



VET QUALITY IN ICT SECTOR - VET QI  
Project N°. 518269-LLP-1-2011-1-IT-LEONARDO-

1

## Linee Guida per una formazione di qualità per le piccole e medie imprese del settore ICT



VET QUALITY IN ICT SECTOR - VET QI

Project N°. 518269-LLP-1-2011-1-IT-LEONARDO-LMP

**co-financed by the Lifelong Learning Programme**



Version: 3

Date: 29/11/2013

Author: For SAS

Co-authors: VETQI Consortium



This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."



## Index

LE LINEE GUIDA PER LA FORMAZIONE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ICT .....	3
Pianificazione.....	3
Il piano formativo .....	6
Implementazione.....	9
Dalla progettazione delle attività alle metodologie formative .....	10
Valutazione e revisione .....	14
Il clima organizzativo come elemento della <i>quality assurance</i> .....	17
Conclusioni .....	20
Riferimenti.....	22



## LE LINEE GUIDA PER LA FORMAZIONE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ICT

Tale documento vuole rappresentare una serie di linee guida che le piccole e medie imprese del settore ICT e gli operatori della formazione dovrebbero seguire per ottenere una formazione di successo ed in linea con i parametri europei del quadro EQAVET. Queste linee guida copriranno le quattro fasi che costituiscono il ciclo della qualità alla base del framework EQAVET unite alle raccomandazioni emerse durante il progetto VETQI, come gli elementi legati al clima organizzativo

### Pianificazione

Il miglior modo per pianificare la formazione in una piccola o media azienda ICT è sempre la definizione di un piano formativo. Questo deve essere elaborato tenendo conto dei bisogni dell'azienda durante le prime fasi dei processi formativi. L'analisi del bisogno deve essere disegnata tenendo in considerazione non solo le urgenze formative percepite, ma anche attraverso una progettazione strategica che abbia come obiettivo un costante aggiornamento delle competenze ed un potenziamento degli standard aziendali.

In particolare, le motivazioni di base per la creazione di attività di formazione dipendono da un approccio culturale integrato e possono scaturire da:

- Lancio di un nuovo progetto o di una nuova attività aziendale
- Ampliamento del mercato o miglioramento dell'approccio verso la clientela
- Inclusione di nuovi lavoratori all'interno dello staff aziendale
- Introduzione di un nuovo software o di un nuovo strumento nei processi produttivi per l'azienda
- Mantenimento o miglioramento di certificazioni o di accreditamenti aziendali
- Reazione a nuove richieste provenienti dal mercato
- Rafforzamento delle politiche aziendali



- Contrasto a elementi critici in azienda (come scarsa collaborazione o scarso spirito di gruppo)

La maggior parte di queste motivazioni sono comuni a tutti i settori produttivi. Nel settore ICT i processi sono legati al cambiamento, alle innovazioni metodologiche, a nuovi strumenti e nuove richieste provenienti dal mercato, che sono più incalzanti e veloci rispetto ad altri settori produttivi e che quindi portano alla decisione di avviare attività di formazione professionale.

Quello che il mercato ed i riferimenti di *quality assurance* come l'EQAVET ci suggeriscono è la necessità di una condivisione di questa pianificazione con altri attori chiave coinvolti nel processo produttivo. È infatti abbastanza comune il fatto che, nelle piccole e medie imprese, dirette da un solo manager, le decisioni relative a determinati aspetti della gestione aziendale non siano condivisi completamente con l'intero staff. In questo senso, la prima raccomandazione chiave per un approccio strategico ai processi di aggiornamento e di formazione, è quella di coinvolgere precocemente i responsabili e lo staff nella definizione delle esigenze formative. Tale coinvolgimento può avvenire avvalendosi sia di strumenti formali, come specifici questionari o interviste strutturate; sia attraverso incontri e riunioni frequenti, brainstorming e la raccolta di suggerimenti provenienti da questi attori chiave. Inoltre, il supporto del formatore, sia come ente che come professionista singolo, specialmente se attento ai temi della *quality assurance* nei processi formativi può altresì rappresentare un contributo considerevole per l'ottenimento di risultati finali ottimali mirati all'aumento delle performance aziendali. In questo senso, gli operatori della formazione possono fornire gli strumenti adatti per strutturare una profonda e fruttuosa analisi del bisogno, tenendo anche in conto delle esigenze provenienti dal personale aziendale. Il coinvolgimento dei lavoratori è particolarmente importante perché genera due effetti positivi sulle successive iniziative di formazione. Il primo è quello di un'analisi del bisogno più completa che tenga in considerazione anche le richieste dei formati e la possibili ricadute in termini di mercato. In secondo luogo, un approccio condiviso alla pianificazione della formazione aziendale è anche un buon metodo per ottenere un'implementazione delle attività più consapevole, armoniosa e fruttuosa dovuta al fatto che gli stessi utilizzatori finali sono resi partecipi della sua definizione. Tale raccomandazione è altresì in linea con l'obiettivo generale del



miglioramento del clima aziendale, una caratteristica sempre più importante per le performance di una piccola azienda e quindi per il suo successo.

Una volta che i risultati dell'utilizzo di questi strumenti sono stati raccolti, si può quindi creare un piano strategico. Tale piano deve non solo indicare quali siano le attività di aggiornamento e di formazione da intraprendere, ma anche esplicitare l'allocazione delle diverse responsabilità nella gestione e nello sviluppo della formazione. Il piano, nella sua versione finale, deve essere condiviso con tutti gli attori coinvolti nello sviluppo dell'azienda. Le informazioni sui corsi di formazione necessari e sui risultati raggiunti devono essere infatti ampiamente condivisi a livello interno.

L'adozione di strumenti formali, come nel caso del piano strategico della formazione, non deve però influenzare la flessibilità delle attività ad esso legate; specialmente quando ci si confronta con le situazioni reali e le necessità operative. In questo senso, il piano non è scolpito nella pietra ma è solo un punto di partenza per creare un processo di sviluppo aziendale.

Il piano strategico deve essere redatto ogni anno e con frequenti revisioni, in occasione di eventi rilevanti (come la nascita di nuovi progetti o di nuove richieste del mercato, modifiche nello staff ed altro). Questo compito può essere delegato ad enti esterni (principalmente operatori della formazione) ma può partire anche da una iniziativa interna ed essere poi condiviso in un secondo momento con esperti e formatori. Deve essere concepito considerando diversi criteri. In primo luogo, il documento di pianificazione deve tener conto della partecipazione di esperti esterni, formatori e portatori di interesse al fine di contribuire ad un miglior processo di progettazione della formazione. Questo aspetto è particolarmente importante nei casi di percorsi formativi con cofinanziamento da parte di enti pubblici o privati, dove una particolare attenzione deve essere posta all'utilizzo delle risorse (non solo finanziarie) da utilizzare per la fase di implementazione. Inoltre, altri portatori di interesse possono essere integrati nell'iniziativa, come, ad esempio, le rappresentanze sindacali o gli enti pubblici (in particolare quando si vuole o è necessario assicurare la coerenza con riferimenti per la formazione professionale a livello locale, regionale, nazionale o europeo). Quest'ultima raccomandazione è stata in parte criticata durante le fasi progettuali di VETQI in quanto alcune imprese sostengono che le regole e le imposizioni



provenienti da questi enti ed il loro stesso coinvolgimento, possono rappresentare un elemento di rigidità nella definizione di un piano formativo che invece deve essere flessibile. Ad ogni buon conto, un punto di vista più ampio può essere in realtà un valore aggiunto in più per l'azienda poiché permette di indirizzare meglio l'approccio formativo attraverso la comprensione di specifici bisogni come nel caso delle rappresentanze sindacali, che possono lavorare sulla promozione del profilo del lavoratore.

Un altro aspetto rilevante è quello relativo al riconoscimento formale ed alla valutazione delle competenze e delle conoscenze acquisite dopo la formazione. In questo senso, la pianificazione deve tenere conto anche delle richieste specifiche in termini di riconoscimento delle competenze (per gli allievi e per l'impresa) che provengono non solo dal mercato ma anche dalle diverse procedure di certificazione o di accreditamento.

## Il piano formativo

Una volta che i bisogni aziendali sono stati raccolti con strumenti formali e informali, il documento da creare è un *piano formativo* che deve esplicitare: gli obiettivi e le motivazioni correlate ai processi formativi; le risorse (umane e finanziarie) da impegnare; e la definizione di un processo formale di monitoraggio e di valutazione dell'implementazione delle attività formative.

Il piano deve essere disegnato sulla base della *mission* dell'azienda, la sua posizione sul mercato ed il suo orientamento al cliente; con lo scopo di fornire un quadro completo per l'implementazione della formazione, lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze e delle *skill* dei lavoratori e la risposta alle richieste provenienti dal mercato, dai processi di certificazione e dalla formazione riconosciuta. Deve anche definire gli obiettivi ed i risultati che l'azienda vuole ottenere attraverso il ricorso alla formazione: questi ultimi variano di volta in volta ed è pertanto necessario prevedere un continuo aggiornamento di tale documento.



Tale piano deve bilanciare anche i diversi bisogni che sono presentati da ogni responsabile aziendale e da ogni reparto, dai formatori coinvolti e dai portatori di interesse interni ed esterni. L'obiettivo di questo documento è infatti quello di determinare le priorità da perseguire nella selezione dei processi formativi. Come già ribadito, una parte importante di questo documento deve esplicitare anche le risorse da utilizzare all'interno della formazione, specialmente per quanto riguarda la partecipazione diretta dello staff: le risorse ed i ruoli correlati devono essere chiariti in principio, per assicurare una armoniosa implementazione della formazione all'interno delle attività ordinarie. Sebbene questo possa sembrare un concetto piuttosto scontato, è anche uno dei fattori chiave nella realizzazione di una formazione in azienda che non comprometta gli equilibri interni. Questo aspetto è maggiormente rilevante per i corsi che vengono erogati durante il normale orario lavorativo. In aggiunta, anche le risorse finanziarie vanno analizzate nel dettaglio specialmente per iniziative che non vedano il cofinanziamento di enti esterni pubblici o privati, ove i costi sono interamente in carico all'azienda. Tutto questo poi può essere oggetto di valutazione complessiva nel tempo, per poter analizzare, specialmente nella fase di revisione, i risultati effettivi della formazione anche dal punto di vista dei ritorni legati agli investimenti.

Un altro punto cardine di una corretta pianificazione formativa è la determinazione degli strumenti da utilizzare per la valutazione ed il monitoraggio delle attività previste, non solo al loro termine ma anche durante il loro svolgimento. Tali strumenti verranno affrontati nella parte relativa alla Valutazione di questo documento.

Una volta che le priorità, le risorse e gli strumenti sono chiaramente definiti, è possibile creare una traccia delle singole tematiche formative richieste, prendendo in considerazione non solo gli argomenti da trattare ma anche lo staff e i reparti coinvolti, i processi interni in cui le nuove competenze devono essere impiegate, la durata di queste attività e l'impegno giornaliero consentito. Questo resoconto deve altresì esplicitare i ruoli ed i comportamenti chiave che necessitano di miglioramenti o aggiornamento anche per poter monitorare nelle diversi fasi il loro sviluppo tramite la formazione.



Deve ovviamente anche tenere in considerazione la parte finanziaria, esplicitando il budget previsto in termini di spesa ma anche di costo dell'impiego dello staff. Questo resoconto deve anche prevedere una specifica parte per le attività formative obbligatorie per legge, per l'aggiornamento di alcuni specifici soggetti (come nel caso di attività formative legate a specifici servizi acquisiti dall'azienda, sia software che hardware) o per ottemperare agli obblighi legati a processi di accreditamento o di certificazione dell'azienda.

Il piano deve anche prevedere una fase di analisi delle competenze trasversali richieste dal ruolo/comportamento da formare come, ad esempio, le capacità di leadership, la gestione del gruppo, la capacità di programmazione e pianificazione, la gestione delle risorse umane, la capacità di problem solving e di gestione dei conflitti. I processi formativi devono quindi tenere in considerazione le cosiddette "soft skill" degli stessi allievi/lavoratori. Le "soft skill" sono "un termine sociologico relativo al quoziente dell'intelligenza emozionale di una persona, l'insieme dei tratti personali, le buone maniere, la comunicazione, il linguaggio utilizzato, le attitudini personali, l'amichevolezza e l'ottimismo che caratterizzano le relazioni con altre persone. Le "soft skill" sono complementari alle "hard skill", che sono le richieste specifiche di un lavoro e di molte altre attività. Le "soft skill" sono attributi che rafforzano le interazioni dell'individuo, le performance sul posto di lavoro e le prospettive di carriera. A differenza delle "hard skill", che sono relative all'insieme delle abilità e delle competenze necessarie per eseguire un certo tipo di compito o attività, le "soft skill" sono relative alle capacità della persona di interagire efficacemente con colleghi e clienti e sono ampiamente applicabili anche al di fuori dell'ambito lavorativo".<sup>1</sup>

Le "soft skill" possono realmente influenzare non solo il lavoro ordinario ma anche le iniziative legate alla formazione. In questo senso, il coinvolgimento di operatori della formazione e formatori che abbiano sistemi riconosciuti per la definizione di profili relativi alle "soft skill" per gli allievi, o in grado di porre la giusta attenzione a queste tematiche può essere fondamentale per rendere più efficaci il trasferimento delle competenze agli allievi e a tutta la produzione aziendale.

<sup>1</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Soft\\_skills](http://en.wikipedia.org/wiki/Soft_skills)







## Implementazione

L'implementazione è l'effettiva realizzazione delle attività formative previste. Al fine di definire un corretto approccio all'implementazione della formazione, l'impresa deve tenere conto di una serie di punti definiti nella fase di pianificazione.

- Finanziamento delle iniziative
- Frequenza delle attività di formazione
- Progettazione delle attività specifiche per l'azienda o a catalogo
- Selezione del fornitore della formazione
- Ruoli e responsabilità per lo staff interno ed eventuale delega a fornitori esterni.
- Coinvolgimento dei lavoratori nella formazione
- Aspetti metodologici: lezioni singole o in gruppo, corsi on line...)

Alcuni di questi punti, come ad esempio il finanziamento delle attività formative e la gestione delle risorse, sono già determinati a livello di *pianificazione* quindi, un piano strategico ha effettivamente un beneficio in termini di efficienza nelle attività di formazione.

La frequenza della formazione da realizzare è ovviamente in linea con i bisogni evidenziati durante le fasi precedenti e con richieste specifiche: è evidente che, specialmente per le piccole e medie aziende ICT, la frequenza dei corsi di formazione è più alta in quanto il know-how e le competenze subiscono una rapida obsolescenza. Altri corsi di formazione "frequenti" possono emergere da richieste specifiche provenienti da obblighi legali (come nel caso della sicurezza sul posto di lavoro) o dal mantenimento di standard legati a certificazioni o accreditamenti, come già ribadito in precedenza.

L'impresa, per la realizzazione delle attività formative, deve anche decidere se avvalersi di risorse interne o esterne. Tale selezione può essere fatta in base a conclusioni evidenziate durante la fase di pianificazione. Soluzioni interne, che comprendano personale dedicato alla formazione, possono essere realizzate qualora si tratti di formazione di mantenimento o per l'inserimento di nuove risorse umane all'interno di procedure già operative. Tali attività formative si possono espletare attraverso lezioni tradizionali, gruppi di lavoro, focus group, training on the job o specifici corsi



online. La fornitura esterna può essere una soluzione nel caso in cui sia necessario acquisire competenze ed abilità innovative e specifiche, che non sono presenti in azienda.

Un aspetto ed una raccomandazione che sono emerse durante l'esperienza del progetto VETQI sono relative all'importanza del confronto delle piccole e medie imprese ICT con realtà straniere. Un valore aggiunto ai programmi formativi, per quanto determinati dalle imprese, può essere la comprensione di offerte formative provenienti da operatori della formazione stranieri, così come specifici periodi di formazione/lavoro per il proprio personale in altri paesi (non solamente europei).

### **Dalla progettazione delle attività alle metodologie formative**

La progettazione delle iniziative formative è un altro fattore da cui dipendono sia il rispetto di standard per la qualità procedurale sia l'efficacia dell'attività. Avvalersi o meno di un percorso formativo predeterminato dipende da quanto profondamente specifico e tecnico deve essere il tema al centro della formazione: quanto più è infatti specifico il tema, quanto è più difficile trovare un percorso a catalogo che sia effettivamente in grado di rispondere alle esigenze dell'azienda. Il coinvolgimento del fornitore della formazione in uno stadio iniziale della pianificazione serve proprio ad aiutare a rendere più efficace la pianificazione dell'attività, specialmente per quanto riguarda la flessibilità delle iniziative, il corretto equilibrio tra le risorse impegnate, l'integrazione di elementi formativi e di esperti ma anche la previsione della giusta metodologia formativa, con l'utilizzo di moduli online, specifici periodi di prova, attività on the job o di job shadowing. Inoltre, per quanto riguarda i percorsi non a catalogo, è necessario possedere un'ampia conoscenza del mercato, sia in termini di effettive richieste sia in termini di prodotti formativi. Questo, ovviamente, può portare a costi finanziari più elevati per quanto concerne la gestione della formazione (che possono essere parzialmente coperti da iniziative di cofinanziamento) ma che possono anche determinare soluzioni più flessibili ed in linea con le aspettative aziendali. Avvalersi invece di percorsi già definiti può avere costi minori in termini di risorse finanziarie e non, minori richieste in termini di conoscenza, da parte dell'azienda e del formatore, del mercato in cui si



opera; ma può essere altresì più rigida nella sua realizzazione, e, come suggerito dalla nostra esperienza nell'ambito del progetto VETQI, la flessibilità è una delle caratteristiche più importanti che le aziende ICT evidenziano nel loro rapporto con la formazione. Un ulteriore vantaggio della formazione progettata per l'azienda è la possibilità di valutare e stimare meglio i risultati formativi richiesti specialmente per le competenze tecniche.

Qualora l'azienda decida di avvalersi di risorse esterne, la selezione dell'operatore della formazione professionale è un altro passo fondamentale per la realizzazione di un piano formativo di qualità; questo ovviamente vale sia per processi formativi a catalogo, che per formazione "ad hoc".

La fase di "screening" è il primo passo da effettuare: in questa fase vengono vagliati i diversi operatori della formazione, valutandoli sulla base di diversi criteri e guardando alle certificazioni in loro possesso, con lo scopo finale di assicurarsi un livello soddisfacente in termini di qualità della formazione erogata.

La selezione deve essere quindi fatta sulla base di diversi criteri, a cui dare un diverso peso, per poter quindi valutare il singolo fornitore della formazione. Questi criteri sono i seguenti:

- Autorità sul mercato
- Qualità dei risultati formativi
  - Presenza di certificazioni, di accreditamenti e di marchi di qualità
  - Offerta formativa generale
  - Esperienze pregresse
  - Caratteristiche speciali particolarmente in linea con le richieste dell'azienda
- Orientamento verso il cliente
  - Flessibilità verso i bisogni dell'azienda
  - Cortesia e rapidità nella proposta
  - Flessibilità nella gestione del progetto formativo
- Posizione sul mercato
  - Presenza sul mercato
  - Know-how dell'azienda e precedenti esperienze
  - Reputazione e feedback da altre aziende



- Condizioni finanziarie
  - Proposta finanziaria
  - Integrazione con misure di cofinanziamento
  - Completezza del preventivo
- Qualità generale della proposta formativa

Uno degli altri elementi che l'azienda deve tenere in conto nella selezione dell'operatore della formazione è il possesso di un esplicito e trasparente sistema di qualità che essi promuovono: questa è una delle caratteristiche più considerate dalle piccole e medie imprese ICT per ottenere una collaborazione efficace e per raggiungere risultati soddisfacenti, sia in termini di trasferimento della formazione sia in termini di armoniosità della realizzazione.

Le metodologie formative possono variare dalle lezioni tradizionali in aula fino alla formazione a distanza tramite strumenti web. Approcci più specifici possono essere integrati per garantire una più attiva partecipazione delle persone formate, in chiave di un più efficace trasferimento delle competenze e delle informazioni. Il cosiddetto "role play", lo specifico studio di casi pratici, l'utilizzo di gruppi di lavoro o di discussione ed altre modalità possono essere integrate per agevolare e rendere più semplice l'approccio alla formazione e meglio rispondere anche ai bisogni delle persone formate. Queste iniziative possono veramente rappresentare la giusta soluzione per bilanciare gli aspetti pratici e teorici legati alla formazione e quindi la raccomandazione per l'azienda è quella di essere aperta e propositiva a metodologie formative innovative e di ricercare operatori della formazione che offrano un set di differenti strumenti e metodi applicabili.

La durata delle attività formative ovviamente è varia e dipende dal tema trattato. In questo senso, essa è influenzata anche dalle specifiche condizioni legate alla formazione, le esigenze dell'azienda e la disponibilità finanziaria. La calendarizzazione è un elemento critico nella realizzazione della formazione: ciò che emerge dall'esperienza diretta degli operatori della formazione e dalle piccole e medie imprese ICT è proprio il bisogno di avere un approccio flessibile alle lezioni o ai momenti di formazione (anche se questo non è sempre possibile). Ancora una volta, la raccomandazione



fondamentale è quella di ragionare a fondo sui tempi e la loro gestione fin dalle fasi di pianificazione, coinvolgendo anche l'operatore della formazione.

Alcuni ruoli sono definiti per le attività di formazione e la loro implementazione. Al di là degli operatori che lavorano sulla progettazione (che hanno competenze in termini di coordinamento di attività e di amministrazione), il coordinatore di progetto, i formatori e gli esperti coinvolti, una figura chiave è quella del tutor. Il tutor è una figura professionale con una profonda conoscenza delle procedure formative, che opera un controllo generale, monitora e valuta le attività formative svolte ma che contribuisce anche attraverso funzioni più operative (come la gestione delle attività di gruppo, degli esercizi e dei test finali), in linea con quanto previsto nella progettazione dell'intervento. In questo senso, il tutor è formato per gestire strumenti e metodologie per la formazione ma è anche un attore rilevante per la garanzia della qualità nell'erogazione: le imprese devono quindi accettarlo di buon grado ed, eventualmente, richiederlo come tutela per un maggior grado di trasferimento delle competenze e delle informazioni, ma anche come elemento di sviluppo del clima formativo e di soddisfazione per i partecipanti.



## Valutazione e revisione

La valutazione ed il monitoraggio delle attività formative sono fasi del processo relativo alla formazione che non devono essere applicate solamente nel lungo periodo ma anche durante la fase di realizzazione. Le imprese, i formatori e gli allievi possono contare su numerosi strumenti disegnati per queste esigenze.

I risultati di questa valutazione sono spesso resi pubblici ai formati e la prima raccomandazione in questo senso è quella di richiedere questa condivisione specialmente quando si lavora con enti esterni rispetto all'impresa. Una valutazione formale delle competenze acquisite (attraverso specifici test o esami) è qualche volta non presente nella formazione professionale: questa valutazione è generalmente fornita dai diretti esercizi condotti durante le attività corsuali o subito dopo. Anche l'osservazione del lavoro ordinario ed altri strumenti di valutazione offrono ai manager e ai decisori aziendali, la possibilità di stimare l'acquisizione delle competenze da parte degli allievi e la loro successiva applicazione. Al tempo stesso, è importante verificare le abilità e le competenze già a disposizione degli allievi nella fase iniziale delle attività formative in modo da poter meglio indirizzare la didattica stessa. L'approccio corretto, quindi, è quello di porre la giusta attenzione agli strumenti di valutazione, utilizzarli e condividere i risultati con tutti gli attori coinvolti a livello aziendale.

L'adozione di una procedura formale per la valutazione della formazione può rappresentare un punto chiave nell'ottenere successo in queste iniziative ma anche un miglioramento generale delle stesse performance dei lavoratori coinvolti. La procedura spesso è dipendente dalla tipologia di formazione (per esempio, formazioni legate a certificazioni speciali come quelle CISCO o Microsoft, prevedono già metodi di valutazione del trasferimento di competenze) o da specifici quadri di riferimento (come nel caso della formazione finanziata, dove sono presenti specifiche regole e strumenti da utilizzare ) o, infine, da schemi di quality assurance seguiti dagli operatori della formazione o dalle imprese stesse.



Riassumendo, la fase di valutazione è particolarmente importante perché:

- Migliora la pianificazione e l'analisi del bisogno, in un'ottica di ciclo della qualità
- Migliora la definizione della fornitura della formazione
- Rafforza gli impatti formativi sulle risorse umane
- Migliora l'identificazione di punti deboli nelle iniziative formative per permettere rapidi aggiustamenti e risoluzioni
- Definisce le buone prassi da replicare e trasferire ad altri contesti aziendali
- Valuta e giustifica gli investimenti finanziari legati alla formazione

La valutazione dell'impatto può essere influenzata da numerosi fattori, determinati dal tipo di portatore di interesse coinvolto (gli allievi, i direttori, i manager, le parti sociali, i formatori e gli enti di formazione) poiché ognuno di essi è interessato ad un diverso aspetto degli impatti formativi. Una delle possibili soluzioni per meglio valutare l'impatto della formazione è quello suggerito dal *Polo Formativo a supporto dello sviluppo e dell'innovazione della Meccanica Strumentale e dell'Industria Manifatturiera Lombarda*<sup>2</sup>, vale a dire quello di focalizzarsi sui comportamenti chiave delle figure professionali formate: se la formazione è efficace, i bisogni e le difficoltà evidenziate in sede di pianificazione, guardando alla normale attività aziendale, dovrebbero essere coperti. Questa valutazione può essere dunque fatta attraverso analisi ex post della produttività per le persone formate. Tale analisi deve essere poi formalizzata in un documento che, in un'ottica di ciclo continuo della qualità, sarà poi una delle basi della nuova pianificazione formativa.

Gli strumenti per la valutazione devono includere sia il monitoraggio in itinere sia questionari specifici per la fase post corsuale. Alcuni esempi possono essere:

- le checklist sul singolo allievo per il formatore (in cui vengono valutate la partecipazione generale del singolo formato, la sua capacità, i suoi punti deboli, l'implementazione delle soft skill ed altri comportamenti correlati);

<sup>2</sup> GUIDA ALLA DEFINIZIONE DEI PIANI FORMATIVI AZIENDALI, *Polo Formativo a supporto dello sviluppo e dell'innovazione della Meccanica Strumentale e dell'Industria Manifatturiera Lombarda* (Italian)



- Una revisione del monitoraggio formativo (dove, accanto a dati generali relativi alla formazione, come i moduli, i materiali e le metodologie utilizzate, vengono anche valutate l'efficacia della formazione, il raggiungimento degli obiettivi prefissati e dei metodi previsti, a cura del docente o del tutor);
- Questionario di autovalutazione per gli allievi (che analizzi l'approccio alla formazione, la considerazione per le soft skill)
- Questionari di valutazione dei docenti e della formazione erogata per gli allievi (che analizzano le abilità dei docenti, la soddisfazione generale, il rispetto dei tempi e altro)
- Questionari finali per i docenti e i tutor per la partecipazione degli allievi

Ancora una volta, l'impresa deve considerare l'utilizzo di questi strumenti e richiedere che il formatore ne faccia uso durante le attività di formazione, visto che tale metodologia può avere veramente degli effetti positivi nel rafforzamento della continua implementazione della formazione e quindi, in ultima istanza per il miglioramento della stessa.

Accanto a ciò, si raccomanda anche l'adozione di sistemi di preallarme, che spesso non sono noti alle imprese ICT (come dimostrato durante il progetto VETQI), ma che possono risultare molto interessanti. Tali strumenti di valutazione possono effettivamente costituire un momento di incontro tra situazioni critiche (come nuove richieste provenienti dal mercato o modifiche nello staff operativo) e soluzioni formative appropriate, e, da un punto di vista formale, possono costituire un punto chiave nel rapporto di valutazione generale della formazione in azienda. .

La fase di revisione è il termine finale del ciclo di qualità della formazione, dove tutti i risultati delle precedenti fasi sono analizzati per determinare le nuove esigenze formative. La fase di revisione è spesso sottostimata come passo nelle procedure di qualità, ma, data la sua importanza, la raccomandazione è quella di concederle il giusto spazio.

Esattamente come nelle fasi precedenti, ancora una volta è fondamentale la partecipazione dei portatori di interesse a livello aziendale e non. In primo luogo, i manager ed i decisori aziendali devono analizzare i risultati della valutazione delle competenze acquisite nel medio termine, in modo da decidere come modificare le future iniziative di formazione. Un punto di forza può essere





quello di utilizzare strumenti di valutazione formale per poter comparare questi risultati con le aspettative e gli obiettivi evidenziati durante la pianificazione. Anche il punto di vista del formatore e dell'ente di formazione è fondamentale: avvalendosi della loro esperienza e della loro competenza, anche in termini di conoscenza del mercato, si possono influenzare positivamente i risultati di questa fase e rendere più efficaci le decisioni prese. Infine, anche lo staff ed i singoli lavoratori coinvolti devono essere interpellati. I risultati della formazione e della valutazione devono essere condivisi in maniera ampia all'interno dell'azienda ma devono essere anche resi disponibili a esperti esterni e altri *stakeholders* come le parti sociali, con l'obiettivo di ottenere un'ampia gamma di opinioni che influenzino i passi successivi e la pianificazione della formazione futura.

### **Il clima organizzativo come elemento della *quality assurance***

Il clima organizzativo, oltre ad essere un elemento fondamentale della produttività aziendale, si è dimostrato essere anche in stretta relazione con la formazione professionale.

Come è stato dimostrato nelle fasi di contatto del progetto VETQI con gli operatori del settore, per le imprese (e specificatamente per quelle piccole e micro) la formazione non è solo un processo strutturato ma è anche qualcosa di meno formale. Questo porta a diversi significati di formazione, che tengono in conto anche approcci didattici meno formali e strutturati (come riunioni frequenti, discussioni, lavoro di gruppo, conferenze online, etc). Nel set di indicatori che il progetto VETQI ha deciso di implementare, sono stati aggiunti anche dei riferimenti a questi approcci che coprono le abilità comunicative, l'apprendimento organizzativo, le capacità di problem solving all'interno dell'azienda. L'importanza di questi punti è maggiormente significativa se pensiamo che lo staff e gli allievi sono sempre interpellati nel ciclo di qualità legato all'EQAVET, e che, per tanto, aggiornamenti costanti (anche da un punto di vista informale) sono necessari per garantire un corretto approccio per la qualità procedurale.

In linea con alcuni studi organizzativi<sup>3</sup>, la formazione ha molto a che vedere con il clima organizzativo, poiché rafforzare i lavoratori significa anche rispondere ai valori fondanti dell'impresa e renderne questa parte effettiva. La formazione non significa solo trasferimento di

<sup>3</sup> - Bolognini B, (2006) L'analisi del clima organizzativo, Carocci Editore





competenze tecniche, pratiche o linguistiche, ma anche attenzione alle soft skill, elemento base del clima organizzativo. Le imprese devono quindi porre attenzione al clima organizzativo quando ragionano sulla pianificazione e sulla realizzazione di iniziative formative, e, nel caso di fornitura esterna della formazione, richiedere e suggerire metodologie formative che supportino queste attività positive.

I criteri raccomandati da tenere in conto per una effettiva promozione del clima organizzativo sono principalmente questi:

- *Benefici salariali, promozione dell'iniziativa individuale, rispetto e riconoscimento per lo staff:* un fattore chiave, particolarmente per le piccole e medie imprese ICT è il fatto che i manager ed i direttori creino la condizione per l'iniziativa individuale, rendendo possibile ai lavoratori, specialmente quelli in formazione, di essere ascoltati per ogni specifico bisogno o idea. Questo approccio generale può avere un effetto positivo anche sulla realizzazione della formazione, poiché i lavoratori sono effettivamente coinvolti in questi processi. L'importanza di questo punto è dimostrata dall'esperienza degli enti di formazione: le attività didattiche non sono efficaci o non vengono nemmeno realizzate laddove il responsabile (specialmente nelle micro imprese) teme che il suo know-how e le sue competenze siano sorpassate da ciò che i lavoratori possono imparare, creando una situazione di asimmetria in azienda a loro svantaggio.
- *Attenzione al lavoro dei dipendenti:* tale comportamento è particolarmente importante per l'implementazione della formazione in quanto uno dei problemi più frequenti da affrontare è la correzione e la modifica dei comportamenti legati ai ruoli al centro della formazione. L'adozione di strumenti informali, come riunioni e contatti diretti, ed informali, come le diverse parti previste nel documento di pianificazione, possono aiutare a gestire tale situazione
- *Attenzione nella fase di reclutamento:* come già riferito in precedenza, uno dei punti più rilevanti per il lancio di una iniziativa formativa è l'inclusione di un nuovo membro nello staff aziendale. L'attenzione da porre in questa situazione è particolarmente importante se pensiamo che il processo di selezione e di assunzione di una persona comporta anche della formazione interna, un aggiornamento continuo delle competenze e dei ruoli e le ovvie



richieste del ruolo che la persona andrà a svolgere. L'impresa deve quindi anche considerare le soft skills nella selezione e nella formazione della persona proprio per la loro influenza sia nelle attività di aggiornamento/formazione, sia per le performance generali dell'azienda.

- *Spirito di gruppo*: lo spirito di gruppo è un aspetto decisivo, specialmente per le piccole e medie imprese dove la collaborazione è più che necessaria. La corretta attenzione a favorire un approccio di gruppo è un fattore chiave anche per la pianificazione e la realizzazione di attività formative. Questo approccio è in diretta relazione con una serie di metodologie applicate, come il project working o il lavoro di gruppo. Se si desidera che le persone agiscano come un gruppo, e se si ritiene che lo spirito di gruppo sia importante, bisogna quindi porre attenzione alle soft skill nei programmi di formazione e renderla parte attiva nella pianificazione e nella realizzazione delle attività collegate.
- *Senso di appartenenza*: questa tematica è particolarmente legata alla relazione emozionale tra il lavoratore e la sua impresa, in stretta connessione con la formazione come motivazione dietro all'impegno. L'impresa deve quindi promuovere il senso di appartenenza nei propri lavoratori poiché l'impegno sul posto di lavoro può avere evidenti benefici in termini di impatto: un allievo può avere più interesse nell'aggiornarsi se questo può significare un miglioramento della sua posizione o della sua azienda.



## Conclusioni

Questa serie di raccomandazioni è la risposta alle necessità relative alla qualità dei processi per una formazione che sia veramente efficace nel settore ICT. Queste raccomandazioni sono state concepite come punto di partenza per quelle piccole e medie imprese che non sono pienamente consapevoli dell'importanza dell'implementazione della formazione, ma anche per quei decisori che non possono avvalersi di strutture interne dedicate alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane e della loro formazione.

Le soluzioni proposte sono create sia sulla base del Framework europeo per la garanzia della qualità nella formazione EQAVET, che tenendo in considerazione le richieste dei nuovi mercati, come esplicitato dai fondamenti concettuali del progetto VETQI stesso. Mentre il riferimento dato dall'EQAVET è considerato un punto di partenza per la sua futura importanza nelle politiche strategiche di formazione a livello europeo, queste linee guida cercano anche di incontrare l'altro lato della qualità, vale a dire l'orientamento alla soddisfazione del cliente e l'efficacia della fornitura della formazione.

Il progetto VETQI ha dimostrato, durante il suo ciclo di vita, che i continui cambi nell'innovazione del settore ICT rendono le piccole e medie imprese sempre più bisognose di sviluppo di alta qualità e di frequenti aggiornamenti per i lavoratori; e che la connessione con gli operatori della formazione è la soluzione ottimale per comprendere cosa sia effettivamente domandato dal mercato e quali siano le giuste misure di formazione per rispondere ai bisogni aziendali. Queste linee guida cercano di ridurre il divario esistente tra gli operatori della formazione e le esigenze provenienti dal mercato, offrendo criteri e soluzioni da tenere in considerazione nella formazione professionale

Queste linee guida sottolineano l'importanza di una serie di punti capitali che ogni manager o decisore di una piccola e media azienda ICT deve tenere presente: dalla decisione di intraprendere



un percorso formativo strutturato e formale al coinvolgimento degli operatori della formazione, dei portatori di interesse e dei lavoratori stessi. L'analisi da effettuare all'interno del ciclo di qualità deve essere integrata da altre caratteristiche, come l'attenzione al clima organizzativo e alle soft skill, sia nei lavoratori formati sia nei docenti.

Il lavoro non finisce qui: la garanzia della qualità per la formazione deve essere combinata con i risultati della formazione stessa e con le competenze trasmesse. Queste linee guida, comunque, possono avere effetti positivi per lo sviluppo della formazione delle imprese nel settore ICT. Se miglioriamo queste, miglioreremo uno dei principali motori dello sviluppo economico europeo.



## Riferimenti

- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: an updated strategic framework for European cooperation in education and training COM (2008) 865 final.
  - Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: new Skills for New Jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs COM(2008) 868/3
  - Continuity, consolidation and change: towards a European era of vocational education and training. CEDEFOP(2009). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
  - Council conclusions on a strategic framework for European cooperation in education and training (ET 2020).
  - Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. OJEU 2008/C111/01.
  - Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of a European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training OJEU 2009/C155/01
  - 'Quality of VET: The EU Dimension' (Keynote address) Der Konferenz: Qualität in der beruflichen Bildung, 6 Oktober 2008, Wien, Elizabeth Watters
  - The European Commission ,( 2009) "Do SME s create more and better job s"(2009) The European Commission
  - Italian Reference Point, "Comparative study on QA systems for VET "- (31 Jan 2011) Italian Reference Point.
  - The Communications from EU Commission to the EU Parliament "A new impetus for European cooperation in VET" in 2010/06/09 and the "Enhanced VET EU at sustain of EU strategy Europa 2020" in 2010/ 12/ 07.
  - Bolognini B, (2006) L' analisi del clima organizzativo, Carocci Editore
  - EQAVET, (2012), Assuring the quality of VET qualifications, EQAVET
- GUIDA ALLA DEFINIZIONE DEI PIANI FORMATIVI AZIENDALI, Polo Formativo a supporto dello sviluppo e dell'innovazione della Meccanica Strumentale e dell'Industria Manifatturiera Lombarda (Italian)