia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La *buona pratica*, origine del trasferimento, è stata sviluppata con il progetto “Sistema di formazione continua a rete. Nuovi modelli organizzativi e gestionali ad alta flessibilità” finanziato dalla Regione Piemonte nell’ambito del Programma Interventi di formazione continua ex legge 236/93.

Tra le soluzioni sperimentate per favorire l’integrazione tra il sistema della formazione professionale e il mondo delle PMI è stata definita una nuova figura professionale: il promoter. La figura del promoter unisce alle competenze del formatore la capacità di analizzare i processi operativi di imprese e di organizzazioni. Il promoter si propone come "figura ponte" tra le esigenze di qualificazione del personale delle aziende e le attività di formazione svolte sul territorio.

Nel progetto, realizzato tra Isvor Fiat e Ial Piemonte, è stato sperimentato un modello di formazione continua che ha elaborato un impianto metodologico basato sull’analisi delle competenze e sulla valutazione dei livelli di performance raggiunti. In sintesi, il modello prevede che l’analisi dei fabbisogni formativi di un’azienda abbia inizio dall’analisi dei suoi processi critici, letti in termini di *gap* di competenze rilevati nelle figure professionali coinvolte in tali processi.

Nel corso del progetto sono stati realizzati tre strumenti (analisi dei bisogni, macroprogettazione dei percorsi formativi, monitoraggio dei risultati di apprendimento), finalizzati a supportare il promoter nell’attività di analisi dei processi aziendali e nella predisposizione dell’offerta formativa rispondente alle criticità riscontrate.

L'azione del promoter consiste nel facilitare la creazione di modelli organizzativi/reti di relazioni tra enti di formazione, sistema delle imprese e soggetti preposti al governo dei processi di miglioramento in termini di saperi, di risorse, di organizzazione (Centri per l'Impiego, Università, Pubblica Amministrazione, Associazioni datoriali e dei lavoratori)

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento della buona pratica si è proposto il raggiungimento degli obiettivi specifici delineati nel corso della precedente iniziativa, rivalutati sia in ottica di miglioramento rispetto alle criticità emerse sia in ottica di trasferibilità rispetto agli ambiti d'intervento previsti.

Nel dettaglio, il trasferimento della buona pratica ha raggiunto i seguenti obiettivi:

- la diffusione del modello di azione del promoter;
- la validazione della metodologia definita;
- la messa a punto dei tool esistenti e la realizzazione di nuovi strumenti per l'azione del promoter;
- l'implementazione del sistema a rete creato con il precedente progetto.

Il trasferimento in un contesto territoriale differente rispetto all'area coinvolta dal progetto d'origine e le evoluzioni intervenute nei sistemi socio economico locali (es: gli ex uffici di collocamento diventati Centri per l'Impiego) ha richiesto una rivisitazione del modello di azione del *promoter*. In particolare, è stato revisionato l'impianto metodologico adottato nel corso della precedente iniziativa con riferimento al nuovo contesto d'azione (piccole e medie aziende del Sud) e alla necessità manifestata dai promoter coinvolti di snellire il processo metodologico. Inoltre, sono stati integrati nel corso del trasferimento i *tool* predisposti nel progetto di origine; il nuovo set di tool si compone di sette strumenti: analisi dei bisogni, dizionario delle competenze, bilancio delle competenze, macroprogettazione, microprogettazione, valutazione dei risultati, agenda del *promoter*.

Per svolgere la propria funzione di raccordo e snodo tra domanda e offerta di lavoro, il promoter opera in stretto contatto con le PMI e gli Enti di Formazione del territorio e collabora costantemente con i soggetti pubblici e privati che sono coinvolti a vario titolo nei processi di sviluppo socio-economico locale.

SOGGETTI COINVOLTI / DESTINATARI

Il progetto di trasferimento è stato realizzato da un'ATI costituita tra ISVOR FIAT e IAL Piemonte, Enti che avevano collaborato all'attuazione del progetto origine della buona pratica. L'ATI risulta costruita sulla base di tre criteri: reti preesistenti, le competenze dei componenti, l'affinità di intenti. Per quanto attiene alla ripartizione del carico di lavoro, ISVOR FIAT risulta essere la componente con la maggiore percentuale di impegni.

La costituzione di gruppi di lavoro informali intervenuti nelle varie fasi del progetto e la costituzione di un comitato di pilotaggio composto dai referenti delle società in ATI, si è dimostrata una strategia efficace anche dal punto di vista del processo di comunicazione interna. Questa soluzione ha, infatti, consentito di affrontare con tempestività gli aspetti emersi nel quotidiano, senza compromettere la supervisione sistemica svolta da chi ha delineato le linee guida strategiche del progetto.

I destinatari del progetto sono stati:

- 5 agenzie formative coinvolte nei territori dell'area Obiettivo 1;
- 20 promoter coinvolti dai referenti delle 5 agenzie formative.

ATTIVITÀ

Nel corso della realizzazione del progetto sono state attuate le seguenti attività:

Formazione Il corso di formazione si è posto la finalità di formare una figura professionale denominata "promoter" in grado di presidiare le fasi del processo di formazione (analisi dei bisogni, progettazione e verifica dei percorsi di apprendimento) e contestualmente di analizzare i processi aziendali e rilevare specifici gap di competenze.

Il percorso formativo ha previsto l'approfondimento delle seguenti tematiche: i processi di apprendimento degli adulti, l'analisi dei bisogni delle aziende/organizzazioni, la progettazione di percorsi di apprendimento, la valutazione della formazione, l'analisi del processo di lavoro del promoter all'interno dell'azienda cliente, l'utilizzo dei tool predisposti nel progetto a supporto del promoter, la definizione e l'analisi del ruolo delle agenzie formative all'interno della rete dei promoter, la sistematizzazione delle esperienze di analisi dei bisogni aziendali maturate dai corsisti nel corso della sperimentazione in azienda.

Sono state, inoltre, realizzate attività di sperimentazione presso aziende del territorio di appartenenza delle agenzie formative.

Accompagnamento e tutoraggio L'attività è stata finalizzata a supportare i promoter nel trasferimento della metodologia acquisita in aula nei contesti aziendali/organizzativi.

Nel corso della sperimentazione i *promoter* hanno analizzato l'azienda di riferimento, definito il /i processo/i critico/i, individuato le figure professionali coinvolte in tali processi, denominato e descritto le relative competenze, individuati i *gap* di competenze e definito una proposta formativa mirata a colmare i *gap* di competenze rilevati.

Studi e ricerche L'attività di studi e ricerche è stata finalizzata all'analisi e alla definizione dell'impianto metodologico e degli strumenti previsti dal progetto per supportare il promoter.

Questa azione ha preso in esame: l'analisi dei punti di forza e delle criticità emerse nel corso della precedente edizione, la definizione dell'impianto metodologico sotteso all'azione del promoter,

l'individuazione/aggiornamento del modello di azione territoriale del promoter, l'elaborazione del processo di riconversione delle agenzie formative, la ridefinizione dei *tool* a supporto del promoter, la definizione del percorso di formazione per promoter.

Sensibilizzazione Le iniziative intraprese con quest'attività sono state finalizzate: da un lato, a sensibilizzare le agenzie formative sul modello di azione adottato dal promotore; dall'altro, a diffondere le logiche del progetto nei territori di riferimento, al fine di attivare/rinforzare la rete di relazioni sottesa all'azione del promoter. L'attività è stata realizzata soprattutto attraverso seminari e in misura minore con incontri/riunioni di adesione al progetto e con tavoli di lavoro/concertazione.

Monitoraggio e valutazione L'attività di monitoraggio è stata finalizzata a seguire l'andamento delle attività attraverso la rilevazione in itinere e l'osservazione partecipata ad incontri, seminari ecc. Inoltre, è stata realizzata un'attività di valutazione delle azioni formative indirizzata a valutare gli apprendimenti e le reazioni dei destinatari.

RISULTATI / PRODOTTI

Il progetto ha consentito di formare 20 promoter provenienti da 5 agenzie formative dei territori di Calabria, Basilicata, Puglia, Campania. Nel corso dell'iniziativa è stata creata una rete di promoter supportata dalle relazioni avviate a livello territoriale e dalla predisposizione di una rete telematica finalizzata a sistematizzare e patrimonializzare le analisi svolte, cercando le condizioni per scambi e arricchimenti reciproci.

Sono stati realizzati i seguenti prodotti:

- documenti di formalizzazione del processo di riconversione delle agenzie formative
- mappa delle competenze della figura professionale del promoter
- sette *tool* a supporto dell'attività del promoter
- un set di pacchetti formativi in autoistruzione finalizzati a colmare i gap di competenze rilevati dai promoter in azienda.