



RELAZIONE FINALE DELL'ATTIVITÀ SVOLTA

**“PERCORSO FORMATIVO PER RESPONSABILI DI
FUNZIONE DELLE PMI TRAMITE FAD – PUGLIA”
PMIFAD-P PROT. 850/40**

A CURA DE :

- **GRUPPO TECNICO DI SOSTEGNO**
- **GRUPPO DI COORDINAMENTO DIDATTICO**
- **COMITATO DI INDIRIZZO STRATEGICO**

1	<u>INTRODUZIONE</u>	5
1.1	LA STRUTTURA E I CONTENUTI	5
1.2	MONITORAGGIO	7
1.2.1	LA STRUTTURA DEL MONITORAGGIO	7
1.2.2	LE ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO SVOLTE	9
1.3	LA VALUTAZIONE	10
1.3.1	GLI STRUMENTI DI VERIFICA	10
1.3.2	LE MODALITÀ OPERATIVE	11
1.3.3	LA TEMPISTICA	11
1.3.4	IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI CORSISTI	11
1.4	I GRUPPI DI LAVORO	12
1.5	CONTESTO DI RIFERIMENTOERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.	
2	<u>PERCORSO FORMATIVO PER RESPONSABILI DI FUNZIONE DELLE PMI TRAMITE FAD – PUGLIA / PMIFAD-P PROT. 850/40</u>	13
2.1	ELEMENTI COMPLESSIVI RELATIVI AI FORMANDI	14
2.2	ELEMENTI COMPLESSIVI RELATIVI ALLE ATTIVITÀ SVOLTE	18
2.2.1	ELEMENTI COMPLESSIVI RELATIVI ALLE ATTIVITÀ DIDATTICHE	18
2.2.2	ATTIVITÀ PRELIMINARI ALLA REALIZZAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO	21
2.2.3	ATTIVITÀ FORMATIVE CORSUALI, APPLICATIVE E FORMAZIONE A DISTANZA (FAD)	27
2.2.4	ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE DELL'APPRENDIMENTO	47
2.2.5	ATTIVITÀ DI PLACEMENT	49
2.2.6	ATTIVITÀ DI GESTIONE E COORDINAMENTO DEL PROGETTO	53

2.2.7	ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO DELLA QUALITÀ E DI VALUTAZIONE DEGLI INTERVENTI	62
2.3	CONCLUSIONI E COMMENTI	70
1.1.2	ANALISI DEI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA RILEVATI NELLO SVOLGIMENTO DEL PROGETTO.....	72
1.1.3	RISULTATI OTTENUTI RISPETTO ALL'ATTUAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE DEL PON	73
1.1.4	IL GRADO DI INNOVATIVITÀ DEL PROGETTO	80
2	<u>ALLEGATI</u>	<u>ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.</u>

1 INTRODUZIONE

1.1 La struttura e i contenuti

La “Relazione Finale” presenta il percorso di valutazione del percorso formativo relativamente al Programma Operativo Nazionale “Ricerca Scientifica, Sviluppo Tecnologico, Alta Formazione” 2000-2006 – Avviso n. 4391/2001 per la Regione Puglia:

“PERCORSO FORMATIVO PER RESPONSABILI DI FUNZIONE DELLE PMI TRAMITE FAD – PUGLIA” / PMIFAD-P PROT. 850/40

La relazione si configura quale documento di analisi conclusiva sui risultati conseguiti dal progetto. A tal fine è stata strutturata in modo tale da evidenziare sia i dati quantitativi relativi al grado di realizzazione del progetto, sia gli elementi che consentono di valutare l’efficacia delle azioni poste in essere. Il quadro complessivo è stato delineato facendo ricorso a quanto emerge dalla rilevazione del feed-back da parte degli allievi, del corpo docente e dall’ente attuatore, effettuata attraverso il sistema di monitoraggio della qualità dell’intervento (analisi degli elementi complessivi relativi ai formandi e alle attività svolte – *vedi paragrafo 2.2.7*)

Dall’esplorazione sono emersi i punti di forza e le criticità rilevate in corso d’opera (si veda il capitolo conclusivo), nonché gli eventuali correttivi da adottare per la costruzione di nuovi futuri progetti formativi.

La “Relazione Finale” costituisce il naturale proseguimento della “Relazione Intermedia” con una maggiore attenzione:

- *sul piano contenutistico*, ai risultati raggiunti in relazione alla rispondenza tra la figura professionale dichiarata e il profilo dei formati in uscita, alla completezza e qualità delle conoscenze professionalizzanti trasferite all’aula, all’efficacia dell’impianto metodologico utilizzato nelle singole fasi del processo formativo, all’adeguatezza del supporto logistico e strumentale, alla qualità

del parco docenti/consulenti;

- *sul piano del coordinamento gestionale*, all'efficacia del modello di interazione tra i vari attori del progetto (proponente, attuatore, partner, soggetti terzi, etc.) adottato sia per il presidio della funzione di indirizzo e controllo scientifico e della funzione di indirizzo strategico, sia per l'espletamento delle varie funzioni operative;
- *sul piano strategico*, ai risultati occupazionali conseguiti o che si prevede di conseguire nel breve e medio periodo, agli eventuali risultati raggiunti in termini di contributo all'attuazione delle politiche a sostegno dello sviluppo locale, delle pari opportunità, della diffusione della Società dell'Informazione, della sostenibilità ambientale.

La struttura di questa Relazione, pertanto, si articolerà sui seguenti campi di indagine:

⇒ Quadro sintetico delle attività realizzate

- attività preliminari alla realizzazione del percorso formativo;
- attività formative corsuali, applicative e a distanza;
- attività di valutazione dell'apprendimento;
- attività di placement;
- attività di monitoraggio della qualità degli interventi;

⇒ Criticità rilevate

- eventuali correzioni apportate agli obiettivi dell'attività formativa rispetto a quelli dichiarati nel progetto originario, indicando le motivazioni delle scelte operate;
- eventuali difficoltà operative incontrate e le soluzioni adottate

(es. difficoltà di selezione allievi; elevato grado di abbandoni, etc.).

⇒ Obiettivi conseguiti

grado di coerenza tra la figura professionale dichiarata e i formandi in uscita;

- efficacia del modello formativo adottato;
- esiti occupazionali registrati;
- efficacia del modello gestionale adottato;
- risultati ottenuti con riferimento all’attuazione delle linee strategiche del Programma Operativo Nazionale “Ricerca Scientifica, Sviluppo Tecnologico, Alta Formazione” 2000-2006;
- risultati ottenuti in termini di attuazione delle politiche a sostegno dello sviluppo locale, delle pari opportunità, della diffusione della Società dell’Informazione e della sostenibilità ambientale, in relazione alle specificità del progetto.

1.2 Monitoraggio

1.2.1 La struttura del monitoraggio

Il sistema di monitoraggio ha lo scopo di verificare che il percorso formativo sia conforme a quanto esplicitato in sede di progettazione. Il *monitoraggio* costituisce un momento essenziale di verifica dello stato di funzionamento del progetto attraverso l’elaborazione delle seguenti comparazioni:

- confronto tra le azioni programmate e quelle realizzate;

- confronto tra risultati attesi e quelli conseguiti;
- confronto tra timing programmato e i tempi di realizzazione effettivi.

In dettaglio, l'attività di monitoraggio è consistita nelle seguenti verifiche:

- verifica della predisposizione del verbale di selezione;
- verifica dell'avvenuto colloquio di selezione;
- verifica della somministrazione dei test di selezione dei partecipanti;
- verifica del clima interno al gruppo e del rapporto instaurato con i vari docenti attraverso i dati forniti dal tutor;
- verifica delle riunioni del corpo docente e dello staff organizzativo finalizzate alla progettazione degli interventi sulla base degli elementi emersi durante la fase di realizzazione;
- verifica dell'avvenuta somministrazione dei questionari di valutazione del grado di apprendimento dei corsisti (sia in itinere, sia al termine);
- verifica mensile del grado di frequenza dei corsisti;
- verifica dell'avvenuta somministrazione dei questionari di valutazione della qualità dell'intervento somministrati ai corsisti in fase in itinere e finale;
- verifica dell'avvenuta somministrazione del questionario di monitoraggio inizio stage a cura del tirocinante;
- verifica dell'avvenuta somministrazione del questionario di monitoraggio intermedio a cura del tirocinante;
- verifica dell'avvenuta somministrazione del questionario di monitoraggio finale a cura del tirocinante;
- verifica dell'avvenuta somministrazione del questionario di

- monitoraggio di fine stage a cura dell'impresa ospitante;
- verifica della relazione di fine modulo preparata dai singoli docenti all'interno della quale devono essere presenti:
 - gli obiettivi
 - i contenuti
 - la metodologia didattica
 - la valutazione del gruppo
 - la valutazione del percorso formativo
 - verifica delle aziende individuate ai fini dello stage;
 - verifica dell'attività del Gruppo Tecnico di Sostegno relativa all'assistenza dei docenti e discenti nella gestione della documentazione, registri, materiale didattico e cambiamenti di orario.

1.2.2 Le attività di monitoraggio svolte

L'impostazione generale dell'attività di monitoraggio si è basata sulla rilevazione:

- degli elementi complessivi relativi ai formandi;
- degli elementi complessivi relativi alle attività svolte (formative e non);
- dei punti di forza e di debolezza rilevati nello svolgimento del progetto.

Il monitoraggio ha comportato le seguenti attività:

- verifica della congruità dei criteri di selezione utilizzati;
- verifica della congruità dei criteri per il monitoraggio utilizzati;
- verifica della congruità dei criteri utilizzati per la valutazione finale dei partecipanti;

- verifica della congruità dei criteri utilizzati per la selezione delle aziende presso le quali saranno effettuati gli stage;
- verifica del coordinamento dell'attività didattica dei docenti;
- verifica della predisposizione e selezione dei materiali didattici per le fasi realizzate con modalità FAD (formazione a distanza);
- analisi e elaborazione dei dati raccolti dal Gruppo Tecnico di sostegno;
- analisi e organizzazione della banca dati predisposta dal Gruppo Tecnico di sostegno;
- analisi dei questionari di valutazione;
- riunioni periodiche con lo staff operativo per verificare l'andamento del progetto;
- coordinamento dell'attività di raccolta dati.

1.3 La valutazione

L'attività di valutazione consiste nelle seguenti fasi:

1. *diagnosi* circa: a) esame dei risultati delle comparazioni effettuate in sede di monitoraggio con contestuale rilevazione degli scostamenti avvenuti, b) identificazione dei punti di forza/debolezza del progetto;
2. *proposta* circa le azioni correttive da intraprendere.

1.3.1 Gli strumenti di verifica

Gli strumenti di verifica applicati sono test, simulazioni, approfondimenti di specifiche parti di interesse del formando all'interno dei moduli più legati alla propria realtà lavorativa.

1.3.2 Le modalità operative

La valutazione finale è finalizzata a un punteggio espresso in centesimi sulla base dei dati raccolti circa la motivazione, l'apprendimento effettivo e le tappe formative già raggiunte dai corsisti. La valutazione ha dato luogo alla stesura di un profilo del singolo corsista alla luce delle attitudini dimostrate nel corso del progetto.

1.3.3 La tempistica

La valutazione finale verifica l'acquisizione delle competenze da parte dei corsisti. Tale aspetto è determinante in quanto consente di sapere se ogni singolo corso è stato progettato e realizzato correttamente. Questo tipo di valutazione consente di scoprire se vi sono state manchevolezze alle quali bisognerà rimediare impostando apposite azioni correttive.

1.3.4 Il sistema di valutazione dei corsisti

La valutazione dei corsisti è stata effettuata mediante prove scritte relative a ciascuno degli insegnamenti impartiti. I punteggi delle prove scritte sono contenuti in una scala in decimale, e il superamento della prova è a partire dal 50% delle risposte corrette. Ogni prova scritta è accompagnata dai criteri di attribuzione dei punteggi decisi dal docente; gli stessi non sono stabiliti a priori per la presenza di domande aperte all'interno delle prove scritte, la cui valutazione è diversa rispetto alle domande chiuse.

Tutti questi elementi rientreranno nella stesura di un profilo finale di ogni corsista, che costituirà per l'allievo una indicazione per i percorsi da seguire in futuro.

1.4 I gruppi di lavoro

Nella stesura della relazione finale, hanno collaborato tre differenti gruppi:

- **“Gruppo Tecnico di sostegno”** preposto alla raccolta dei dati;
- **“Gruppo di Coordinamento Didattico”** preposto all’attività di monitoraggio;
- **“Comitato di Indirizzo Strategico”** preposto all’attività di valutazione.

2 PERCORSO FORMATIVO PER RESPONSABILI DI FUNZIONE DELLE PMI TRAMITE FAD – PUGLIA / PMIFAD-P PROT. 850/40

I destinatari del corso di formazione PMIFAD-P sono laureati e diplomati inseriti all'interno di piccole e medie imprese pugliesi con incarichi di responsabilità di funzione. In specifico si tratta di personale inserito in aziende di servizi.

Il responsabile di funzione è quella figura che si trova inserita all'interno di un processo decisionale e operativo che coinvolge tutta l'azienda, ma di cui spesso non conosce o coglie la portata. Egli, operando con personale specializzato in determinate mansioni, raccoglie da essi le informazioni necessarie per formulare un'ipotesi di decisione che poi sottopone al proprio responsabile, o direttamente all'imprenditore.

È perciò una figura chiave a metà tra le figure più specialistiche e quelle più marcatamente manageriali dell'azienda, che facilita le relazioni tra i due gruppi di soggetti e favorisce il riconoscimento e l'identificazione di tutti i soggetti in campo con gli obiettivi e le strategie dell'azienda, costruendo ponti.

Il responsabile di funzione inserito in azienda deve essere formato per dare supporto all'azienda nella ricerca di soluzioni atte a potenziarne la competitività nel processo d'innovazione, accrescendo le competenze e le conoscenze delle opportunità di sviluppo.

Obiettivo di fondo del percorso formativo è dunque quello di sviluppare nelle figure responsabili che operano all'interno delle PMI, una mentalità pro-attiva per implementare l'innovazione e cogliere le occasioni che possono generare nuove risorse e possibilità, per il raggiungimento e mantenimento del vantaggio competitivo aziendale.

Qui di seguito vengono relazionati gli elementi complessivi relativi ai formandi, alle attività svolte, nonché l'analisi dei principali indicatori di

qualità del corso; nell'ultima parte di questa relazione sono riportati in sintesi i punti di forza e di debolezza del progetto individuati.

2.1 Elementi complessivi relativi ai formandi

Gli elementi complessivi si riferiscono ai 26 formandi ammessi al corso di formazione.

La Figura 1 e la Figura 4 riportano la classificazione dei formandi per titolo di studio posseduto e classe di età.

La composizione dell'aula è risultata diversificata sia per ciò che riguarda le classi di età (nel bando era prevista una età oscillante tra i 24 e i 45 anni) sia per il ruolo ricoperto all'interno dell'azienda di appartenenza (Figura 6); per quanto riguarda il titolo di studi posseduto possiamo notare un'equa distribuzione tra diplomati e laureati (Figura 1); le aziende di appartenenza (Figura 5) sono localizzate nelle province di Bari (19%), Brindisi (4%) e Lecce (77%).

Figura 1- Titolo di studio

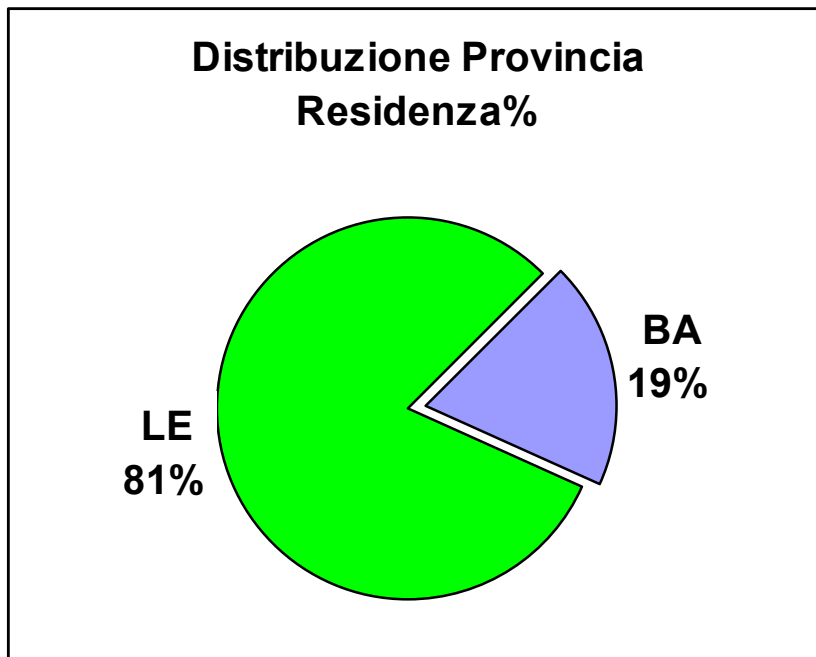
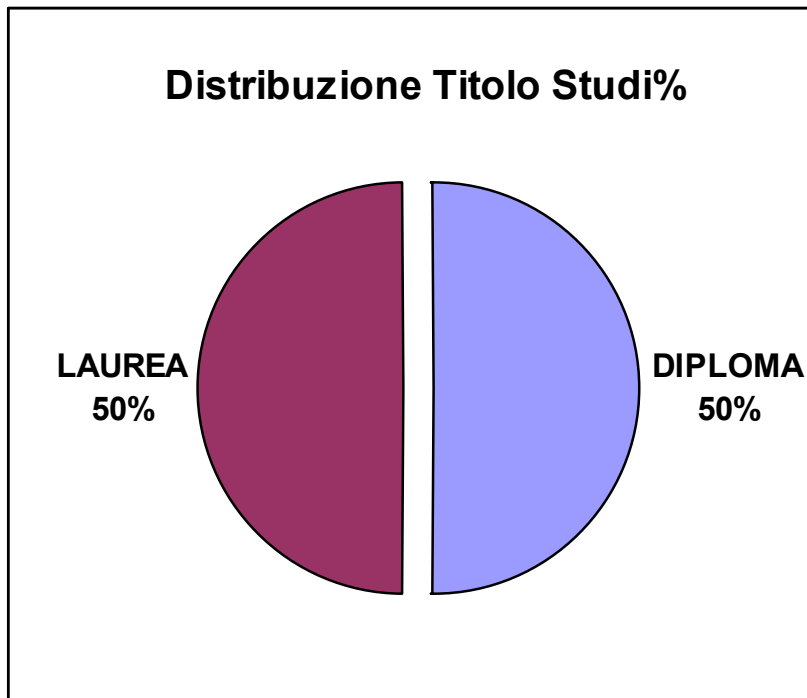


Figura 2: Provincia di Residenza

Figura 3: Sesso (Uomo/Donna)

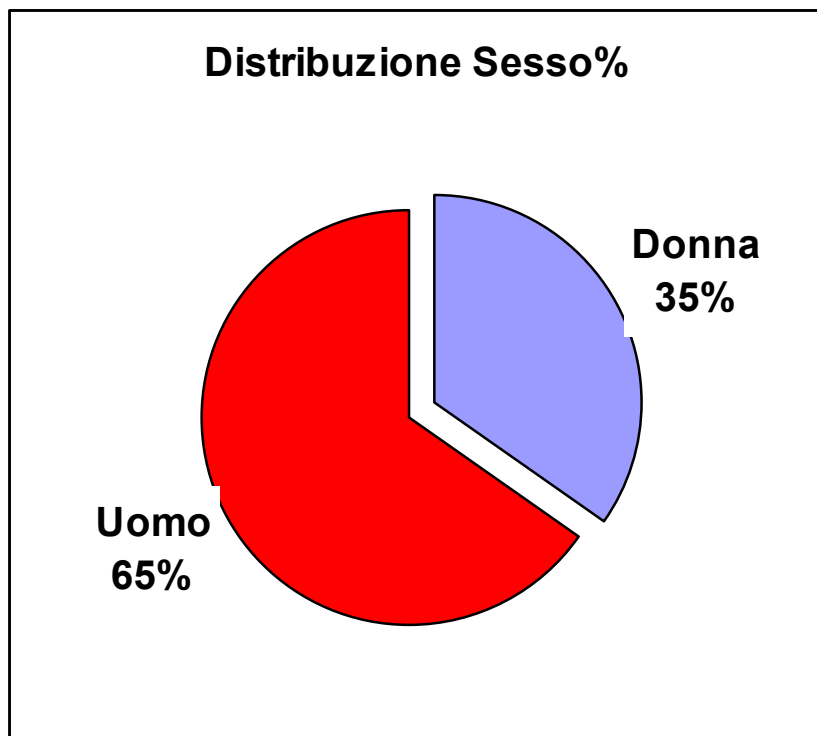


Figura 4: Classi di età

Distribuzione Frequenza Età

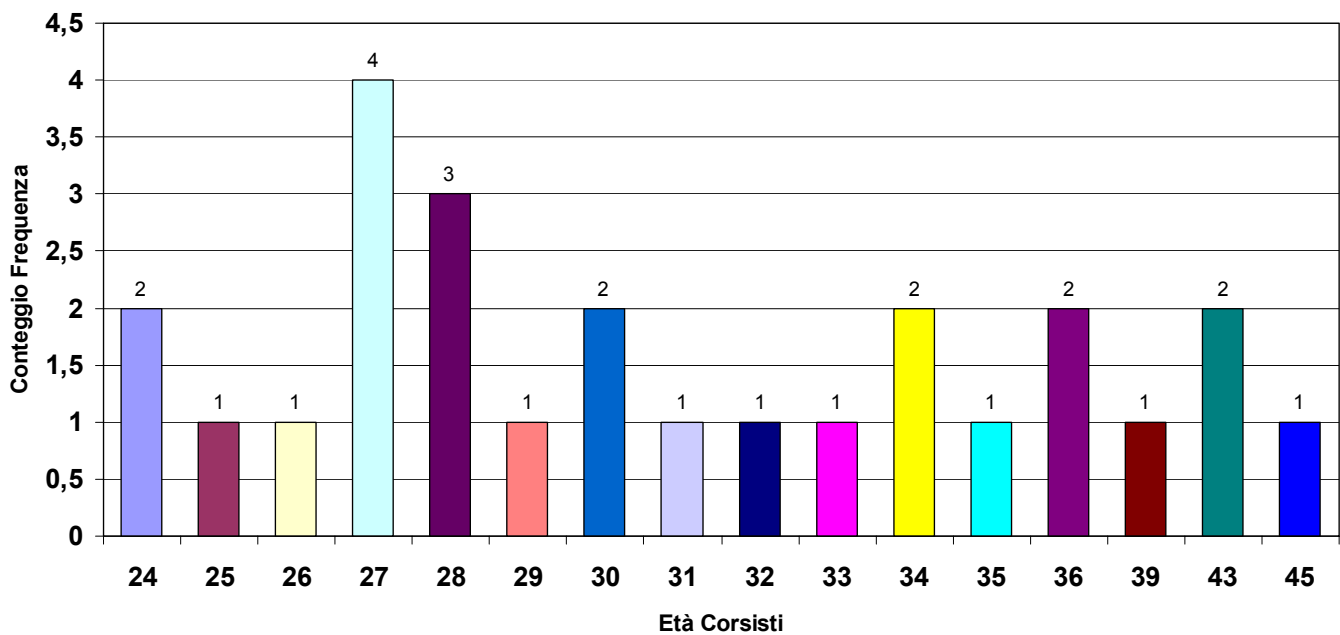


Figura 5 - Provincia Azienda di appartenenza

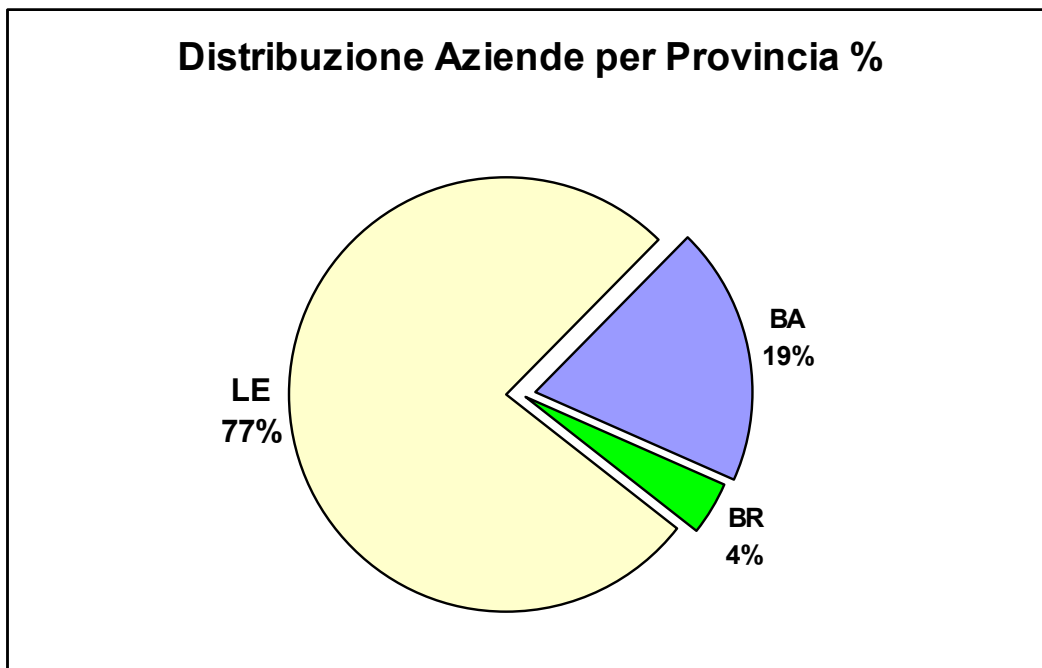
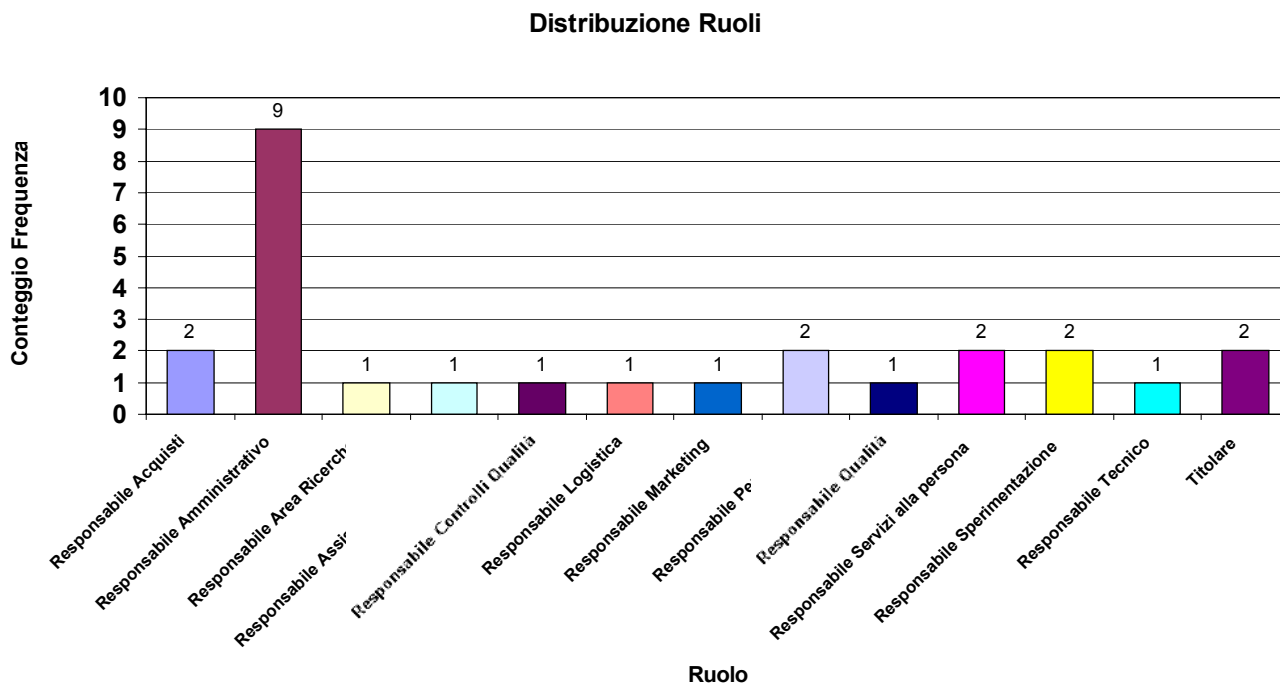


Figura 6 - Posizione ricoperta in azienda



2.2 Elementi complessivi relativi alle attività svolte

2.2.1 Elementi complessivi relativi alle attività didattiche

Gli elementi complessivi relativi alle attività didattiche sintetizzano la struttura formativa del corso, così come si è realizzata, e danno un'indicazione puntuale dei livelli di frequenza/partecipazione dei formandi alle sessioni di aula e alle attività pratiche "sul campo" nel periodo 7 marzo 2003 – 30 novembre 2003.

La Tabella 1 riporta il totale delle ore formative distinte per modulo, l'incidenza percentuale di ciascun modulo sul totale monte ore, la frequenza media dei corsisti per modulo (in assoluto ed in percentuale).

Come indicato nella relazione intermedia, facendo seguito ad una specifica richiesta dei corsisti, il progetto formativo ha subito una modifica con l'aumento delle attività gestite tramite FAD (Figura 9): il piano di attività del corso ha visto una forte incidenza delle attività in FAD (52%) contro le attività frontali ed applicative (48%).

Dal punto di vista del gradimento dei moduli e delle relative medie di frequenza, possiamo notare una generale uniformità di presenza dei corsisti alle diverse attività; segno di un ottimo grado di combinazione e strutturazione dei diversi moduli formativi.

La Figura 7 e la Figura 8 riportano nel dettaglio la distribuzione percentuale dei singoli moduli distinguendo le attività prettamente teoriche da quelle applicative.

Tabella 1: Moduli formativi, Ore formazione, Frequenze (ore/%)

	Dati	TOTALE ORE MODULO (ORE)	% MODULO/ATTIVITA' SU TOTALE	MEDIA ORE AULA FREQUENTATE ASSOLUTA (ORE)	MEDIA ORE AULA FREQUENTATE %
1	ANALISI PROBL. E PRESA DECIS.	2	1%	1,8	88%
2	CERTIFICAZIONE	6	3%	4,2	71%
3	CO DI GE	4	2%	3,7	92%
4	COMUNICAZIONE	2	1%	1,8	92%
5	FONDI COMUN.	6	3%	5,2	87%
6	INGLESE	10	5%	7,4	74%
7	MARKETING	4	2%	3,5	88%
8	NEGOZIAZIONE	2	2%	1,5	77%
9	SICUREZZA	6	3%	4,8	81%
10	FAD	104	52%	92,0	88%
11	ROLE PLAYING	6	3%	5,2	86%
12	AUTODIAGNOSI	16	8%	13,4	88%
13	BENCHMARKING	16	8%	14,2	84%
14	VALUTAZIONE	16	8%	14,2	85%
	TOTALE	200	100%	172,9	86%

Figura 7: Distribuzione ore moduli teorici

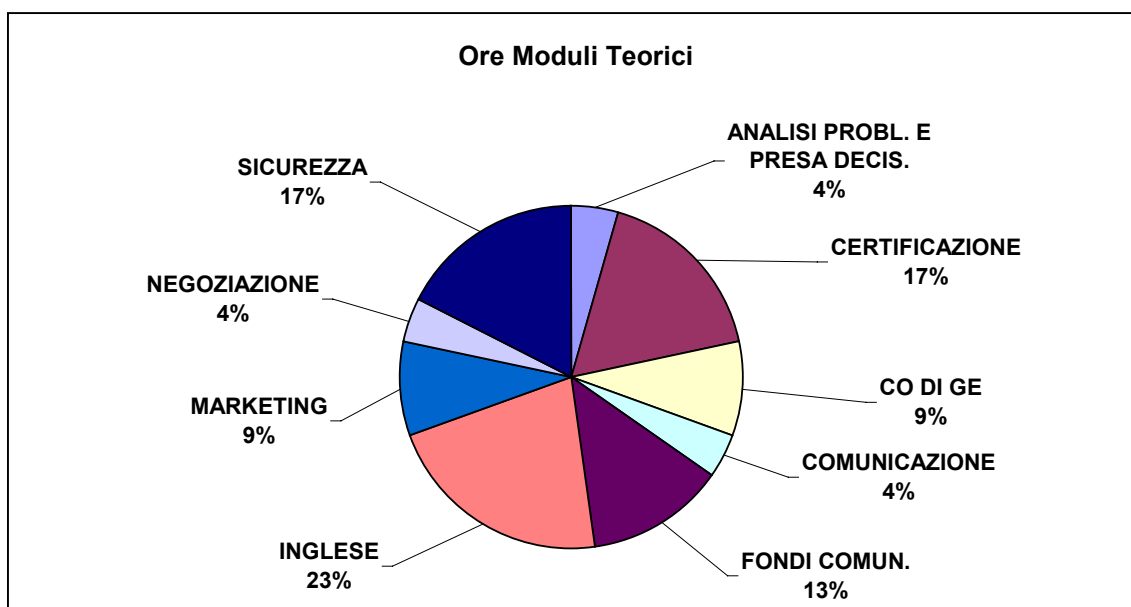


Figura 8: Distribuzione ore moduli applicativi

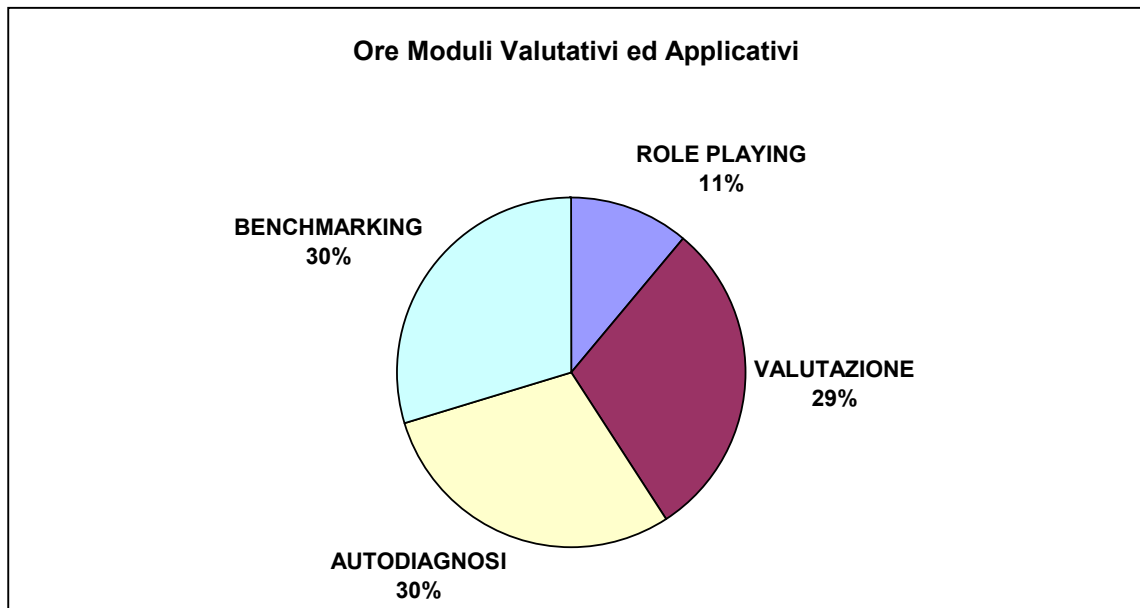
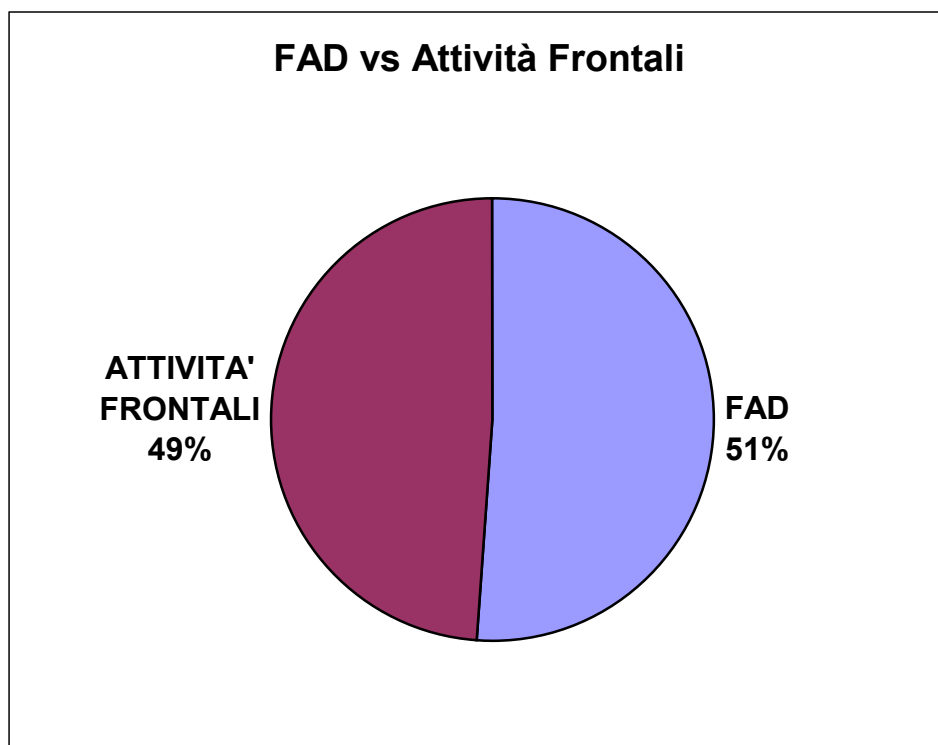


Figura 9: Distribuzione ore FAD / Attività Frontali



2.2.2 Attività preliminari alla realizzazione del percorso formativo

2.2.2.1 Attività di analisi sul campo preliminare alle azioni formative

Nelle fasi preliminari, di preparazione dell'intervento formativo, (si rimanda alle relazioni settoriali elaborate dal Gruppo Tecnico di Sostegno) è stata svolta un'analisi delle dinamiche economiche ed occupazionali attive sul territorio locale¹.

Questa sorta di "screening iniziale" ha permesso di studiare una ristretta rosa di possibili percorsi formativi, tra i quali, dopo un'attenta analisi, si è deciso di sviluppare un percorso formativo dedicato alle realtà delle PMI Pugliesi.

A conclusione della sessione di presentazione e selezione, è stata avviata, insieme all'analisi delle aspettative degli allievi, un ciclo di interviste sul campo con le imprese di provenienza dei corsi al fine di raccogliere indicazioni relative per la progettazione del profilo professionale idoneo e valutare in modo critico le aspettative dei partecipanti.

I risultati di questa ricognizione diretta e della successiva analisi critica delle aspettative di ogni singolo corsista, sono stati utilizzati nella scelta delle metodologie da utilizzare per la realizzazione dell'intervento formativo.

A questo riguardo è emersa la opportunità di orientare tutte le attività progettuali in modo da facilitare la conoscenza diretta dei partecipanti e lo scambio di buone prassi e metodologie di approccio alle problematiche comuni di natura gestionale ed organizzativa.

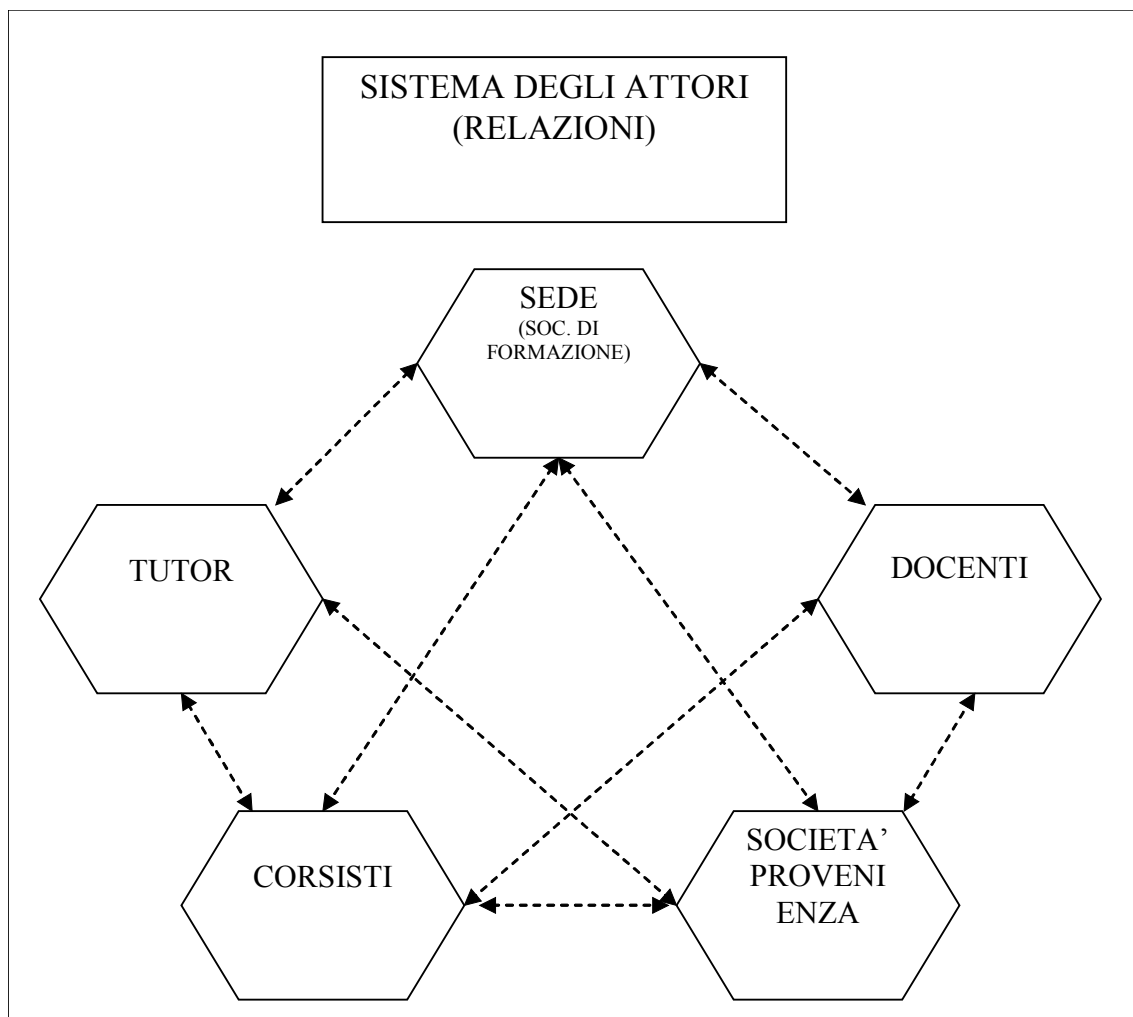
Pertanto si è provveduto sin da questa fase a definire i possibili obiettivi delle sessioni applicative ed il ruolo della FAD. In secondo luogo

¹ Relazione disponibile presso la sede principale del soggetto proponente/attuatore

è maturata la decisione di specificare i contenuti dei moduli formativi progettuali con riferimento alle specificità territoriali e, ove possibile, di facilitare il reclutamento dei docenti tra gli operatori con responsabilità manageriali e direttive.

Questi orientamenti e criteri di impostazione ed erogazione delle attività formative, sono apparsi opportuni soprattutto al fine di consentire, sin dalle sessioni formative d'aula, la possibilità di arricchire e completare, non solo il sistema delle competenze e delle conoscenze degli allievi, bensì, il sistema delle relazioni (Figura 10) di ogni partecipante con i soggetti già attivi nel comparto turistico locale e regionale (con particolare riguardo al comparto regionale dei servizi alla persona).

Figura 10 - Il Sistema degli attori



Il contatto diretto in aula tra responsabili di diverse funzioni e professionisti direttamente impegnati nei diversi settori, ha aumentato le possibilità di trasferire i concetti teorici in attività concrete e, di conseguenza, le relazioni di aula (studenti/docenti) in opportunità di crescita professionale.

2.2.2.2 Attività di diffusione e pubblicizzazione

La pubblicizzazione del progetto formativo è stata svolta attraverso le seguenti modalità:

- pubblicazione del bando su due testate nazionali e due testate locali con prima uscita il 5 novembre 2002;
- pubblicazione del bando di selezione sul sito del soggetto attuatore (http://www.custodia.it/formazione/form_alta/);
- attivazione del servizio dedicato di numero verde (800902451);
- invio diretto del bando alle liste di distribuzione degli indirizzi di posta elettronica;
- azione diretta di telemarketing ai recapiti telefonici degli associati UNEBA;
- affissione del bando di selezione negli albi degli enti locali e delle associazioni d'impresе nelle province di Lecce, Bari e Brindisi;

Dalla data di pubblicazione del bando al termine fissato per la presentazione delle candidature è stato attivato presso gli uffici del Partner UNEBA (Unione Nazionale Enti ed iniziative di assistenza sociale - Federazione della Puglia) in Lecce alla via Libertini n. 40, un ufficio informativo che ha fornito informazioni sia attraverso un servizio di call center sia attraverso lo svolgimento di incontri individuali di informazione ed orientamento.

La specifica natura progettuale della realizzazione di un corso di alta formazione, ha motivato la messa in atto di uno sviluppo progressivo

dell'attività di pubblicizzazione. Nel corso del progetto si è resa necessaria un'opera di pubblicizzazione del lavoro svolto, sia *in itinere* sia *ex post*, in ciascun momento con modi e finalità differenti.

Pertanto, si è stabilito di realizzare delle forme di pubblicazione sia dell'andamento sia dell'esito del progetto.

Pubblicizzazione *in itinere*

Durante lo svolgimento delle attività è stata data comunicazione, tramite gli organi informativi locali:

- delle iniziative promosse dall'ente attuatore
- delle attività svolte e intraprese dai corsisti
- del modo in cui, tramite i contatti con gli attori economici ed istituzionali, il progetto ha interagito con il territorio.

Pubblicizzazione *ex post*

Al termine delle attività didattiche, è stata prevista la seguente azione pubblicitaria:

- pubblicazione, sugli organi informativi locali, di un avviso ai soggetti interessati (aziende, imprese, enti pubblici, ecc.) del termine del progetto e del profilo professionale in uscita degli allievi formati

2.2.2.3 Attività di selezione

La fase di selezione è stata gestita dal Comitato di Indirizzo strategico ed effettuata dalla Commissione selezionatrice.

La Commissione selezionatrice era composta da un rappresentante del mondo della ricerca, da un rappresentante dell'imprenditoria locale, da un esperto della formazione, da un rappresentante per ogni partner del progetto e da uno del soggetto proponente/attuatore.

La progettazione di dettaglio della selezione è stata effettuata sulla base delle caratteristiche dell'utenza e dei criteri fissati nella

progettazione di massima. Sono stati individuati i contenuti e gli strumenti da utilizzare in ciascuna prova, le modalità e i tempi di effettuazione, le griglie di valutazione e i pesi di ciascuna prova ai fini della valutazione finale. La valutazione dei candidati ammessi alla selezione è stata realizzata nel rispetto dei criteri e degli elementi minimi ritenuti obbligatori dal MIUR:

- ⇒ coerenza del profilo di ingresso con le caratteristiche della figura professionale in uscita (punteggio max 25 punti). Tale punteggio veniva attribuito nella misura max di: - 8 punti per esperienze di lavoro di gruppo (essendo il corso per occupati) – 15 punti per il possesso del titolo di studio (laurea o diploma) e del punteggio conseguito; - 2 per l'utilizzo del PC.
- ⇒ conoscenza di almeno una lingua straniera, l'inglese (punteggio max 15 punti)
- ⇒ conoscenza dei sistemi informatici (punteggio max 20 punti)
- ⇒ attitudini al lavoro di gruppo, al problem finding/solving, alle relazioni interpersonali, alla comunicazione (punteggio max 25 punti)
- ⇒ motivazione del soggetto alla partecipazione all'iniziativa (punteggio max 15 punti).

Il percorso di selezione si è articolato su più momenti:

- ✓ **SCHEDA ANAGRAFICA** - Attraverso la valutazione dei dati inseriti nella “Scheda anagrafica dei candidati alla selezione”, è stato verificato il possesso dei requisiti formali richiesti per l'accesso al corso. Insieme al curriculum formativo richiesto alla presentazione della selezione si sono analizzate: la tipologia del titolo di studio, il punteggio conseguito, il background professionale. Si sono evidenziati gli aspetti positivi ed annotati i punti di criticità da chiarire al colloquio orale;

- ✓ **SOMMINISTRAZIONE TEST** - Il test conteneva domande finalizzate alla verifica della coerenza del profilo in ingresso con le caratteristiche della figura professionale in uscita; della conoscenza della lingua inglese; dell'attitudine al lavoro di gruppo, al problem solving, alle relazioni interpersonali/comunicazione. Le domande sono state calibrate in relazione alla tipologia di aspiranti allievi.

- ✓ **COLLOQUIO INDIVIDUALE** - Il colloquio (della durata di 15/20 minuti circa) si è svolto in base alla traccia di una apposita griglia di domande finalizzate a valutare l'interesse e la motivazione alla partecipazione al Master. Con l'ausilio del curriculum, della scheda anagrafica si sono valutati:
 1. il grado di motivazione all'iniziativa rispetto ai contenuti, alle modalità e tempi di realizzazione all'intera proposta formativa;
 2. il potenziale investimento da parte dei candidati;
 3. le conoscenze del settore, eventuali esperienze lavorative pregresse e il relativo "grado" di coerenza con il profilo professionale oggetto del corso;
 4. le caratteristiche individuali, le capacità relazionali dei candidati nell'adottare strategie di comunicazione idonee al contesto e agli interlocutori.

2.2.3 Attività formative corsuali, applicative e formazione a distanza (FAD)

2.2.3.1 Attività Formative Corsuali

Il corso ha avuto come obiettivo la formazione di una figura professionale innovativa, che sappia fare propri i punti di forza del sistema regionale pugliese – alta vocazione turistica, alta concentrazione di siti di alto interesse ambientale e culturale, vivacità imprenditoriale – e che, utilizzando tutte le risorse a disposizione sia in grado di offrire soluzioni ad una strutturale debolezza del tessuto economico.

Il progetto formativo mira a integrare e potenziare le relazioni fra tessuto produttivo e struttura scientifico tecnologica, con un ottica rivolta, in modo particolare, ai possibili vantaggi che il settore della ricerca può offrire alle PMI.

In una situazione come quella della regione Puglia di sostanziale carenza di strutture intermedie di sostegno tecnologico/innovativo alle PMI, appare allora come un obiettivo realizzabile quello di offrire da subito alla nuova figura professionale gli strumenti per muoversi in modo autonomo e per essere soggetto stimolatore di dinamiche innovative sul territorio.

Rivolgendosi agli occupati di PMI, che hanno un'istruzione superiore e/o universitaria, il Progetto Formativo ha inteso favorire dinamiche positive di progresso civile e sociale e di sviluppo economico ed occupazionale. Infatti, la scelta di qualificare ulteriormente le competenze di tali soggetti rientra nell'obiettivo di diffondere una cultura manageriale nelle imprese del mezzogiorno e promuovere quindi il progresso occupazionale creando terreno fertile per nuovi investimenti in capitale umano, e favorisce l'aumento di soddisfazione del lavoro in soggetti già occupati, che possono perciò indirizzare le energie verso l'innovazione dell'azienda dove operano, anziché doverle spendere per

rimotivarsi continuamente.

Il responsabile di funzione è la figura che all'interno dell'azienda, pur dotata di una sua autonomia decisionale e di una competenza specifica nel settore di applicazione, risponde sempre e comunque allo staff manageriale dell'azienda.

Questo significa che, se da un lato egli si interfaccia con i dipendenti per raccogliere informazioni e dati che permettano un'azione di scelta in uno specifico problema, dall'altro rende giustificazione di tale decisione, o ipotesi di decisione, a chi ha poi potere strutturale ed economico di renderla operativa.

Ciò comporta l'essere in grado di rapportarsi con i colleghi al fine di coordinarne il lavoro, valutarlo e verificarlo, nonché rapportarsi con i superiori ai quali deve di volta in volta render conto del proprio operato e di quello del suo staff.

Il percorso formativo, dunque, è stato rivolto allo scopo di consolidare e sviluppare sia le competenze relazionali che quelle manageriali dei propri formandi.

Sull'asse relazionale si trovano tutte quelle attività che richiedono un'interazione con altre persone, interne o esterne all'azienda, la discussione e argomentazione di idee volta alla persuasione della bontà delle stesse, la comunicazione di decisioni o di strategie che si intendono seguire nel processo lavorativo, in sintesi la gestione della propria capacità di comunicare, negoziare, gestire il tempo proprio e altrui, motivare e favorire il collocamento del singolo nell'organigramma dell'azienda, che comunque non è così univocamente definito e precisato trattandosi di PMI.

Sul piano più prettamente manageriale, si trovano le funzioni di controllo e di gestione dell'operato dei collaboratori, le attività di presa di decisione riferita a uno specifico ambito professionale, l'attività di

conoscenza dell'azienda in cui si è inseriti, delle strategie da essa seguite e la padronanza di conoscenze tecniche necessarie al collocamento o riposizionamento dei progetti personalmente seguiti nel piano aziendale.

Il responsabile di funzione dovrà essere in grado di gestire relazioni di alto livello sia all'interno che all'esterno del contesto lavorativo.

All'interno dell'azienda il responsabile di funzione dovrà confrontarsi con:

- il gruppo di collaboratori alle sue dipendenze;
- i collaboratori di aree diverse da quella da lui presidiata;
- i suoi responsabili, a cui propone il suo operato e quello del suo staff.

All'esterno dell'azienda dovrà confrontarsi con almeno i seguenti interlocutori di riferimento:

- i clienti esterni all'azienda che hanno il responsabile di funzione come riferimento interno all'azienda;
- i soggetti politici e istituzionali esterni all'azienda, con cui entra in contatto per i più svariati motivi e in modo più o meno stabile.

Il corso è stato strutturato tenendo conto di due valenze formative: una **teorica** (sviluppata in aula e mediante la FAD) e l'altra **applicativa** (comprendente attività pratiche di auto-diagnosi, benchmarking e le simulazioni didattiche role playing).

Di seguito viene illustrata l'architettura del percorso svolto.

L'attività formativa è stata suddivisa in 9 moduli teorici, finalizzati a fornire gli strumenti conoscitivi essenziali per lo sviluppo della figura professionale in uscita, accompagnanti da una serie di attività pratiche/operative di progettazione, confronto, interazione e lavoro.

Tabella 1

Moduli teorici
1) Comunicazione
2) Negoziazione
3) Analisi dei problemi e presa di decisioni
4) Inglese
5) Informatica per PMI
6) Marketing
7) Sicurezza (LEGGE 626)
8) Qualità
9) Controllo di gestione
10) Fondi Comunitari
11) FAD

Sin dall'inizio dei vari moduli formativi si è ravvisata una collaborazione tra i corsisti intensa e foriera di ottimi risultati: in particolare, durante i primi momenti formativi, i corsisti hanno rilevato la necessità di contenere le sessioni formative frontali al fine di facilitare la partecipazione e la conciliazione con i tempi e gli impegni lavorativi ordinari. Si è provveduto pertanto a formulare ipotesi alternative di strutturazione del calendario didattico adottando i seguenti criteri:

- 1) aumento e contestuale specificazione del ruolo della FAD;
- 2) riduzione delle sessioni frontali ed aumento delle sessioni applicative.

A questo riguardo lo staff didattico è elaborato una proposta che ha modificato la struttura del percorso didattico come di riportato nella Tabella 2.

Tabella 2: Struttura del percorso didattico

	aula	Simulazioni		Progetti sul campo			Valut. (6)	Totale
		B.G. (1)	R.P. (2)	FAD (3)	B.M. (4)	Autod. (5)		
Comunicazione	2		2	10			2	16
Negoziazione	2		2	6	8		2	20
Analisi dei problemi e presa di decisioni	2		2	10			2	16
Inglese (FAD 14)	10			20			2	32
Informatica (FAD)	0			30				30
Marketing (FAD)	4			14		8	2	28
Sicurezza (legge 626)	6						2	8
Qualità	6				8		2	16
Controllo di gestione (FAD 10)	4			14		8		26
Fondi comunitari come potenzialità per l'impresa	6						2	8
Attività di valutazione dell'apprendimento								0
Totale	42	0	6	104	16	16	16	200
(1) Business games (2) Role playing (3) Formazione a distanza (4) Benchmarking (5) Autodiagnosi (6) Valutazione								

Gli **obiettivi formativi** sono coincisi con i fabbisogni di formazione individuati per ciascuna tipologia di modulo svolto. In alcuni moduli, l'obiettivo aggiuntivo è stato quello di omogeneizzare le conoscenze di base dei corsisti. Tali obiettivi hanno avuto un riscontro positivo per il gruppo dei discenti dimostrandosi coerenti con i compiti svolti dai docenti ed in linea con quanto progettato.

I **metodi didattici** utilizzati sono stati svariati. Alle lezioni frontali (puramente teoriche) si sono spesso affiancati: lavori di gruppo, esemplificazioni di casi aziendali, esercitazioni finalizzate all'applicazione della teoria, incontri formativi. I metodi didattici utilizzati sono stati finalizzati a mantenere alto il livello di attenzione della classe. Talvolta si sono avuti leggeri scostamenti per ciò che riguarda i contenuti sviluppati

durante lo svolgimento del modulo rispetto a quanto indicato nella fase progettuale, e ciò con lo scopo di approfondire ulteriormente tali contenuti e di adattarli al gruppo.

I **materiali didattici** utilizzati sono stati soprattutto: slide, dispense didattiche, documenti aziendali, normative, studi di casi, testi specifici. Tali strumenti sono serviti da supporto per seguire la lezione in aula e poter effettuare uno studio autodidattico più approfondito. Inizialmente il comitato scientifico aveva impostato la somministrazione del materiale didattico solo al termine dei moduli formativi; su richiesta specifica dei formandi si è deciso di distribuire il materiale didattico prima di ogni lezione; ai docenti è stato richiesto di produrre e segnalare prima dell'avvio delle proprie sessioni il materiale didattico di supporto e le indicazioni bibliografiche di approfondimento.

Il ruolo del **coordinatore** è stato quello di pianificazione del percorso formativo. A tal fine sono stati illustrati ai docenti: la metodologia didattica prevista, lo scopo e gli obiettivi del corso. E' stato effettuato un coordinamento dei contenuti dei moduli tra i docenti per evitare duplicazioni di argomenti e per dare un unico filo conduttore al percorso. Il coordinatore, ha provveduto alla definizione del calendario del corso specificando nel dettaglio la data, orari, modulo, docente e sede, tenendo conto delle risorse selezionate e della loro disponibilità. Ha comunicato le variazioni di calendario determinatesi nel corso del Master a causa della indisponibilità di alcuni docenti.

Il **tutor** ha avuto il ruolo di dare continuità al processo di formazione. E' spettato al tutor provvedere, oltre alla regolare tenuta dei registri, a:

- verificare la disponibilità e la funzionalità delle attrezzature previste e dei locali utilizzati per la corretta erogazione del percorso formativo;
- predisporre il kit allievo (inizialmente tale kit conteneva l'occorrente necessario a seguire le lezioni: cartella, blocco, penna, matita,

gomma, temperino, raccoglitore completo di carPETTE. Successivamente in base alle esigenze il kit è stato arricchito con floppy disk, Cd, etc.);

- distribuire materiali didattici, test, dispense, fotocopie utilizzate nelle lezioni di aula e per l'autodidattica;
- rilevare eventuali disservizi di tipo logistico;
- archiviare la documentazione prodotta dai docenti e dagli allievi;
- comunicare il piano delle lezioni, le modalità di svolgimento del percorso;
- riportare i contenuti dei moduli sul registro delle presenze, verificare le entrate e le uscite degli allievi.

La **collaborazione e il rapporto interpersonale tra alunni/docenti** è stata apprezzabile per tutto il percorso formativo con il perseguimento di significativi obiettivi di miglioramento qualitativo del livello di apprendimento nonché dell'attività didattica complessiva. Dall'analisi delle schede valutative somministrate ai formandi emerge proprio un grado di soddisfazione crescente in merito al corpo docente. Questo risultato è stato raggiunto grazie ad un intenso lavoro di équipe, nonché dalla piena disponibilità del corpo docente al fine di rendere più comprensibile la materia di insegnamento.

Nelle **schede** seguenti vengono riportati, modulo per modulo, gli elementi specifici necessari ad effettuare un bilancio finale delle attività svolte.

Oltre ai contenuti richiesti sono riportati: obiettivo, contenuti, ore formative erogate, presenze dei partecipanti espresse in ore uomo, tipologia di professionalità coinvolte, strumentazione utilizzata, tipologia di

materiale didattico erogato, risultati ottenuti sul piano della crescita di know-how dell'aula; per ciascun modulo vengono indicate inoltre alcune note sull'andamento dell'attività.

Modulo 1: Comunicazione
Durata: 16 ore
Obiettivi
Fornire i concetti base della comunicazione a coloro che si occupano in modo sistematico della gestione della clientela e dei rapporti con le aziende fornitrici. Fornire competenza specifica nell'ambito della comunicazione interna, fondamentale per il buon funzionamento delle organizzazioni. Essere in grado di comprendere i messaggi provenienti dall'esterno.Saper valutare i rischi della comunicazione.
Contenuti
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicazione e Marketing: la customer satisfaction. - Comunicazione interna e comunicazione istituzionale. - Analisi degli strumenti: casi studio di aziende. - La comunicazione via internet: vantaggi e rischi; casi pratici di comunicazione di gruppo.
Presenze espresse in ore uomo
416
Professionalità coinvolte
Docente di economia/organizzazione aziendale Esperiti di comunicazione aziendale.
Strumentazione utilizzata:
Videoproiettore Lavagna luminosa Lavagna a fogli mobili
Materiale didattico
Dispense didattiche Documenti aziendali.
Risultati ottenuti sul piano della crescita di know-how dei partecipanti
I formandi sono risultati molto eterogenei tra di loro per la tipologia di studio effettuato e per il settore lavorativo di appartenenza. Una volta superati gli ostacoli iniziali si è riscontrato un livello elevato di attenzione, conseguendo distinti risultati sul piano delle conoscenze e competenze .
Note
La metodologia didattica si è basata sull'utilizzo di lezioni frontali supportate da diapositive formative sulla comunicazione individuale e di massa attraverso il metodo ipotetico – Deduttivo. La durata del modulo è strutturata in: 2 ore in aula, 2 ore di business game/role playing, 10 ore in FAD e 2 ore di valutazione (conteggiate nel modulo 11).

Modulo 2: Negoziazione
Durata: 20 ore
Obiettivi
<p>Fornire la capacità di gestione del dissenso e di negoziazione con interlocutori interne ed esterni.</p> <p>Sviluppare la consapevolezza della negoziazione nei partecipanti, analizzando i fattori comportamentali e psicologici implicati in tale processo, necessari per la gestione dei rapporti professionali.</p> <p>Sviluppo delle abilità per gestire i conflitti interpersonali al fine di evitare il flusso delle comunicazioni e delle relazioni, ma facendo emergere le possibilità e le novità insite in tutti i conflitti.</p> <p>Individuazione dei punti chiave di un negoziato (elementi essenziali ed accidentali) per una corretta valutazione dei vantaggi e degli svantaggi.</p>
Contenuti
<ul style="list-style-type: none"> - Approccio al negoziato: le strategie. - La negoziazione; il negozio giuridico; tipologia dei contratti. - I protagonisti e le variabili dei processi di negoziazione. - Le scelte strategiche in azienda. - Le strategie di persuasione in aziende di servizi. - Le strategie commerciali via internet. - La comunicazione complessa nel negoziato. - Approccio al negoziato.
Presenze espresse in ore uomo
520
Professionalità coinvolte
Docente di organizzazione aziendale
Strumentazione utilizzata
Videoproiettore Lavagna luminosa Lavagna a fogli mobili
Materiale didattico
Dispense didattiche Esercitazioni
Risultati ottenuti sul piano della crescita di know-how dei partecipanti
La classe si è dimostrata ricettiva al trasferimento dei contenuti del modulo. I risultati ottenuti in termini di crescita di know-how possono essere considerati soddisfacenti.
Note
<p>La programmazione didattica, riguardo ai contenuti, ha seguito la progettazione iniziale. I contenuti sono stati trasmessi attraverso lezioni frontali, discussioni di gruppo e attraverso diapositive formative sul negoziato attraverso il metodo induttivo e ipotetico - deduttivo.</p> <p>La durata del modulo è strutturata in: 2 ore di lezione frontale, 2 ore di business game/role playing, 6 ore di FAD, 8 ore di benchmarking e 2 ore di valutazione (conteggiate nel modulo 11).</p>

Modulo 3: Analisi dei Problemi e Presa delle decisioni
Durata: 16 ore
Obiettivi
Migliorare la modalità di analizzare, gestire e risolvere problemi e situazioni, porre in atto decisioni vincenti ed efficaci, aiutare a ottenere risultati positivi nel presidio delle funzioni di competenza. Proposizione di una metodologia di analisi del problema per ridurre al minimo il rischio di decisioni inefficaci
Contenuti
<ul style="list-style-type: none"> - Come affrontare il problema. - Analisi di un problema per la decisione. - Come decidere: analisi dei casi decisionali. - Organizzazione e riorganizzazione dei tempi di lavoro.
Presenze espresse in ore uomo
96
Professionalità coinvolte
Docenti di economia ed organizzazione
Strumentazione utilizzata
Laboratorio di informatica Videoproiettore Lavagna a fogli mobili
Materiale didattico
Dispense didattiche
Risultati ottenuti sul piano della crescita di know-how dei partecipanti
La classe si è dimostrata molto attenta agli argomenti trattati. I partecipanti hanno acquisito delle importanti conoscenze sulle modalità di presa di decisioni. Dai risultati del test di fine modulo si è evidenziato un ottimo risultato sul piano della crescita di know how.
Note
Per raggiungere gli obiettivi che il modulo si proponeva le lezioni frontali sono state supportate da esercitazioni attraverso discussioni di gruppo e da diapositive formative sul problem solving attraverso il metodo induttivo e ipotetico-deduttivo. La durata del modulo è strutturata in: 2 ore di analisi dei problemi e presa di decisioni, 2 ore di business game/role playing, 10 ore di FAD e 2 ore di valutazione (conteggiate nel modulo 11)

Modulo 4: Lingua inglese
Durata: 32
Obiettivi:
Perfezionare l'inglese per il mondo degli affari. La FAD è stata inserita all'interno del progetto per aiutare gli allievi ad apprendere le regole grammaticali della lingua inglese. Tale modalità è stata pensata per agevolare tutti gli utenti a migliorare la conoscenza di una lingua straniera in modo autonomo e slegato completamente dai vincoli spazio temporali che la formazione tradizionale ha intrinseci. E', infatti, un valore aggiunto della formazione a distanza dare agli utenti la possibilità di essere modulare e iperformativa. Gli utenti hanno, quindi, la possibilità non solo di decidere cosa e come apprendere, ma di entrare in contatto con più esperti del settore e con tutti i discenti.
Contenuti
Strumenti necessari alla comprensione della lingua inglese sia da un punto di vista verbale che testuale e per aumentare la padronanza del lessico. Skill work: writing and speaking – introduce yourself to the class. English test- Food and beverage. English, American and Continental Breakfast. Starters or appetiser. First course. Main Course. Dessert. Cocktails. The english alphabet; personal subject pronouns; simple present to be. Telephone language, room types, special form of accomodation - Bed and breakfast. The definite and indefinite articles. Numbers up to 100. Question words- Answers.
Presenze espresse in ore uomo
Aula: 192
Professionalità coinvolte
Docente di inglese
Strumentazione utilizzata
Laboratorio con utilizzo di sussidi didattici audio – video e computer Videocassette Lavagna a fogli mobili
Materiale didattico
Manuale Parte di testi specifici Manuale on line
Risultati ottenuti sul piano della crescita di know-how dei partecipanti
I corsisti hanno manifestato un coerente interesse e partecipazione alle attività didattiche conseguendo ottimi risultati in termini di conoscenze, competenze e abilità. I partecipanti hanno aumentato le loro competenze linguistiche, approfondendo, in particolare la sintassi della lingua inglese. I corsisti hanno sviluppato una sicurezza nella gestione della lingua inglese.
Note
La metodologia del modulo si è basata principalmente sull'approccio comunicativo; le lezioni sono state pianificate e strutturate per conseguire un sensibile miglioramento delle competenze comunicative e per aumentare in modo esponenziale il bagaglio lessicale dei corsisti. La durata del modulo è suddivisa in ore 10 d'aula, 20 ore in FAD e 2 ore di valutazione. La metodologia della formazione a distanza ha compreso l'utilizzo di un campus strutturato per gli utenti. Il corso è un manuale on line di inglese comprendente tutte le regole grammaticali necessarie per la comprensione della lingua inglese e la stesura di testi corretti. All'interno del campus è stato previsto l'utilizzo di un forum dove gli studenti hanno avuto la possibilità di scambiarsi messaggi di supporto sia a livello contenutistico, sia a livello motivazionale consentendo la creazione di un campus virtuale e di una comunità on line. Ogni corsista poteva svolgere le esercitazioni poste dal tutor all'interno del forum e poteva rispedirle compilate, consentendo al tutor di correggerle e di mandare un rimando al singolo studente. Tale metodologia ha consentito il raggiungimento degli obiettivi proposti all'inizio del corso: <ol style="list-style-type: none"> 1) apprendimento personalizzato 2) modularità del corso 3) iperformazione

Modulo 5: Informatica per PMI
Durata: 30 ore
Obiettivi
<p>Fornire le competenze di base per l'utilizzo del pacchetto di Office.</p> <p>Fornire le tecniche per l'utilizzo a livello avanzato dei principali sistemi di produttività personale: elaboratori di testo, fogli elettronici e strumenti di presentazione.</p> <p>Fornire gli elementi essenziali per la comprensione strutturale e sistematica delle potenzialità della comunicazione via web, delle tecnologie attualmente offerte dal mercato, dei principi di organizzazione dei siti web statici e dinamici.</p> <p>Fornire gli strumenti per rendere proficuo e sistematico l'indirizzo di internet.</p>
Contenuti
<p>- Introduzione ai sistemi operativi. Primi cenni sulle reti. Reti locali. Reti geografiche.</p> <p>L'utilizzo di Windows.</p> <p>Elaborazioni di testi Word. Modelli. Sezioni. Paragrafi. Separazioni contenuto e aspetto. Tabelle e grafici.</p> <p><u>Word</u>: struttura e composizione di un documento, impaginazione, utilizzo degli stili per la formattazione, operazioni automatiche (mail merge).</p> <p>Introduzione ad excel. Struttura di un foglio.</p> <p>- <u>Excel</u>: struttura di un documento, data entry e ottimizzazione, formule e riferimenti, produzione di grafici e analisi, gestione di dati, filtri, formato celle aggregazione e subtotali</p> <p>- <u>PowerPoint</u>: struttura di una presentazione, contenuti e creazione di una presentazione</p> <p>- Cenni e struttura sintattica di <u>HTML</u>, FrontPage</p> <p>- Introduzione ai protocolli applicativi basati su <u>TCP / IP</u> principali servizi</p> <p>- Architettura di un <u>sito web</u></p> <p>- <u>Funzionalità di un sito web</u>, contenuti e aspetto. Struttura delle pagine. Analisi di siti reali Creazione di un sito di esempio con Front page. Struttura di un sito web. Contenuti e presentazioni. Siti web dinamici e statici. Tecnologia web client/side e server/side. Dislocazione di un sito web. Valutazione e analisi di un sito web.</p>
Presenze espresse in ore uomo
780
Professionalità coinvolte
Docenti di informatica in FAD docente di informatica nel ruolo di tutor on line
Strumentazione utilizzata
Laboratorio di informatica
Materiale didattico
Corso On-line Esercitazioni on-line Dispense didattiche cartacee e su supporto informatico
Risultati ottenuti sul piano della crescita di know-how dei partecipanti
I partecipanti hanno rinforzato le conoscenze o aumentato le stesse nei confronti della materia informatica. Ogni partecipante poteva personalizzare il contenuto dell'apprendimento in modo tale che fossero adattate alle singole esigenze di ognuno. Ogni singolo partecipante ha, quindi, manifestato un interesse concreto nei confronti della materia.
Note
Il modulo è stato svolto interamente in FAD.

Modulo 6: Marketing
Durata: 28 ore
Obiettivi
Fornire gli strumenti conoscitivi essenziali sui principi, sulle metodologie e sulle tecniche marketing Sviluppare una conoscenza concreta delle modalità di definizione degli obiettivi. Omogeneizzare le conoscenze di base.
Contenuti
Lo schema del processo strategico nel marketing di prodotto/servizio. - Specificità e attrattività del servizio ecologico: caso di successo - Definizione di marketing: processi evolutivi della teoria; distinzione tra marketing operativo e marketing strategico - Analisi degli strumenti: flusso logico; analisi; pianificazione; attuazione; controllo - Il prodotto turistico: fattore di attrattività; sistema complementare - Sistema accessorio: creazione del sistema turistico di offerta - La piramide dei bisogni di Maslow: il concetto di bisogno e in particolare il concetto di bisogno turistico - La soddisfazione del bisogno: il concetto di customer satisfaction - Il processo di analisi e la ricerca di mercato: la pianificazione e la strategia - Le differenti strategie: indifferenziata, differenziata, di nicchia - Il mercato: Il mercato turistico; i segmenti di domanda; gli attori del turismo; il settore pubblico, il settore privato - Caso di successo - Le risorse culturali in Puglia - Discussione con esempi di turismo ambientale sia in Puglia che altrove - Esame del concetto di sistema turistico locale e analisi di case history.
Presenze espresse in ore uomo
728
Professionalità coinvolte
Docente di marketing Consulente di marketing Esperto di formazione a distanza
Strumentazione utilizzata
Videoproiettore Lavagna luminosa Lavagna a fogli mobili
Materiale didattico
Dispense didattiche Corso On line
Risultati ottenuti sul piano della crescita di know-how dei partecipanti
La classe ha mostrato un discreto interesse per gli argomenti trattati e si è evidenziata una buona preparazione complessiva; visti l'esito delle prove e gli interventi in aula è stato possibile affermare che tutti hanno assimilato e compreso a pieno i concetti esposti. La formazione a distanza ha consentito agli utenti di innalzare il livello di preparazione e di comprensione della terminologia utile all'approccio della materia.
Note
La metodologia didattica è stata caratterizzata da lezioni frontali supportate da esercitazioni e discussioni di gruppo. La durata del modulo è strutturata in: 4 ore di Marketing, 14 ore di FAD, 1 ora di benchmarking, 8 ore di autodiagnosi aziendale e 2 ore di valutazione (conteggiate nel modulo 11).

Modulo 7: Sicurezza (Legge 626)
Durata: 8 ore
Obiettivi
Fornire una diffusione capillare delle disposizioni in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, attraverso i contenuti del D.L.gs 626/94
Contenuti
La normativa di sicurezza esistente prima dell'emanazione del D.L.gs 626/94. Richiami sulle fasi di approvazione di un documento normativo(Leggi ordinarie, decreti legge e decreti legislativi). Le nuove figure individuate dal D.L.gs 626/94 ed i relativi obblighi. Il documento sulla valutazione dei rischi. La gestione delle emergenze (Pronto soccorso e antincendio). I dispositivi di protezione individuale (DPI). La movimentazione manuale dei carichi.
Presenze espresse in ore uomo
208
Professionalità coinvolte
Libero professionista esperto della materia.
Strumentazione utilizzata
Videoproiettore Lavagna luminosa Lavagna a fogli mobili
Materiale didattico
Dispense didattiche cartacee e su supporto informatico
Risultati ottenuti sul piano della crescita di know-how dei partecipanti
La classe ha risposto positivamente alla metodologia didattica utilizzata partecipando attivamente alle lezioni di gruppo, risultando maggiormente stimolata dall'analisi di casi reali piuttosto che dalle lezioni teoriche.
Note
Le attività didattiche si sono svolte tenuto conto della differente sensibilità degli allievi all'argomento in oggetto. A tal riguardo, ad ogni argomento esposto ha fatto seguito una breve discussione aperta. Ciò al fine di verificare, anche, il livello di comprensione. La durata del modulo è strutturata in: 6 ore di Sicurezza e 2 ore di valutazione (conteggiate nel modulo 11).

Modulo 8: Qualità
Durata: 16 ore
Obiettivi
<p>Fornire le competenze necessarie per una corretta applicazione dei regolamenti sulla qualità, mantenendo elevati standard di produzione ottenuti.</p> <p>Gestire efficacemente la documentazione del Sistema Qualità.</p> <p>Raccogliere ed elaborare i dati relativi alle registrazioni del Sistema Qualità facendo uso delle opportune tecniche statistiche.</p> <p>Effettuare il Controllo Qualità di processi produttivi seguendo le istruzioni operative.</p> <p>Individuare le opportunità di miglioramento e pianificare le relative azioni attraverso le analisi delle non conformità.</p> <p>Effettuare verifiche ispettive interne (audit) sul Sistema Qualità.</p>
Contenuti
<p>I diversi aspetti della qualità: obbligatori e volontari</p> <p>La definizione della qualità in un processo, in un servizio o in un prodotto. Gli organismi di accreditamento e certificazione</p> <p>Le diverse norme ISO: la certificazione dei processi, dei prodotti e del personale</p> <p>Applicazione del modello ISO 9001:2000 in diverse tipologie aziendali</p> <p>ISO 14001</p> <p>La programmazione della qualità e la sua attuazione</p> <p>La bibliografia di riferimento</p> <p>Gli strumenti per la compilazione dei manuali di gestione del sistema qualità</p>
Presenze espresse in ore uomo
416
Professionalità coinvolte
Libero professionista esperto della materia.
Strumentazione utilizzata
<p>Lavagna luminosa</p> <p>Lavagna a fogli mobili</p> <p>Computer collegato ad un video proiettore</p> <p>Aula di informatica</p>
Materiale didattico
<p>Dispense didattiche</p> <p>Software specialistico</p> <p>Bibliografia siti internet e pagine web</p>
Risultati ottenuti sul piano della crescita di know-how dei partecipanti
<p>La classe si è dimostrata interessata all'argomento della certificazione della qualità per motivi professionali ed ha iniziato ad applicare le informazioni acquisite alla propria attività lavorativa. L'interesse mostrato è stato confermato dalla immediata ricerca delle possibili applicazioni nei vari settori. La classe durante la simulazione dell'applicazione del manuale della qualità ha iniziato a progettare una strategia per il miglioramento del servizio offerto dalla propria attività lavorativa.</p>
Note
<p>La metodologia didattica si è basata su lezioni frontali, discussioni di casi aziendali, simulazione di compilazione di manuali della qualità, con l'ausilio di strumenti informatici ed analisi delle informazioni rilevate su alcuni siti internet.</p> <p>La durata del modulo è strutturata in: 6 ore di Qualità, 8 ore di benchmarking e 2 ore di valutazione (conteggiate nel modulo 11).</p>


Modulo 9: Fondi Comunitari
Durata: 8 ore
Obiettivi
Essere in grado di conoscere le tipologie dei fondi. Saper valutare vantaggi e svantaggi nella determinazione delle risorse e come esse vengono distribuite.
Contenuti
<ul style="list-style-type: none"> - I Fondi Strutturali della CEE. FEOGA- FSE – FESR - Esempi di applicazione sui Fondi Comunitari a livello nazionale e regionale - Legge 488/92 - Legge 215 - Esempi di redazione del Business Plan-Fondi Comunitari
Presenze espresse in ore uomo
208
Professionalità coinvolte
Esperto della materia
Strumentazione utilizzata
Videoproiettore Lavagna luminosa Lavagna a fogli mobili
Materiale didattico
Dispense didattiche Normativa Modulistica
Risultati ottenuti sul piano della crescita di know-how dei partecipanti
Il gruppo ha mostrato particolare attenzione per i contenuti del modulo acquisendo tutte le nozioni trasmesse. Sul piano della crescita le partecipanti hanno dimostrato di aver bene assimilato gli argomenti trattati dimostrando una maggiore consapevolezza delle opportunità di finanziamento disponibili sul territorio.
Note
La metodologia didattica si è basata sull'utilizzo di lezioni frontali supportate da diapositive formative sui Fondi Comunitario con riguardo ai PON-CEE-FEOGA_FSE_FESR utilizzando il metodo Ipotetico – Deduttivo. La durata del modulo è strutturata in: 6 ore di Fondi Comunitari come potenzialità per l'impresa e 2 ore di valutazione (conteggiata nel modulo 11).

Modulo 10: Controllo di Gestione
Durata: 26 ore
Obiettivi
Fornire le competenze necessarie per la progettazione di un sistema di controllo di gestione. Fornire una panoramica sui principali strumenti utilizzati in azienda: contabilità analitica e industriale, budget, algoritmi decisionali, report Descrivere dei casi concreti di applicazione del controllo di gestione.
Contenuti
Il controllo di gestione: principi e concetti di base. Il controllo di gestione e la struttura organizzativa in una PMI La formazione del Budget: <ul style="list-style-type: none"> - il budget commerciale - il budget di produzione - il budget delle altre aree funzionali - il budget degli investimenti - il consolidamento dei budget settoriali L'analisi degli scostamenti: il calcolo degli indicatori Reportistica
Presenze espresse in ore uomo
676
Professionalità coinvolte
Docente di economia aziendale. Consulente esperto in Contabilità e Bilancio
Strumentazione utilizzata
Videoproiettore Lavagna luminosa Lavagna a fogli mobili
Materiale didattico
Dispensa didattica Corso on line
Risultati ottenuti sul piano della crescita di know-how dei partecipanti
La classe si è dimostrata ricettiva al trasferimento dei contenuti del modulo. I risultati ottenuti in termini di crescita di know how possono essere considerati soddisfacenti.
Note
La programmazione didattica, riguardo ai contenuti, ha seguito la progettazione iniziale. I contenuti sono stati trasmessi attraverso lezioni frontali e in FAD. La durata del modulo è strutturata in: 4 ore di aula , 14 ore di FAD, 8 ore di autodiagnosi e 2 ore di valutazione (conteggiate nel modulo 11).

Modulo 11: Attività di valutazione dell'apprendimento
Durata: 16 ore
Obiettivi:
Valutazione del livello di apprendimento della risorsa in formazione.
Contenuti:
Il sistema di valutazione servirà a valutare: <u>Conoscenze</u> : i dati e le informazioni già strutturate secondo una logica di contenuti <u>Capacità</u> : la possibilità di effettuare operazioni specifiche finalizzate a risultati controllabili <u>Atteggiamento</u> : in riferimento alla modalità di leggere e correlare "fenomeni" secondo una specifica chiave valoriale (ad es. economica, ambientale, sociale) in coerenza con obiettivi e strategie del ruolo ipoteticamente occupato dall'allievo.
Presenze espresse in ore uomo:
416
Professionalità coinvolte:
Docente Commissione esaminatrice
Strumentazione utilizzata:
AULA
Materiale didattico:
Dispense didattiche
Risultati ottenuti sul piano della crescita di know how dei partecipanti:
Note:
10 questionari intermedi per modulo 1 questionario finale per le attività in aula 1 questionario finale per le attività in FAD

2.2.3.2 Attività Applicative

Le attività applicative relative al business game/role playing, al benchmarking e all'autodiagnosi aziendale sono state svolte all'interno dei moduli teorici secondo la ripartizione indicata nei vari moduli.

 Le attività applicative, simulazioni didattiche, business game, role playing, esercitazioni attive con le quali si sono poste in evidenza le difficoltà e le potenzialità del lavoro di gruppo; le implicazioni delle decisioni prese o non prese; gli atteggiamenti e i comportamenti messi in atto direttamente dai soggetti.

Tali ore, inserite subito dopo la teoria hanno permesso di confrontare nell'immediato teoria e pratica in modo da ampliare le capacità di analisi e comprensione delle problematiche (business game role playing) e migliorare nella gestione di situazioni critiche (benchmarking, auto-diagnosi aziendale).

2.2.4 Attività di valutazione dell'apprendimento

L'attività di valutazione dell'apprendimento è stata svolta al termine di ciascun modulo formativo. È stato somministrato ai formandi un questionario contenente quesiti riguardanti ciascuno dei moduli didattici svolti nel periodo di tempo immediatamente precedente. Ciascun docente ha fornito i quesiti relativi al proprio modulo didattico. Il gruppo di coordinamento didattico, per ogni verifica, ha composto i diversi quesiti dando forma al questionario di valutazione dell'apprendimento.

Di seguito è riportata una dettagliata analisi di ciascuna delle prove di valutazione dell'apprendimento, svolte nel corso delle attività di formazione.

VALUTAZIONE DEL 21 MARZO 2003

La valutazione dell'apprendimento del 21 marzo 2003 ha riguardato il modulo di *Comunicazione*. È stata composta da 5 domande a risposta multipla, ciascuna delle quali poteva avere più di una risposta esatta.

VALUTAZIONE DEL 04 APRILE 2003

La valutazione dell'apprendimento del 04 aprile 2003 ha riguardato il modulo di *Negoziazione*. È stata composta da 5 domande a risposta multipla, ciascuna delle quali poteva avere più di una risposta esatta.

VALUTAZIONE DEL 11 APRILE 2003

La valutazione dell'apprendimento del 11 aprile 2003 ha riguardato i moduli di *Marketing*. Ha assunto la forma di un questionario così composto di 4 domande a risposta multipla (vero/falso).

VALUTAZIONE DEL 05 MAGGIO 2003

La valutazione dell'apprendimento del 05 maggio 2003 ha riguardato i moduli di *Analisi dei Problemi e presa della decisioni*. Ha avuto la forma di un questionario interamente a risposta multipla, composto da 5 domande.

VALUTAZIONE DEL 16 MAGGIO 2003

La valutazione dell'apprendimento del 16 maggio 2003 ha riguardato i moduli di *Controllo di gestione*. Ha avuto la forma di un questionario interamente a risposta multipla, composto da 5 domande.

VALUTAZIONE DEL 06 GIUGNO 2003

La valutazione dell'apprendimento del 06 giugno 2003 ha riguardato il modulo di *Fondi comunitari*. Ha avuto la forma di un questionario interamente a risposta vero/falso composto da 5 domande.

VALUTAZIONE DEL 19 SETTEMBRE 2003

La valutazione dell'apprendimento del 19 settembre 2003 ha riguardato il modulo di *Inglese*. Ha avuto la forma di un questionario a completamento dei brani in base ad un testo di lettura.

VALUTAZIONE DEL 26 SETTEMBRE 2003

La valutazione dell'apprendimento del 26 settembre 2003 ha riguardato i moduli di *Sicurezza*. Ha avuto la forma di un questionario interamente a risposta multipla, composto da 6 domande.

VALUTAZIONE DEL 10 OTTOBRE 2003

La valutazione dell'apprendimento del 10 ottobre 2003 ha riguardato i moduli di *Certificazione*. Ha avuto la forma di un questionario interamente a risposta multipla, composto da 5 domande.

VALUTAZIONE FINALE

La valutazione finale dell'apprendimento ha visto la somministrazione (14 novembre 2003) di 2 questionari distinti per le attività frontali e per le attività di FAD.

Il primo questionari si compone di 17 domande con risposta a scelta (vero/falso) ed una domanda a risposta multipla.

Il secondo questionario, relativo alle attività in FAD, si componeva in:

- Modulo Controllo di Gestione: 13 domande (scelta vero/falso);
- Modulo Marketing: 8 domande (scelta vero/falso);
- Modulo Inglese: 4 brani a completamento;
- Modulo Informatica: 15 domande a risposta multipla.

2.2.5 Attività di placement

Le attività di Placement si sono sviluppate conciliando le individualità e le aspettative personali di ogni singolo allievo con le finalità proprie del corso.

Poiché il gruppo dei formandi era composto da soggetti già occupati, l'attività di placement si è concentrata sugli aspetti di valutazione delle competenze, discussione dei profili di crescita all'interno dell'azienda di appartenenza, valutazione di eventuali profili in altre aziende e sviluppo degli strumenti personali di placement (CV in formato europeo)

L'attività di placement ha riguardato nello specifico la valutazione del bilancio di competenze e l'orientamento in uscita per ciascun corsista.

2.2.5.1 Bilancio di competenze e orientamento in uscita

L'attività di Placement è stata suddivisa in 5 fasi:

Fase 1. L'attività di placement per i frequentanti del corso PMI è stata avviata già nel mese di giugno attraverso una raccolta di materiale (questionari, career test, test a risposta multipla, etc) da utilizzare come supporto per i colloqui individuali. Una volta raccolto tale materiale si è proceduto ad una sua analisi e selezione seguendo il criterio di preferire documenti che

- a) potessero effettivamente “misurare” le competenze maturate dai corsisti;
- b) fossero, più o meno, in linea con le figure professionali in uscita previste dai corsi;
- c) fossero aggiornati.

Alla fine si è preferito il *Career Test. Misura con il test il tuo valore professionale*, di Luca e Laura Varvelli, edito da Il Sole 24 ore, 2003. Si tratta di una batteria di test, contenuti in un CD-Rom, che offrono risposte a tante domande e che si propongono come strumento per autovalutarsi e trovare il percorso professionale adatto a ognuno. Il *Career test* si divide in tre parti: Le terre rare, che simboleggiano le competenze su cui basare il proprio successo; i test di acqua, relativi alle fondamentali capacità relazionali e infine i test di aria, ovvero le competenze di livello elevato, valide per ciascuno e in ogni ruolo. A complemento dei test il programma fornisce delle proposte di alcune "ricette" per colmare le carenze, consigli per migliorarsi, suggerimenti per esprimersi nel mondo del lavoro.

Accanto al *Career Test* è stata prevista la creazione di una scheda-questionario sull'attività di placement.

Altro documento da produrre, ma - anche in questo caso - si è trattato di uno stimolo all'autovalutazione, è stato il proprio *curriculum vitae* da adattare poi al modello europeo.

Ogni singolo, pertanto, aveva i seguenti compiti:

- compilazione del *Career Test*,
- redazione del *curriculum vitae* e adattamento al modello europeo.

Fase 2. Tutti i compiti sono stati assegnati nel periodo da 14/07/03 a 18/07/03; la segreteria scientifica ha aiutato i corsisti nella compilazione

dei documenti, garantendo comunque una neutralità e un controllo nonché il rispetto dei tempi dati.

Fase 3. La fase successiva è stata quella della raccolta dei dati e la loro analisi. Per garantire una certa uniformità si è provveduto a studiare ed elaborare un modello di scheda riassuntiva contenente le voci più significative per un percorso di autovalutazione delle competenze in chiave professionale. Su tale scheda, per ogni singolo corsista, sono confluiti – in forma di giudizio numerico da 1 a 5 (1=sufficiente, 5=ottimo) - i dati emersi dal test e dalle schede di cui sopra. Nei casi in cui era già disponibile la scheda sull'attività di stage redatta dal tutor aziendale si sono riportate anche le valutazioni contenute in tale scheda.

Fase 4. Dal 21/07/03 al 23/07/03 si sono svolto i colloqui individuali.

I colloqui sono stati condotti dai dottori Marco Bergamaschi, Angelo Murrone. Ogni colloquio è partito dal commento e dalla correzione dei dati contenuti nel *curriculum vitae* (si è potuto constatare che molti corsisti non avevano mai redatto il proprio *curriculum vitae*); si è poi passati al commento dell'esperienza effettuata durante le attività in aula e sugli effetti di ricaduta di questi in termini di acquisizione di competenze professionali.

Successivamente si è passati al commento dei risultati del *Career Test* cercando di stimolare la riflessione sui punteggi "bassi", cioè quelle competenze professionali e capacità relazionali che emergevano come da migliorare.

Sulla scia del *Career Test* si è invitato ognuno a riflettere comunque sulle proprie competenze, non solo professionali ma anche personali, in modo da stimolare una presa di coscienza totale di sé al fine

di far emergere e, ove possibile, far collimare inclinazioni personali e interessi professionali/imprenditoriali. È emersa una diffusa difficoltà nel fare questo tipo di riflessione e molti hanno chiesto del tempo per poterci riflettere (a questi è stato consigliato di scrivere tutte le loro competenze).

Dopo la lettura del *curriculum vitae*, il commento del *Career Test* e l'analisi delle proprie competenze, e alla luce di essi, si è posta la domanda a ognuno di elaborare il proprio percorso professionale di sviluppo.

Durante questa fase molti hanno denunciato una iniziale difficoltà nell'autovalutarsi circa le competenze ma, comunque, avevano svolto il compito scritto rendendosi conto di avere delle competenze/conoscenze/abilità personali e professionali che spesso ignoravano o consideravano di second'ordine e che, invece, adesso valutavano utili da introdurre nel proprio *curriculum vitae*.

Fase 5. Alla fine di ogni colloquio, per ogni singolo corsista, è stata prodotta una scheda riassuntiva delle capacità/competenze tecnico-professionali e anche di quelle personali che hanno indubbi riflessi sul profilo lavorativo. All'interno della scheda sono state compilate, con un giudizio che va da sufficiente a buono, distinto, ottimo e – solo in rarissimi casi – eccellente, solo quelle voci relative a capacità e competenze chiaramente emerse sia dal colloquio sia dalle schede di valutazione dei tutor aziendali.

A conclusione dei colloqui di ogni singolo corsista si ha:

- a) *curriculum vitae* adattato al modello europeo,
- b) risultato del *Career Test*.

2.2.6 *Attività di Gestione e Coordinamento del Progetto*

2.2.6.1 **Attività di gestione del progetto**

La gestione del progetto e dell'impianto pedagogico didattico che sottostà al percorso di apprendimento, si è configurata come un "laboratorio di sperimentazione" di interventi integrati a forte valore aggiunto. Questo risultato è stato ottenuto combinando coerentemente un'insieme di iniziative orientative e formative volte al rafforzamento della posizione lavorativa.

Di seguito sono presentate le principali attività svolte per la realizzazione del progetto.

Obiettivo sottostante a tutte le attività del progetto è stato la continua ricerca di una coerenza tra il profilo professionale da realizzare e le esigenze del contesto economico locale.

L'assioma di base che ha guidato la costruzione del progetto può essere sintetizzato nelle seguenti parole: "Il profilo professionale oggetto del percorso formativo deve essere spendibile nel contesto territoriale di riferimento".

Tale contesto è costituito da numerosi fattori integrati tra loro:

- il sistema delle relazioni con gli operatori del settore attivati direttamente dai formandi;
- il sistema delle relazioni con gli operatori del settore attivati del soggetto attuatore (imprese ed istituzioni locali, imprese ed enti esterni all'area);
- le competenze e le abilità presenti in seno ad ogni partecipante;
- le conoscenze e competenze fornite dal progetto;
- il sistema delle relazioni con esperti locali ed operatori di settore attivabili attraverso le attività di docenza e le altre attività formative del progetto.

Obiettivo del percorso formativo è stato quello di attivare tale contesto secondo una logica di confronto sulle tematiche progettuali. A ciascuno dei partecipanti è stato chiesto, in fase di ingresso, di esplicitare il proprio ruolo/funzione e campo di attività lavorativa con l'intento di creare un'utile confronto tra i partecipanti al corso.

Ogni singola testimonianza professionale è diventata l'elemento di base per la costruzione dei temi di approfondimenti da realizzare durante il corso.

L'attività di coordinamento e gestione è stata caratterizzata dalle seguenti funzioni:

- funzione di indirizzo e presidio scientifico;
- funzione di indirizzo strategico;
- funzione operativa.

1) Relativamente alle modalità procedurali che il soggetto proponente/attuatore ha implementato per assicurare il coordinamento dell'indirizzo strategico del progetto, sin dall'inizio del progetto sono state mobilitate risorse umane organizzate rispettivamente nel Gruppo Tecnico di Sostegno² e nel Gruppo di Coordinamento Didattico³ al fine di :

- garantire lo scambio delle esperienze;
- garantire il coordinamento tramite:
 - o l'adeguato monitoraggio del progetto in relazione agli obiettivi prefissati;
 - o l'individuazione e la valutazione dei curricula dei formatori, dello staff operativo, dei coordinatori e tutors;
 - o la partecipazione alle iniziative di presentazione e diffusione

² Vedi Paragrafo 1.4 a pag. 12

³ Vedi Paragrafo 1.4 a pag. 12

dei risultati del progetto;

- decidere metodi e procedure da utilizzare per le attività di raccolta dati e conseguente monitoraggio ai fini di una visione globale del percorso formativo garantendone la bontà e il corretto svolgimento.

2) Relativamente alle modalità gestionali previste per l'aspetto organizzativo, lo staff operativo comprendente alcuni membri del Gruppo Tecnico di Sostegno, la segreteria della sede principale e di quella locale, alcuni membri dell'ufficio amministrativo della sede principale e il referente amministrativo della sede locale hanno provveduto:

- al recepimento delle linee guida del MIUR;
- predisposizione dei piani finanziari;
- individuazione e predisposizione delle attrezzature e delle risorse necessarie allo svolgimento delle attività;
- gestione degli aspetti amministrativi/rendicontativi.

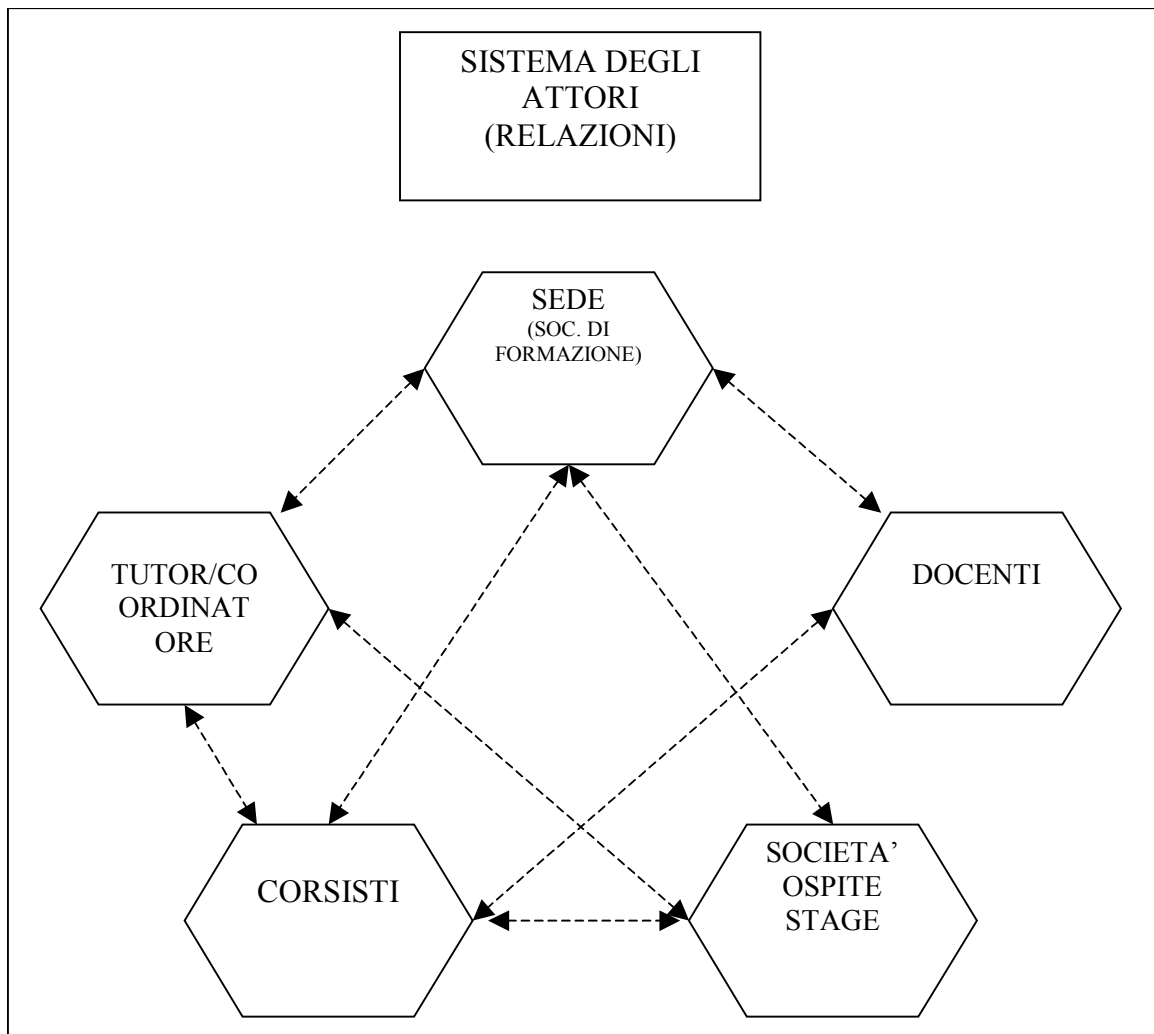
3) Relativamente alle modalità operative per il presidio e coordinamento scientifico, come dalle procedure del sistema qualità adottato dall'ente attuatore, i coordinatori designati unitamente ai membri del Gruppo Tecnico di Sostegno e del Gruppo di Coordinamento Didattico, hanno provveduto alle seguenti attività:

- incontro dei docenti e dello staff per monitorare le singole situazioni dei corsisti e quella generale del gruppo di classe;
- raccolta e confronto dei piani delle lezioni mancanti;
- incontro dei docenti e dello staff operativo per permettere di coordinare le fasi attuative del processo che investono più settori specifici e legati tra loro;
- coordinamento e produzione del database su supporto informatico con i dati qualitativi-quantitativi per ogni singolo progetto formativo;

- coordinamento e presidio per la produzione del materiale didattico di supporto a cura di collaboratori esterni (previa analisi del fabbisogno formativo dei corsisti);
- presidio e coordinamento per la rilevazione dei verbali relativi agli incontri avvenuti e che hanno interessato i singoli Comitati;
- proceduralizzazione insieme ai partecipanti del corso, circa le attività didattiche e di stage,
- assistenza dei docenti e dei discenti unitamente al restante personale dello staff, circa la gestione della documentazione, registri, materiale didattico, assenze, cambiamenti di orario.
- rilevamento dei punti di forza e di debolezza con la predisposizione delle azioni correttive.

L'attività di gestione del seguente percorso formativo, è innovativa perché il presidio organizzativo/gestionale ha tenuto conto delle seguenti relazioni tra gli attori del processo e i conseguenti feed-back (vedi figura 1).

Figura 11: Mappatura del sistema degli attori e delle loro relazioni -feed-back



Il sistema degli attori è costruito prendendo in considerazione gli Attori coinvolti nel processo formativo ed esplicitando nel dettaglio di ciascuna relazione gli elementi di valutazione.

1.1.1.1 Risorse impiegate

Il nucleo di lavoro che ha operato, presenta caratteristiche e peculiarità specifiche in linea con la natura delle prestazioni da effettuare.

Il team proposto è forte delle precedenti esperienze nel settore della formazione.

I Processi certificati riguardano:

- la progettazione e la realizzazione di attività formative finanziate da enti committenti e indirizzate ad utenti disoccupati e occupati;

- la progettazione ed erogazione di consulenza finalizzata alla creazione, gestione e controllo d'impresa.

Il gruppo di lavoro proposto costituisce un mix di Know-how specialistico, proveniente da esperienze lavorative in azienda e presso enti di formazione negli ambiti di intervento previsti come da Avviso 4391/2001.

Tematiche oggetto del servizio: supporto tecnico nella fase di avvio e di gestione/rendicontazione del progetto; docenza, coordinamento, tutoraggio; direzione.

Caratteristiche e adeguatezza del team per le prestazioni dei servizi: i professionisti individuati coniugano conoscenze provenienti dal mondo dell'università e della ricerca nonché delle imprese.

1.1.1.2 Organizzazione delle attività e del gruppo di lavoro

Ogni attività, ogni gruppo di lavoro e ciascuno dei possibili interventi connessi per il periodo di competenza sono stati concepiti e gestiti a seconda del particolare contesto di riferimento. In base a tale considerazione è stata adottata una metodologia improntata sulle tecniche del Project Management⁴ per la gestione, l'organizzazione, la pianificazione ed il controllo delle attività e per il coordinamento dei gruppi di lavoro e dei comitati di accompagnamento al fine di realizzare un sistema complesso di servizi progettati "ad-hoc" per le specifiche necessità. L'organizzazione delle attività ha caratterizzato il secondo semestre di riferimento del progetto formativo ed in particolare il coordinamento del gruppo di lavoro, rilevazione risultati, consolidamento, verifica e ripianificazione.

⁴ Trattasi di una forma soft di applicazione di tale tecnica senza l'ausilio di un software dedicato, ma facendo uso di normali fogli elettronici (Microsoft Excel).

Operativamente, le fasi di del processo di gestione/organizzazione sono state così distribuite:

- check-up e rilevamento delle specifiche necessità;
- individuazione degli obiettivi e vincoli esistenti;
- identificazione del project manager e del team di consulenti/operatori;
- definizione di ruoli e responsabilità;
- definizione del sistema di relazioni interno al gruppo di lavoro;
- identificazione delle componenti del progetto (pacchetti di lavoro, attività, risorse, vincoli, rischi...);
- individuazione, sulla base delle informazioni disponibili, delle migliori azioni da intraprendere;
- pianificazione di massima e di dettaglio delle attività;
- allocazione delle risorse;
- vengono pianificati: tempi, risorse, costi (budget);
- l'ufficializzazione delle singole fasi di attuazione - tramite una apposita griglia (vedi Tab.2) - ha rappresentato il riferimento di confronto e verifica durante la fase di avanzamento e monitoraggio;
- la griglia è stata continuamente aggiornata a fronte di ogni cambiamento sostanziale o marginale delle fasi attuative.

COORDINAMENTO/CONTROLLO

Il sistema di coordinamento/controllo, ha comportato le seguenti fasi:

- scelte delle regole di rilevazione (monitoring);
- rilevazione degli avanzamenti in termini di tempi, costi e risorse;

- consolidamento dei dati di tempo, costi e risorse sulla parte eseguita del progetto;
- ripianificazione (aggiustamenti e riallineamenti) in termini di tempi, costi e risorse;
- verifica dei risultati conseguiti e analisi dei punti di criticità che si sono verificati.

Ivi sotto è riportato un foglio di lavoro (vedi Tabella 1), sono riportate complessivamente le attività che hanno interessato a titolo di esempio i “gruppi di accompagnamento”. Ogni foglio di lavoro di sintesi dell’attività di planning e gestione, comporta tutta una serie di sotto-fogli per ogni singola attività. L’elaborazione e conseguenti aggiornamenti avvengono tramite l’utilizzo del programma “Excel”.

Tabella 1 - Planning “Gruppi di accompagnamento”

Priorità	Output e componenti	Project Manager	Team Operatore/i e sistema di relazioni interne	Obiettivi e vincoli esistenti	Scadenza	Qtà	Azioni	Verifica dei tempi – costi e budget	% di realizzazione
	Curriculum formato europeo - (GTS - CIS)								
	Lettere di incarico								
	Materiale didattico (GTS)								
	Controllo “Relazione di progettazione “ PMIFAD C 846/36								
	Raccolta materiale database relazioni - GTS								
	Relazione socio-economica -territoriale (GTS)								
	Relazione settore turismo - PMIFAD (GTS)								
	Relazione valutazione PMIFAD								
	Data Entry (GTS)								
	Verbali (GTS - GCD - CIS)								
	PMIFAD C 846/36								
	Relazione finale (GTS - GCD - CIS)								

2.2.7 Attività di monitoraggio della qualità e di valutazione degli interventi

Le attività di verifica si sono svolte durante il periodo di lezioni in aula, con cadenza settimanale ed alla fine del percorso formativo con la somministrazione di un questionari finale.

Nel dettaglio le attività di valutazione sono state:

1) La **valutazione settimanale** dei docenti e dei moduli, attraverso la somministrazione agli allievi di un questionario finalizzato a valutare la qualità di tutti gli aspetti relativi alle sessioni d'aula. Ad ogni studente è stato richiesto di indicare il livello di qualità (basso – medio – alto) con giudizio numerico da 1 a 9 sulla base dei seguenti aspetti:

- valutazione sintetica del modulo;
- qualità dei contenuti trasmessi;
- qualità del corpo docente;
- equilibrio fra contenuti teorici e riferimenti operativi;
- interesse per i temi affrontati;
- utilità per il proprio progetto.

In allegato alla presente relazione sono riportati i questionari di *customer satisfaction* utilizzati e le relative elaborazioni sui moduli e sessioni d'aula effettuate.

2) La **valutazione finale** dell'intero percorso formativo e della struttura organizzativa attraverso la somministrazione di un questionario agli allievi, al termine di tutte le attività, finalizzato a rilevare i giudizi complessivi sul corso di formazione. Ad ogni corsista è stato chiesto di attribuire un giudizio qualitativo (insufficiente, scarso, sufficiente, buono, ottimo) sui seguenti aspetti:

- spazi e attrezzature;
- carichi di lavoro;
- materiale di supporto;
- corpo docente;
- didattica;
- attività sul campo;
- struttura organizzativa della sede;
- attività di placement;
- valutazione complessiva del corso
- benefici attesi

2.2.7.1 I risultati del sistema di valutazione settimanale/mensile

I questionari somministrati alle discenti hanno riguardato la valutazione di alcuni aspetti relativi a:

- valutazione sintetica del modulo;
- i contenuti trasmessi;
- il corpo docente;
- equilibrio tra contenuti teorici e riferimenti operativi;
- interesse per i temi affrontati;
- utilità per il proprio progetto;
- grado di approfondimento.

La Tabella 2 indica il punteggio segnato dalla maggioranza degli allievi, ciascuno dei quali aveva a disposizione per ogni domanda, una graduazione da “ 1 a 9” circa il livello di soddisfazione così espresso:

- bassa soddisfazione (1-3);
- media soddisfazione (4-3);
- alta soddisfazione (7-9).

Tabella 2: Attività di valutazione/gradimento moduli marzo-novembre

Risultati gradimento corsisti	DOCENTE				MODULO				
	Contenuti	Capacità di introdurre riferimenti operativi	Metodologia	TOTALE	Valutazione sintetica	Equilibrio fra contenuti teorici e riferimenti operativi	Interesse per i temi affrontati	Utilità per il proprio progetto	TOTALE
Modulo 1	7,8	7,8	7,9	7,8	8,0	7,9	7,9	7,9	8,0
Durata: 16 h									
COMUNICAZIONE									
Modulo 2	7,5	7,7	7,9	7,7	7,7	7,6	7,7	7,2	7,6
Durata: 20									
NEGOZIAZIONE									
Modulo 3	7,6	7,7	7,9	7,7	7,7	7,7	7,7	7,2	7,6
Durata: 16 h									
ANALISI DEI PROBLEMI E PRESA DELLE DECISIONI									
Modulo 4	6,9	7,4	7,2	7,2	7,4	7,3	7,0	6,8	7,1
Durata: 32 h									
INGLESE									
Modulo 6	7,7	7,9	7,9	7,8	7,5	7,3	7,3	7,1	7,3
Durata: 28 h									
MARKETING									
Modulo 7	6,5	6,5	6,5	6,5	6,7	6,6	6,7	6,2	6,6
Durata: 60 h									
SICUREZZA									
Modulo 8	7,6	8,1	8,1	7,9	7,8	7,3	8,6	7,7	7,9
Durata: 16 h									
QUALITA'									
Modulo 9	7,7	8,1	8,4	8,1	7,9	7,9	7,9	7,5	7,8
Durata: 8 h									
FONDI COMUNITARI									
Modulo 10	7,0	7,0	7,1	7,0	6,9	7,0	7,0	6,7	6,9
Durata: 26 h									
CONTROLLO DI GESTIONE									

Quasi tutte gli allievi hanno compilato i questionari e sulla base dei colloqui con il tutor d'aula e lo staff formativo è stato possibile rilevare i seguenti punti critici:

- giudizio di non piena soddisfazione per le docenze sulla sicurezza;
- scarso interesse ed utilità attesa per lezioni sulla sicurezza (modulo n. 8) come risulta dalla Tabella 3.
- Durata limitata del modulo 10 sul controllo di gestione.

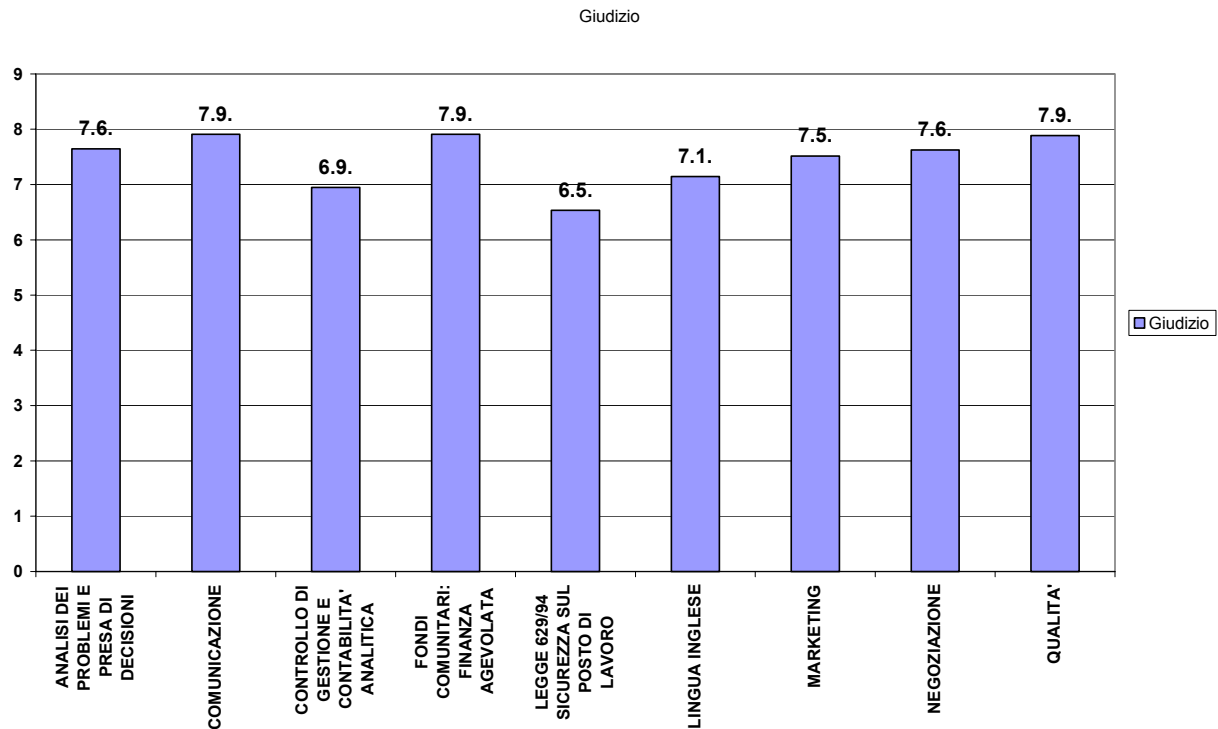
Una volta in possesso delle valutazioni da parte dei corsisti, sono state elaborate le medie complessive qui sotto riportate nelle Tabella .

Tabella 3 - Media per moduli formativi

MODULI FORMATIVI	MEDIA
Modulo 1 Durata: 16 h Titolo: COMUNICAZIONE	7,9
Modulo 2 Durata: 20 h Titolo: NEGOZIAZIONE	7,6
Modulo 3 Durata: 16 h Titolo: ANALISI DEI PROBLEMI E PRESA DELLE DECISIONI	7,6
Modulo 4 Durata: 32 h Titolo: INGLESE	7,7
Modulo 6 Durata: 28 h Titolo: MARKETING	7,5
Modulo 7 Durata: 8 h Titolo: SICUREZZA	6,5
Modulo 8 Durata: 16 h Titolo: QUALITA'	7,9
Modulo 9 Durata: 8 h Titolo: FONDI COMUNITARI	7,9
Modulo 10 Durata: 26 h Titolo: CONTROLLO DI GESTIONE	6,9

Dall'analisi delle medie per ciascun modulo formativo, risulta che la media complessiva è pari a **7,5** (Alta soddisfazione della scala di valutazione). Nella Figura 12 si riporta la media per ogni modulo formativo.

Figura 12- Media per modulo formativo



Nella Tabella 4 , si riporta la media per gli aspetti monitorati relativamente ai moduli formativi.

Il risultato dell'elaborazione fa emergere un giudizio complessivamente più che *buono* sull'operato dei docenti, ad eccezione per il modulo n. 7 (vedi Tabella 3), che in ogni caso presenta un livello medio di soddisfazione, a seguito di difficoltà nella comunicazione e interazione del gruppo classe con la docente.

Tabella 4 - Media per gli aspetti monitorati

ASPETTI MONITORATI		VALORI
Il corpo docente	Contenuti	7,4
	Capacità di introdurre i riferimenti operativi	7,6
	Metodologia	7,7
	TOTALE	7,6
Modulo	Valutazione Sintetica	7,5
	Equilibrio tra contenuti teorici e riferimenti operativi	7,4
	Interessi per i temi affrontati	7,5
	Utilità per il proprio progetto	7,1
	TOTALE	7,4

2.2.7.2 I risultati del sistema di valutazione finale

Sono stati elaborati alcuni indici di sintesi delle valutazioni sulla didattica espresse dagli studenti per il corso PMIFAD. I giudizi espressi dai singoli corsisti segue la seguente classificazione:

- valore 1, livello di soddisfazione *insufficiente*;
- valore 2, livello di soddisfazione *scarso*;
- valore 3, livello di soddisfazione *sufficiente*;
- valore 4, livello di soddisfazione *buono*;
- valore 5, livello di soddisfazione *ottimo*.

Per ogni domanda e per ogni aggregato si riporta:

1. la **distribuzione di frequenza** delle risposte tra i cinque items (1) insufficiente, (2) scarso, (3) sufficiente, (4) buono, (5) ottimo;
2. la **media** e **mediana** dei valori corrispondenti ai giudizi espressi;
3. il **valore minimo** ed il **valore massimo assoluto**;
4. lo **scarto quadratico medio** (o **Deviazione Standard**).

2.3 Conclusioni e Commenti

Un commento conclusivo di sintesi alla valutazione della didattica può essere fatto a due livelli

In estrema sintesi, dalla relazione non è emerso alcun elemento di valutazione che possa considerarsi decisamente insufficiente sui diversi aspetti della didattica e della qualità dell'organizzazione e pianificazione del corso PMIFAD-P, sottoposto all'indagine per la rilevazione delle opinioni degli studenti.

Come si può facilmente notare, la maggior parte delle caselle mostra un grado di soddisfazione da parte degli studenti più che accettabile, con punte di eccellenza soprattutto per quanto riguarda gli spazi, le attrezzature e la struttura organizzativa. Livelli soddisfazione leggermente inferiori si osservano a proposito del carico di lavoro progettato per il corso, della didattica e delle attività sul campo.

Questi giudizi confermano le politiche intraprese dell'ente di formazione per acquisire aule, strutture e strumenti adeguati sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, e mette in giusta evidenza l'aspetto primario del sistema di formazione che è appunto della didattica.

Gli aspetti che richiedono invece un preciso intervento riguardano soprattutto l'attività di placement nel suo complesso, il corpo docente, in termini di metodologia didattica e capacità di interazione, ed il giudizio sui benefici attesi in termini di miglioramento competenze e contributi per l'impresa.

Un secondo livello di commento conclusivo riguarda il confronto, fatto, a livello di ente, tra i giudizi espressi dagli studenti dei 3 corsi PMIFAD, EQUAB ed ECOMP. Dall'analisi di questa tabella si possono trarre varie considerazioni.

In primo luogo, è significativo notare l'omogenea soddisfazione da parte di tutti i corsisti in merito agli spazi utilizzati per le lezioni, alla didattica, al materiale didattico e alla struttura organizzativa; per contro possiamo notare un'omogenea insoddisfazione per quanto riguarda le attività di placement.

Difformi sono i giudizi in merito al corpo docente; in particolare per il corso ECOMP si riscontra una piena soddisfazione con un giudizio complessivo medio di 3,8 mentre per i corsi ECOMP re PMIFAD la media espressa è di 3,4.

Difformi sono anche i giudizi in merito alle attività sul campo/stage: in particolare il giudizio peggiore è espresso dai corsisti ECOMP (media 3,2) seguito dal giudizio dei corsisti EQUAB (3,5) e dai corsisti PMIFAD (3,7).

Da ultimo bisogna notare la forte diversità di giudizio in merito alle attività e ruolo dei tutor; mentre gli studenti del corso ECOMP hanno espresso un giudizio pienamente positivo (media 4,0), che suggerisce un mantenimento dei livelli qualitativi, al contrario, gli studenti del corso EQUAB sono stati particolarmente insoddisfatti dalle attività di tutoring (media 2,9) con giudizi nell'area del miglioramento.

Gli organi direttivi dell'ente di formazione sono consapevoli dell'esistenza di queste problematiche, che intendono tenere sotto controllo ed affrontare, con adeguati interventi, nei prossimi corsi di formazione.

1.1.2 Analisi dei punti di forza e di debolezza rilevati nello svolgimento del progetto

PMIFAD-P - I **punti di forza** rilevati sono:

⊗ **Metodo di verifica/monitoraggio delle attività progettuali**

Il metodo di verifica circa il livello di gradimento tramite l'ausilio di schede già predisposte per i docenti e per lo staff tecnico. Ciò ha consentito:

- di monitorare settimanalmente livello di gradimento circa i moduli, il corpo docente e lo staff operativo del progetto;
- di migliorare continuamente le prestazioni rese.

⊗ **Il clima collaborativo instaurato tra alunni/docenti/tutor**

Si è instaurato un legame collaborativo assolutamente proficuo che ha visto quale reale centro di interesse la crescita professionale dei corsisti; in tal modo migliora la qualità del servizio reso.

Si è verificato uno scambio continuo e proficuo di idee tra staff e frequentanti che sono seguiti anche nelle attività esterne.

⊗ **Strutture logistiche e di supporto didattico**

Le aule e le attrezzature sono state di totale gradimento da parte dei frequentanti che ne hanno usufruito anche per la loro attività formativa individuale.

Dal punto di vista della struttura e del materiale didattico non si è ravvisato alcun problema e neppure dal punto di vista tecnico e logistico

PMIFAD-P - I **punti di debolezza** rilevati sono:

⊗ **Limitato approfondimento di alcune tematiche rilevato durante il corso**

Nel corso del periodo formativo sono stati modificati i contenuti e la struttura del percorso formativo diminuendo le lezioni frontali; al termine delle lezioni è stato rilevato il forte interesse da parte dei corsisti ad approfondire ulteriormente alcune tematiche come ad esempio il controllo di gestione e la comunicazione.

⊗ **Gestione dei tempi di studio ed apprendimento con le attività lavorative**

Da parte di molti corsisti si è rilevata l'impossibilità di gestire adeguatamente le attività di studio ed apprendimento con le attività lavorative quotidiane, frutto delle esigenze aziendali; molti corsisti hanno sottolineato il fatto che sono state svolte molte le attività di studio al di fuori degli orari di lavoro.

1.1.3 Risultati ottenuti rispetto all'attuazione delle linee strategiche del PON

1) Relativamente al QCS, il progetto formativo Pmifad-P risponde pienamente ai seguenti obiettivi:

- - *Ob. 35*: accrescere la propensione all'innovazione di prodotto, di processo ed *organizzativa* delle imprese meridionali:
- - *Ob.34*: *rafforzare* e migliorare il sistema dell'alta formazione meridionale, generando nuovo capitale umano qualificato, anche per rafforzare le relazioni con i paesi del Mediterraneo:
- - *Ob. 37*: *promuovere* la ricerca e l'innovazione in settori strategici

del Mezzogiorno (beni culturali, ambiente, agroindustria e trasporti):

2) Relativamente al Programma Operativo Nazionale “Ricerca Scientifica, Sviluppo Tecnologico, Alta Formazione 2000-2006, il progetto formativo Pmifad-P risponde in pieno al seguente obiettivo:

- rafforzamento della capacità di ricerca e innovazione del sistema meridionale, inserendo i relativi interventi in un quadro strategico volto alla modernizzazione della struttura sociale ed economica del Mezzogiorno, al miglioramento dell'alta formazione e alla qualificazione dell'occupazione.

In particolare i risultati ottenuti rispondono alle seguenti linee strategiche dell'Asse prioritario III – Sviluppo del capitale umano di eccellenza (III.2 - Formazione di alte professionalità per lo sviluppo della competitività delle imprese con priorità alle PMI - *“Sostenere le politiche di rimodulazione degli orari e di flessibilizzazione del mercato del lavoro e sviluppare la formazione continua, con priorità alle PMI”*):

- creazione di una “capacità autonoma di sviluppo” attraverso l'innalzamento della dotazione e della qualità delle risorse umane;
- promuovere azioni in pieno raccordo con le indicazioni della politica dell'Unione Europea per l'occupazione e con i contenuti del Piano Nazionale per l'occupazione. L'asse infatti mira, inoltre, a risolvere i rilevanti problemi di drop-outs, di ritardato completamento dei corsi universitari da parte degli studenti, di difficoltoso accesso al mercato del lavoro da parte degli studenti con titolo di studio universitario di 1°, 2° e 3° livello; a rafforzare la presenza delle donne nei percorsi di studio di 1° e 2° livello ad indirizzo tecnico-scientifiche e gestionali/manageriali, a valorizzare e riqualificare percorsi formativi deboli caratterizzati da una forte presenza femminile;

- accrescere la partecipazione e rafforzare la posizione delle donne nel mercato del lavoro: in considerazione della particolare situazione esistente nelle regioni dell'Ob. 1, in cui la componente femminile qualificata della forza lavoro, pur possedendo un livello di istruzione mediamente superiore a quella maschile, risulta fortemente sottorappresentata nel mercato del lavoro, in generale e del settore della ricerca;
- promozione di interventi volti sia alla qualificazione e rafforzamento del potenziale umano nella ricerca, nella scienza e nella tecnologia, sia alla promozione e miglioramento della formazione superiore ed universitaria, sia alla promozione della partecipazione delle donne con formazione universitaria e/o post-universitaria al mercato del lavoro in generale e nel settore della ricerca in particolare;
- promuovere il miglior accesso e l'integrazione nel mercato del lavoro di giovani e donne volti a far crescere il contenuto scientifico-tecnologico nelle produzioni meridionali e a rafforzare e valorizzare i collegamenti tra sottosistema scientifico ed imprenditoriale;
- tendere a creare tale raccordo, finalizzando meglio l'operare delle strutture di alta formazione alle esigenze del settore produttivo e del territorio. In particolare i risultati ottenuti scaturiscono da una consapevolezza matura e condivisa a livello di istituzioni e di partner coinvolti circa il fatto che le competenze umane, le capacità tecnologiche e organizzative costituiscono fattori strategici, di natura intangibile, dello sviluppo e della crescita sostenibile. Ulteriore fondamento delle scelte compiute è il convincimento che il continuo miglioramento delle risorse umane, attraverso la formazione e l'addestramento permanenti, rappresentano condizioni imprescindibili per l'occupabilità e

l'adattabilità del fattore umano in un sistema economico in rapida e costante trasformazione;

- offrire un'offerta di personale altamente qualificato, in particolare l'offerta di personale di ricerca altamente qualificato già oggi costituisce un fattore attrattivo di peso per insediamenti di medio-alto contenuto tecnologico. Si tratta della "materia prima" di maggior pregio che il Mezzogiorno possiede e che una strategia di sviluppo qualificato, a cui deve concorrere il PON, può adeguatamente valorizzare;
- offrire una presenza di imprese che prefigura nuove specializzazioni rispetto a quelle tradizionali, a basso contenuto tecnologico e a basso valore aggiunto. Già oggi il tessuto produttivo meridionale non solo richiede sostegno per innovare, ma anche sostegno a individuare nella ricerca il contenuto di innovazione necessario per vincere le nuove sfide della competizione globale;
- promozione della capacità di riequilibrare la presenza delle donne nella ricerca scientifica costituisce una finalità perseguita dal PON non solo perché esiste un quadro normativo di riferimento comunitario che spinge a promuovere la valorizzazione del ruolo delle donne. Le scelte del Programma sono coerenti con quelle che il governo italiano ha compiuto a questo riguardo già nel 1997 con la direttiva Prodi-Finocchiaro che prevede: empowerment delle donne, volto ad assicurare le condizioni per una presenza consistente della componente femminile nelle sedi in cui si assumono decisioni rilevanti per la vita della collettività; formazione di una cultura della differenza di genere, per agevolare l'accesso delle donne alla ricerca e all'assunzione di posizioni apicali nel mondo accademico; politiche di sviluppo e di promozione dell'occupazione femminile, volte a valorizzare le

competenze femminili e la sperimentazione di itinerari professionali di alta specializzazione;

- promuovere la capacità di radicare la Società dell'Informazione è organica alle azioni di un programma che è mosso dall'intento di promuovere la capacità innovativa delle imprese, di rafforzare le condizioni di contesto e di migliorare i collegamenti delle università meridionali con la comunità scientifica nazionale e internazionale. Il ricorso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione innerva molta parte delle misure finalizzate a creare reti immateriali, a promuovere cluster, a sostenere una cultura nuova nelle istituzioni e nelle società meridionali. Una misura nello specifico è mirata a sviluppare i collegamenti tra e dei soggetti scientifici meridionali con le istituzioni di eccellenza esistenti all'interno e all'esterno del Mezzogiorno;
- promuovere la capacità di sviluppo dei servizi alle imprese si connette a tutti i processi di sviluppo scientifico-tecnologico. Ogni impresa che innova innalza il suo ricorso all'outsourcing, per il reperimento di risorse e competenze ad alto contenuto specialistico che completino la dotazione interna. Si arricchisce così non solo il potenziale di sviluppo dell'impresa in quanto tale, ma anche il tessuto di relazioni che coinvolgono altre imprese, free-lance, organismi specialistici. Si moltiplicano, conseguentemente, le opportunità per nuove iniziative imprenditoriali e per l'agire di una molteplicità di figure professionali. Lo sviluppo del sistema si è evidentemente realizzato senza un raccordo tra l'offerta e le esigenze della domanda e senza che venissero realizzati adeguati interventi di accompagnamento dei laureati nell'inserimento nel mondo del lavoro. Gran parte del personale altamente qualificato ancora oggi è costretto a ricercare e trovare un inserimento lavorativo in aree esterne al Mezzogiorno. Nello stesso tempo, gran parte

delle imprese operanti nei nuovi settori (più avanti si descriveranno i sintomi iniziali di un mutamento della struttura produttiva meridionale) hanno difficoltà a trovare il personale ad alta qualificazione richiesto da un utilizzo più ampio delle nuove tecnologie, da una proiezione sui nuovi mercati e dalla conseguente diversificazione dei ruoli e delle funzioni al proprio interno;

- facilitare azioni volte a promuovere e sostenere l'occupabilità tramite la valorizzazione e riqualificazione di percorsi formativi "deboli" caratterizzati da una forte presenza femminile;
- facilitare interventi di alta formazione volti a riqualificare personale femminile in possesso di titoli di studio universitari "deboli" al fine di agevolare l'occupabilità nei nuovi bacini di impiego (beni culturali, ambiente, turismo, servizi alla persona, Società dell'Informazione);
- promuovere iniziative che sostengono il ricorso al lavoro autonomo e/o alla creazione di impresa nei nuovi bacini di impiego (beni culturali, ambiente, turismo, servizi alla persona, Società dell'Informazione);
- applicazione di best-practice per la valorizzazione e riqualificazione di percorsi di studio e formativi "femminili" già avviate nel contesto nazionale ed europeo, con sostegno alla creazione di reti di imprese ed associazioni.

3) Risultati ottenuti in termini di attuazione delle politiche a sostegno dello sviluppo locale, delle pari opportunità, della diffusione della Società dell'Informazione e della sostenibilità ambientale (Rif. Reg. (CE) 1784/99 art. 2).

Il progetto formativo Pmifad-P risponde pienamente alle seguenti

priorità:

- integrazione del principio della sostenibilità ambientale;
- integrazione del principio delle pari opportunità, in particolare rispetto ai:
 - Regolamento n. 1260/1999, relativo alle disposizioni generali sui fondi strutturali, che all'art. 1, capo I stabilisce che tra gli obiettivi che la Comunità persegue attraverso l'utilizzo dei fondi vi è la promozione della parità tra uomini e donne;
 - Regolamento n. 1261/1999, relativo al FESR, che all'art. 1, punto 2, lettera f. prevede il sostegno alla politica di parità tra uomini e donne, "in particolare con la creazione di imprese e mediante infrastrutture o servizi che consentano di conciliare la vita familiare con quella professionale";
 - Regolamento n. 1262/1999, relativo al FSE, che all'art. 2, punto 1, lettera e. finalizza gli interventi al miglioramento dell'accesso e della partecipazione delle donne al mercato del lavoro, "compreso lo sviluppo delle carriere e l'accesso a nuove opportunità di lavoro e all'attività imprenditoriale, e a ridurre la segregazione verticale ed orizzontale fondata sul successo nel mercato del lavoro".
- integrazione del principio della la capacità di radicare la Società dell'Informazione organicamente alle azioni di un programma che è mosso dall'intento di promuovere la capacità innovativa delle imprese, di rafforzare le condizioni di contesto e di migliorare i collegamenti delle università meridionali con la comunità scientifica nazionale e internazionale. Il ricorso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione innerva molta parte delle misure finalizzate a creare reti immateriali, a promuovere cluster, a sostenere una cultura nuova nelle istituzioni e nelle società

meridionali. Una misura nello specifico è mirata a sviluppare i collegamenti tra e dei soggetti scientifici meridionali con le istituzioni di eccellenza esistenti all'interno e all'esterno del Mezzogiorno.

1.1.4 Il grado di innovatività del progetto

L'esame effettuato ha consentito di valutare oltre la congruità di quanto realizzato con il progetto presentato, il grado di innovatività del progetto stesso.

L'innovazione è stata strettamente legata:

- al collegamento tra i diversi attori della formazione e dell'avvio al lavoro;
- alla motivazione e all'orientamento professionale;
- alla valorizzazione delle soggettività individuali;
- all'utilizzo di metodologie attive, nonché lo stretto rapporto tra "sapere e saper fare, tra studio e lavoro, tra attività di aula e attività sul campo.

Nella Tabella 3 si elencano quali siano state le innovazioni metodologiche e organizzative che hanno interessato i percorsi formativi monitorati:

Tabella 3 - Innovazioni metodologiche e organizzative che hanno interessato i percorsi formativi monitorati

INNOVAZIONE	DESCRIZIONE	PERFORMANCE
Individualizzazione dei percorsi formativi.	Questa metodologia si realizza mediante la creazione di moduli ad personam	BUONA Per ogni modulo si è cercato di livellare le conoscenze di base in maniera da omogeneizzare la classe e permetterle un percorso di crescita positivo.
Impiego di metodologie formative basate su modelli di “interrelazione tra le diverse esperienze d’impresa e lavorativa”.	Attraverso questa modalità formativa ci si sforza di superare le logiche ed i tempi tradizionali di apprendimento, collocando le persone all’interno di una situazione simulata di lavoro reale in relazione alla quale vengono fatte acquisire le competenze oggetto dell’intervento formativo attraverso il confronto delle diverse situazioni reali.	BUONA Durante i moduli teorici si sono create situazioni confronto per permettere l’applicazione della teoria.
Presenza di moduli e/o momenti di consulenza individuale all’interno di percorsi formativi di gruppo.	Questa metodologia permette di attuare interventi intermedi tra il percorso formativo “classico” di gruppo e l’individualizzazione completa dell’intervento. Vantaggio di questo approccio consiste nell’essere in grado di dare fattibilità concreta all’esigenza di rispondere a domande specifiche.	BUONA I momenti di consulenza individuale finalizzati ad individuare esigenze specifiche è stato attuato lungo tutto il percorso formativo .
Presenza del tutor d’aula.	Viene garantita, con questa figura, un presidio adeguato e continuativo ai percorsi formativi di apprendimento, sia per renderli più efficaci.	BUONA Il tutor ha avuto nell’intero progetto un ruolo determinante al fine di presidiare i percorsi formativi di apprendimento e di renderli attuabili.
Attivazione di reti di partnership locali.	L’attivazione di una “logica di rete “ è di fondamentale importanza per l’efficacia e la qualità degli interventi.	DISCRETA La rete di partnership locali è stata attivata al fine di qualificare il percorso formativo attraverso l’inserimento dei formandi in contesti lavorativi ad hoc.
Presenza di contenuti formativi legati all’acquisizione di competenze trasversali.	L’acquisizione delle così dette “competenze trasversali” ha favorito processi integrati di orientamento/formazione.	BUONA Le competenze trasversali tra cui capacità comunicative e di gestione dell’informazione, utilizzo dell’ITC, orientamento al lavoro di gruppo, abilità produttive e ricettive legate al proprio ruolo, capacità di relazionarsi, di analisi e auto-valutazione sono state trasmesse in tutte le attività del percorso formativo.

I percorsi formativi monitorati hanno introdotto un elemento di novità: i progetti sono partiti dal “basso” cioè dai bisogni concretamente manifestati da parte degli attori in gioco⁵ già preventivamente individuati.

Le finalità della logica dell’approccio “bottom-up” a cui il progetto formativo si è conformato unitamente agli obiettivi prefissati, sono così ripartite:

- partire dai bisogni specifici dei destinatari finali in un determinato territorio;
- consentire l’inserimento professionale in un contesto territoriale ben delimitato;
- rispondere a concreti problemi ed esigenze rilevate a livello locale/regionale;
- coinvolgere una rete ampia e varia possibile di attori e agenti di sviluppo.

Il primo aspetto, dell’approccio “bottom-up” preso in considerazione in fase di monitoraggio e valutazione, è stato proprio quello di verificare:

- la validità del percorso di apprendimento in termini di capacità progettuale finalizzata a garantire i bisogni effettivamente individuati dei corsisti;
- la capacità di tradurre i bisogni rilevati in percorsi innovativi di apprendimento.

Il dato di partenza, riferito ai punti sopra esposti, è consistito, da parte dell’équipe dei formatori nell’approfondire e nel comprendere i problemi concreti presenti nei “gruppo bersaglio dei formandi”, cercando di dare risposte concrete ed in tempi accettabili. Tale lavoro si è svolto coinvolgendo il più possibile i componenti stessi del gruppo.

⁵ Vedi Figura 1 a pag. 53