



Fon.Coop

Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale
per la formazione continua nelle imprese cooperative
costituito da AGCI, Confcooperative, Legacoop e CGIL, CISL, UIL

Guida alla progettazione dei piani formativi a valere sugli Avvisi Standard*

Novembre 2017

**** A cura di Emilia Presutti, Responsabile Monitoraggio e Valutazione Fon.Coop***

Premessa

Nella presente guida alla progettazione si forniscono alcune indicazioni metodologiche e operative al fine di promuovere una cultura della qualità della progettazione e al contempo di garantire la massima trasparenza nell'analisi delle proposte formative.

I piani standard sono piani formativi **aziendali** (dedicati alle specifiche esigenze di un'impresa) **concertati** (tra parti datoriali e sindacati) che finanziano attività formative, finalizzate a sostenere la competitività e la crescita delle imprese e delle competenze dei lavoratori in esse occupati.

Sebbene l'avviso standard preveda esclusivamente attività formative e attività accessorie ovvero strettamente necessarie alla realizzazione e al buon esito delle prime, i percorsi formativi devono essere inseriti all'interno di una programmazione organica in cui ogni azione sia caratterizzata da *coerenza, appropriatezza e sostenibilità* rispetto agli obiettivi formativi e all'organizzazione aziendale. Nei piani standard, la **cantierabilità**, *intesa come sostenibilità delle azioni previste*, assume centralità e rilevanza e rimanda a una descrizione dettagliata degli aspetti costitutivi:

- destinatari dei singoli percorsi;
- tempi, modalità e luoghi della formazione;
- risorse professionali impegnate (docenti, tutor, staff di progetto).

Si precisa che l'avviso non esclude, anzi riconosce il valore aggiunto di un piano con attività formative diverse nei contenuti, nelle metodologie didattiche e negli esiti attesi ma è di fondamentale importanza che nella sequenza progettuale, dall'accordo di concertazione fino agli esiti formativi, siano descritti e motivati gli elementi di connessione e appropriatezza con gli obiettivi generali del piano e con le caratteristiche dei destinatari. Solo in questo modo azioni indirizzate a target specifici o che abbiano impatti su diversi livelli organizzativi e professionali possono essere riconosciute e valutate con correttezza e non come iniziative episodiche e frammentate.

Criteri per la progettazione di un piano formativo standard

Il formulario dei piani standard e la relativa griglia di valutazione sono articolati in sei dimensioni concettuali; l'analisi valutativa prevede la combinazione di **indicatori oggettivi** (presenza o assenza dell'accordo sindacale, economicità del preventivo; caratteristiche dell'impresa aderente) e **soggettivi** (coerenza dell'azione progettuale, dettaglio e chiarezza espositiva, appropriatezza delle metodologie didattiche ecc); sono questi ultimi, in particolare, che richiedono un approccio omogeneo e condiviso di progettazione e valutazione.

Di seguito si riportano le dimensioni progettuali:

1. Bilateralità
2. Impresa beneficiaria/contesto aziendale
3. Qualità progettuale
4. Destinatari

5. Monitoraggio
6. Piano finanziario

1. Bilateralità

L'accordo di concertazione sottoscritto dall'impresa e dalle organizzazioni sindacali richiede l'individuazione delle caratteristiche salienti del piano formativo: denominazione, finalità, durata, tipologia di destinatari, tematiche e risultati attesi; ma soprattutto dovrebbe configurarsi come processo in cui vengono descritte le fasi, gli incontri e le questioni di volta in volta individuate e condivise. Dalla descrizione del processo partecipativo dovrebbe emergere il ruolo delle rappresentanze sindacali nella definizione dei percorsi formativi (partecipazione all'analisi dei fabbisogni, individuazione dei partecipanti, ecc) oppure nella realizzazione delle attività formative (docenze o testimonianze su determinate tematiche: il ruolo della formazione, le disposizioni del contratto collettivo di lavoro di riferimento, ecc) o delle attività non formative (es. attività di monitoraggio e valutazione del piano: della qualità formativa, del livello di partecipazione dei lavoratori, del grado di soddisfazione ecc). La partecipazione delle rappresentanze sindacali alla realizzazione del piano deve essere chiaramente definita nel documento stesso di accordo (in quanto documento formale sottoscritto tra le parti) e adeguatamente valorizzata all'interno del formulario.

2. Impresa beneficiaria

Il Fondo utilizza generalmente questo item per individuare target d'impresе beneficiarie da "sostenere" all'interno di uno specifico avviso in ragione di una valutazione svolta o di linee d'indirizzo politico. Nella scelta delle imprese "mai beneficiare", operata nell'Avviso, il Fondo intende promuovere "il diritto alla formazione" ampliando la platea dei beneficiari e garantendo l'accesso al finanziamento ad imprese che pur essendo aderenti non hanno ancora colto questa opportunità.

3. Qualità progettuale

3.1 Descrizione del contesto aziendale e dei fabbisogni formativi

La contestualizzazione del percorso formativo richiede sempre una descrizione sintetica delle caratteristiche distintive dell'impresa: dimensione, settore, produzione di beni/erogatore di servizi e mercato di riferimento; ma il focus è rappresentato dalla descrizione delle esigenze competitive dell'impresa e dalla conseguente individuazione dei processi aziendali che occorre migliorare e/o innovare e i connessi fabbisogni formativi. Dalla descrizione si dovrà evincere chiaramente il filo logico tra esigenze competitive dell'impresa, le prestazioni organizzative che si intendono introdurre, mantenere e/o potenziare e la tipologia della proposta formativa. È essenziale che siano citate le fonti da cui si acquisiscono le informazioni: come per esempio delibere del CDA, ricerche preliminari, analisi documentale di rapporti o indagini di ricerca realizzate a livello settoriale o territoriale.

3.2 Descrizione e coerenza della struttura progettuale

Nella descrizione dell'articolazione progettuale ogni attività formativa deve concorrere attraverso i contenuti e le metodologie scelte al raggiungimento dell'obiettivo generale del piano. E' necessario che per ciascuna attività siano stati definiti gli obiettivi formativi specifici ovvero le competenze e gli apprendimenti da acquisire con il percorso formativo. Gli obiettivi formativi rappresentano il riferimento per la valutazione dell'intervento nel suo complesso; la descrizione del singolo percorso formativo deve essere quindi sviluppata con il dettaglio dei moduli didattici che in termini di durata e contenuti dovranno rispondere sia alle caratteristiche dei partecipanti sia alle modalità di apprendimento. E' opportuno motivare sempre la scelta di una determinata metodologia didattica rispetto ad un'altra. Metodologie che devono essere contestualizzate: la scelta della modalità formativa supporta la connessione tra contenuti sviluppati e caratteristiche professionali? E' coerente con gli obiettivi di apprendimento (conoscenze, competenze abilità)? Risponde agli esiti attesi (sviluppo professionale, miglioramento delle modalità di lavoro ecc)?

3.3 Assetto organizzativo

Per descrivere la cantierabilità del piano formativo devono essere chiaramente rese comprensibili, da un lato, le capacità organizzative del soggetto proponente in termini di numero e tipologia di risorse professionali coinvolte; dall'altro, l'adeguatezza delle stesse rispetto al ruolo ricoperto. La scelta delle risorse professionali previste per la realizzazione dei percorsi formativi deve essere descritta e motivata sulla base delle competenze specialistiche dei diversi profili individuati; in particolare, la descrizione delle professionalità dei docenti, i codocenti e tutor deve essere accompagnata dal relativo curriculum da cui è possibile rilevare la coerenza tra le competenze specialistiche e le attività formative da realizzare.

3.4 Cantierabilità

La cantierabilità del piano non riguarda solo l'adeguatezza delle risorse professionali, la disponibilità di locali e di strumentazione per l'attività didattica ma soprattutto la sostenibilità per l'impresa beneficiaria rispetto al numero ed alle caratteristiche dei destinatari della formazione. La descrizione deve rispondere ai seguenti interrogativi: I tempi di realizzazione sono congrui con il numero di ore formative e le metodologie previste? Il numero dei lavoratori in formazione può essere realmente sostenuto dall'impresa beneficiaria nel lasso di tempo così come descritto nel crono programma? La dislocazione delle sedi formative e la tipologia di lavoro consentono ai lavoratori di fruire del percorso formativo così come programmato? Le risorse impiegate possono garantire la realizzazione e chiusura del piano nei tempi indicati?

3.5 Rispondenza e spendibilità della formazione

Con gli Avvisi il Fondo vuole sostenere la competitività delle imprese aderenti e l'acquisizione /miglioramento di competenze dei lavoratori in esse occupati. La proposta formativa deve rispondere alle necessità specifiche di un'azienda: ai processi

organizzativi distintivi, ai servizi o ai prodotti che si intendono introdurre, mantenere e/o potenziare.

L'impatto auspicato e le ricadute dei percorsi formativi devono essere chiaramente descritti; si richiede uno sforzo progettuale nel declinare le trasformazioni attese sulla competitività dell'impresa e sulla spendibilità delle competenze acquisite dai destinatari. In questo modo sarà possibile valutare pienamente tutte quelle azioni formative che per tipologia di contenuti o destinatari non prevedono il rilascio di certificati formali ma che incidono sulla crescita e lo sviluppo professionale dei lavoratori coinvolti.

3.6 Attestazione/formalizzazione esiti formativi

La formalizzazione e certificazione delle competenze rappresenta un punto di forza del Piano in quanto rende misurabili gli obiettivi formativi e valorizza gli apprendimenti acquisiti dal lavoratore, in un'ottica personale, sociale e occupazionale. Il processo di individuazione e di messa in trasparenza delle competenze richiede pertanto una descrizione dettagliata delle modalità operative e dei relativi riferimenti normativi e regolativi: professionisti impegnati e ruoli (valutatori, esperti), gli strumenti utilizzati (test, simulazioni, esame), durata del percorso e risultati delle evidenze (documenti, verbali, ecc); l'iter di valutazione dovrà comunque prevedere il rilascio di un documento che attesti (attestato di qualifica professionale) o riconosca (attestato di partecipazione, attestato di competenze ecc) le competenze acquisite. Il valutatore deve essere messo nelle condizioni esaminare e comparare la scelta di un determinato strumento di certificazione in relazione al contesto lavorativo e/o territoriale e legislativo di riferimento.

4. Destinatari

È richiesta l'indicazione delle caratteristiche personali (genere, età, titolo di studio) professionali (ruolo e funzioni svolte in azienda) e lavorative (categoria); soprattutto una chiara descrizione delle modalità con le quali sono state identificate le tipologie di destinatari (analisi dei fabbisogni, adempimento normativo, richiesta da parte del lavoratore ecc) criteri utilizzati (tipologia di mansione, disponibilità, ecc), nonché la coerenza della scelta dei partecipanti con i contenuti e gli obiettivi delle singole attività formative.

5. Monitoraggio e valutazione

L'iter del percorso di monitoraggio e valutazione richiede una descrizione dettagliata degli obiettivi dell'attività di osservazione ed analisi e della tipologia di valutazione che si intende attuare; devono essere esplicitate fasi ed aree di indagine; le modalità di rilevazione delle informazioni, la tempistica, il personale coinvolto nella realizzazione dei singoli interventi ed i risultati/ prodotti attesi. La riproposizione dei sistemi di qualità in essere presso le imprese beneficiarie e finalizzate al monitoraggio fisico e finanziario delle attività ordinarie, non rappresenta di per se un valore aggiunto se non si evincono elementi riconducibili alla specificità del piano formativo.

6. Piano finanziario

L'introduzione di *limiti percentuali* e di *parametri di costo ora formazione* all'interno del piano finanziario risponde all'esigenza del fondo di individuare principi di razionalizzazione delle risorse; alcuni sono vincoli stringenti che il proponente deve rispettare (esempio percentuale massima delle voci dell'Area B); altri sono criteri di riferimento (esempio l'incidenza delle voci di costo indirette A3, A1.1, B1.1 e B1.2; economicità del costo ora formazione).

Nella predisposizione del preventivo di spesa di un piano formativo assume particolare rilevanza:

1. *l'adeguatezza* delle voci di costo valorizzate rispetto alle attività e agli obiettivi del piano;
2. *la congruità* dei costi orari previsti rispetto ai costi di mercato e alle risorse messe in campo;
3. *l'esplicitazione* dei criteri utilizzati per la definizione dei valori delle singole voci di budget; inoltre, tutte le macrovoci del preventivo consentono di inserire dei costi nella voce *altro* che è sempre opportuno specificare nel dettaglio.