



## Progetto

# ***"TOOLS PER LA COMPETITIVITÀ LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ACQUISITE"***

# ***RELAZIONE CONCLUSIVA***

Il presente materiale è stato realizzato in ambito al progetto "**Tools per la competitività: la valutazione delle competenze acquisite**" grazie al finanziamento del Programma Operativo Regionale - Fondo Sociale Europeo, P.O.R. FSE 20 07 - 2013 - Obiettivo Competitività regionale e occupazione - Direzione Lavoro - Asse IV – CAPITALE UMANO - DGR n. 1758 del 16/06/09.

Testi a cura di

#### **Comitato Tecnico Scientifico**

- Alessandro Cafiero, Associazione Italiana Formatori - Veneto
- Fabio Friso, AIDP – Associazione Italiana Direttori del Personale – Triveneto
- Martina Gianecchini, Università di Padova, Facoltà di Economia
- Ubaldo Rizzo, Università di Padova, Facoltà di Scienze della Formazione

#### **Gruppo di Lavoro**

- Michele Boscaro, Business Plus
- Patrizia Castelli, Business Plus/EBC Consulting
- Vincenzo Ciccarello, SIAV Spa
- Lucia Da Pieve, Fòrema Scarl
- Cristina Felicioni, Fòrema Scarl
- Simone Fluperi, Facoltà di Psicologia Università di Padova
- Mirco Fontana - Facoltà di Psicologia Università di Padova
- Federica Mattarello, IRECOOP
- Mara Nardin, Domani Donna
- Caterina Privitera, Fòrema Scarl

*E' vietata la riproduzione, anche parziale, effettuata a qualsiasi titolo, eccetto quella ad uso personal, consentita nel limite massimo del 15% delle pagine dell'opera, anche se effettuata più volte, e alla condizione che vengano pagati i compensi stabiliti dall'art. 2 della legge vigente. Ogni fotocopia che eviti l'acquisto di un libro è illecito ed è severamente punito. Chiunque fotocopie un libro, chi mette a disposizione i mezzi per farlo, chi comunque favorisce questa pratica commette un reato e opera ai danni della cultura.*

## **PREFAZIONE**

*I sistemi europei di istruzione e formazione sono chiamati oggi a rendere operativa la strategia promossa dal Consiglio straordinario di Lisbona di fare dell'Europa "l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo".*

*In questo contesto, il fattore formazione diventa strategico quanto l'importanza dell'apprendimento permanente e diffuso.*

*La realizzazione di strumenti e modelli di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze acquisite in un ambito di apprendimento formale si rivela pertanto determinante. Un sistema che possa facilitare la mobilità e l'apprendimento, nonché migliorare la qualità dei sistemi d'istruzione e formazione professionale.*

*Le persone sono infatti la principale risorsa delle nostre imprese e su di esse si deve investire.*

*Con questa consapevolezza Fòrema, con il progetto "Tools per la competitività la valutazione delle competenze acquisite", propone delle linee guida e strumenti atti a supportare l'efficacia delle attività di formazione nonché contribuire a sviluppare una metodologia condivisa per il riconoscimento e la valutazione degli apprendimenti.*

*Ci auguriamo che questo lavoro conduca, nel medio termine, a riconoscimenti pratici e operativi visibili per le aziende e gli operatori del mondo della formazione ed offra l'occasione per riflettere sulle prospettive future.*

*Marino Malvestio*

Presidente Fòrema S.c.a.r.l



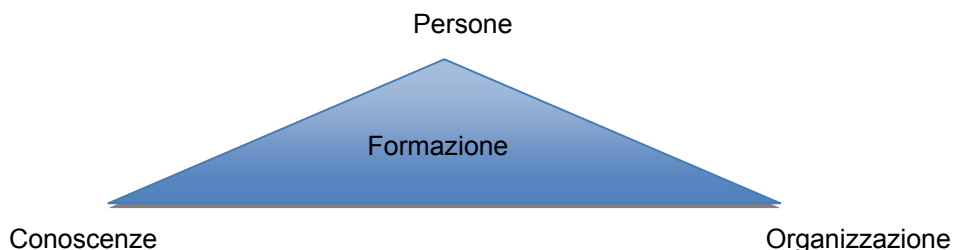
## INDICE

<b>1. CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE: IL QUADRO ATTUALE</b>	<b>5</b>
IL QUADRO DI RIFERIMENTO EUROPEO	7
IL QUADRO DI RIFERIMENTO NAZIONALE	8
IL QUADRO DI RIFERIMENTO REGIONALE	9
<b>2. IL PROGETTO: RUOLI ED ORGANIZZAZIONE</b>	<b>10</b>
IL SOGGETTO PROPONENTE	10
COORDINAMENTO E GESTIONE PROGETTO	12
COMITATO TECNICO SCIENTIFICO	13
PARTNER DI RETE	13
PARTNER OPERATIVI	15
GRUPPO DI LAVORO	17
<b>3. IL PROGETTO E LA SUA REALIZZAZIONE</b>	<b>18</b>
QUADRO EUROPEO DELLE QUALIFICHE (EQF)	19
LA COMPETENZA: UNA DEFINIZIONE	20
FASI E ATTIVITÀ	21
ANALISI FIGURE PROFESSIONALI	23
COSTRUZIONE DEL MODELLO DI VERIFICA E VALUTAZIONE DEGLI APPRENDIMENTI	25
<b>4. IL MODELLO DI VALUTAZIONE E VERIFICA DEGLI APPRENDIMENTI</b>	<b>26</b>
IL FORMAT METODOLOGICO	26
ATTESTAZIONE DEGLI APPRENDIMENTI	34
<b>5. LA SPERIMENTAZIONE</b>	<b>37</b>
<b>6. CONCLUSIONI E PROSPETTIVE FUTURE</b>	<b>55</b>

## 1. CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE: IL QUADRO ATTUALE

La formazione, come tutte le discipline umanistiche, vive della linfa vitale che la "Cultura"<sup>1</sup> apporta periodicamente ai saperi tecnici, alle conoscenze scientifiche, agli strumenti tecnologici in quanto ogni cambiamento culturale ricade su uno degli elementi basilari che sono l'oggetto e l'essenza della "formazione" medesima.

Erogare formazione vuol dire agire ed operare sul triangolo relazionale composto da *persone*, *conoscenze*, *organizzazione*.



E' chiaro che agendo su una delle leve della formazione, si condizionano e si influenzano le altre due; in una logica sistemica di vasi comunicanti e di azioni e reazioni.<sup>2</sup>

Dal 1990<sup>3</sup>, La cassetta degli strumenti disponibili per lavorare in ambito formativo si è arricchita di un nuovo concetto, che raccoglie ed integra i principi descrittivi degli skills degli anni 80 – *sapere, saper fare, saper essere* - sviluppando e coniando un nuovo termine "Competenze" ed assegnando nuovi significati e nuove chiavi di lettura ai saperi applicati.

Ampio, e non ancora esaurito, è stato in questi anni il dibattito sulla definizione di competenza, sui suoi descrittori, sulle modalità di rilevazione e di attestazione delle competenze acquisite, sia in ambiti formali che non formali. Una parte di questo dibattito si ripercuote all'interno del progetto "**Tools per la competitività: la valutazione delle competenze acquisite**", prima andando ad analizzare le diverse definizioni di competenza,<sup>4</sup> poi nell'utilizzo di un glossario e di una terminologia descrittiva per operare in un quadro organico di concetti e di strumenti condivisi.

Tutto ciò aiuta nel porre le basi delle riflessioni successive, ma non risolve alcuni dei problemi di fondo che il tema delle competenze pone ai formatori in qualità di agenti del cambiamento.

Infatti, se analizziamo le criticità ad oggi non risolte, riscontriamo che l'utilizzo del concetto di competenza e degli strumenti formativi correlati, non hanno ancora prodotto delle prassi e dei modelli che garantiscono un salto qualitativo significativo sui servizi forniti ai lavoratori, ai giovani, alle imprese.

1 Il concetto di cultura – a Cura di Pietro Rossi Einaudi

2 La formazione concezioni a confronto a Cura di Bruno Maggi Etas Libri

3 Arnaldo Vecchietti, Competenze individuali e sistemi premianti, Crocchia n° 52 - Maggio 1997

4Le Boterf, G. (1990) De la compétence: Essai sur un attracteur étrange, Les Ed. de l'Organisation

Ai problemi di cui sopra, la Regione Veneto ha provato a dare risposta tramite la DGR 1758 del 16.06.2009, POR FSE 2007/2013. Ob. Competitività regionale ed occupazione. Asse IV – Capitale Umano. Cat. 72 **"Azioni di sistema per la sperimentazione di strumenti operativi a supporto dei processi di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze"**.

Questo bando prevedeva due linee di azione:

- mis. A analisi e certificazione delle competenze acquisite in ambiti formali
- mis. B analisi e certificazione delle competenze acquisite in ambiti informali

Complessivamente sono stati finanziati 88 progetti, di cui 40 sulla mis.A e 48 sulla mis.B.

Il lavoro che si presenta è il risultato del progetto **"Tools per la competitività: la valutazione delle competenze acquisite"**.

Al termine delle attività di progetto e dall'analisi regionale emergono alcuni problemi tuttora non risolti:

- non esiste un glossario delle competenze per tutte le figure professionali e per tutti i profili;
- non esiste un sistema univoco di rilevazione delle competenze;
- non esiste un modello unico di verifica delle competenze;
- non esiste un sistema di correlazione tra competenze possedute e conversione in "titoli e/o qualifiche" riconosciuti.

Contemporaneamente, di fronte ai limiti di un sistema in evoluzione come quello attuale, non possiamo ignorare le potenzialità che il tema delle competenze porta con sé.

Il significato etimologico del termine *"competente"* ci rimanda ai valori "positivi" quali:

- essere conveniente, congruo e appropriato. Competente è dunque chi agisce in maniera volutamente responsabile, secondo criteri relativi (quindi adattabili alle illimitate esigenze) e variabili, nonché socialmente e politicamente riconosciuti sia in termini di una prestazione tecnicamente valida che eticamente corretta e coerente con i valori di un gruppo (professionale)<sup>5</sup>.

e di proseguo anche la formazione alle competenze assume una simbologia positiva, in quanto:

- la formazione assume una valenza "olistica" in funzione dell'individuo e non di una parte di essa
- la figura e il ruolo professionale sono "vivi": agiscono ed operano sul campo
- le metodologie e gli strumenti della formazione sono finalizzati al risultato

La dimensione motivazionale e la contestualizzazione dell'azione formativa risultano indispensabili se si vuol intervenire nella formazione degli adulti, andando a creare un *setting formativo* ricco di significato.

Questo è il problema: ci si muove tra *"Scilla e Cariddi"*, da un lato l'orientamento alla frammentazione e all'atomizzazione delle conoscenze, attraverso una descrizione analitica che scompone, cataloga, classifica ed opera per unità di competenze – es. *modello delle attestazioni delle competenze informatiche ECDL* –; dall'altro, la necessità di mantenere un quadro d'insieme sistemico, in cui il ruolo, le funzioni, le competenze sono un tutt'uno con l'individuo, per raggiungere una performance professionale sempre più elevata.

Fòrema Scarl, con i partners, è impegnato attraverso percorsi di ricerca e di sperimentazione sul campo a sviluppare strumenti, metodi e teorie che consentano di acquisire un *knowhow* tale da poter erogare prodotti formativi innovativi che rispondano alla sfida di essere sufficientemente approfonditi e quindi mai banali e dall'altro di mantenere un quadro di sintesi tra profilo professionale e ruolo agito in azienda.

Il progetto Tools spera di contribuire con le sue sperimentazioni e di suoi risultati a ridurre la distanza tra teoria e prassi per trovare una sintesi formativa efficace che dia valore aggiunto e risponda alle attese dei lavoratori, dei giovani disoccupati, delle imprese, innalzando così la competitività del Sistema Veneto.

---

<sup>5</sup>Dizionario etimologico della lingua italiana di Cortellazzo e Zolli (1994)

## Il quadro di riferimento europeo

Il Vertice di Lisbona del marzo 2000 ha fissato l'obiettivo strategico di "far divenire l'Europa nel 2010, l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale" e individua nell'apprendimento permanente un elemento centrale di tale strategia ai fini della competitività, dell'occupabilità, dell'inclusione sociale, della cittadinanza attiva e dello sviluppo personale.

L'apprendimento permanente acquisito in ambienti **formali, non formali e informali** include ogni forma di apprendimento svolto nel corso della vita. I diversi processi di riconoscimento e certificazione delle competenze acquisite nell'ambito dei percorsi di apprendimento di tipo formale, non formale e informale mirano alla valorizzazione e alla messa in trasparenza delle competenze degli individui, in relazione ai diversi sistemi di istruzione e formazione, al sistema dei servizi per l'impiego ed al sistema delle imprese.

Essi devono rispondere almeno a tre esigenze: riconoscimento, correttezza, trasparenza.

**Riconoscimento:** si concretizza in un dispositivo le cui caratteristiche metodologiche consentano in modo certo di identificare ed attestare lo specifico insieme di competenze acquisite da ciascun individuo, in modo che esse possano essere messe in relazione con i titoli e le qualifiche del sistema di istruzione e formazione professionale.

**Correttezza:** si concretizza nella verifica del possesso di competenze mediante procedure definite coerentemente e codificate.

**Trasparenza:** si concretizza nel fatto che i 'prodotti' dei processi di attestazione delle competenze siano predisposti in un'ottica di leggibilità dei contenuti in essi indicati, utilizzando riferimenti e linguaggi condivisi.

Attualmente sussistono ancora significative differenze tra sistemi di istruzione e formazione di livello nazionale e regionale. Quella europea, dal punto di vista delle opportunità d'istruzione, formazione e lavoro, è ancora una realtà per molti aspetti solo virtualmente fruibile in senso globale, a causa della mancanza di trasparenza delle qualifiche e della carenza di utilizzo di dispositivi che permettano ai cittadini di trasferire le proprie competenze da un sistema all'altro.

Con la dichiarazione di Copenaghen del 30 novembre 2002, i Ministri dell'Istruzione di 31 Paesi europei hanno stabilito delle priorità concrete all'interno della proposta di un Quadro Unico europeo (European Common Framework), funzionale al conseguimento di diversi obiettivi.

Un primo obiettivo riguarda l'attivazione di strumenti volti a facilitare la mobilità e l'apprendimento permanente attraverso la **messa in trasparenza delle qualifiche e delle competenze**. In funzione di tale obiettivo la decisione n. 2241/2004/CE del Parlamento e del Consiglio Europeo ha istituito il Quadro unico europeo per la trasparenza delle qualifiche e delle competenze mediante l'istituzione di una raccolta di documenti denominata Europass.

Un secondo obiettivo riguarda il miglioramento della **qualità** dei sistemi d'istruzione e formazione professionale. In funzione di questo obiettivo gli Stati membri e la Commissione<sup>3</sup> vengono invitati a promuovere un quadro comune di garanzia della qualità in tema di istruzione e formazione, a coordinare le attività a livello nazionale e regionale tra i principali attori responsabili dell'istruzione e della formazione professionale, ad incentivare la creazione di reti cooperative per consentire gli scambi transnazionali delle migliori pratiche messe in campo nei diversi Paesi.

Terzo obiettivo è il "**riconoscimento e validazione dell'apprendimento non formale e informale**" in modo da favorire l'accesso di tutti i cittadini a percorsi di formazione e istruzione superiori. È ancora il Consiglio dell'Unione europea, nel maggio 2004, la sede in cui sono definiti i Principi comuni europei concernenti l'individuazione e la convalida dell'apprendimento non formale e informale.

Per la **definizione di un approccio comune per il trasferimento dei risultati dell'apprendimento**, quarto obiettivo, si comincia a lavorare dal 2002. È del 9 aprile 2008 la Raccomandazione del Consiglio e del Parlamento Europeo sull'istituzione del sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale (ECVET). Si tratta di un dispositivo per facilitare il trasferimento e la capitalizzazione dei risultati dell'apprendimento (conoscenze, abilità e competenze) di una persona che passa da un contesto di apprendimento ad un altro e/o da un sistema di qualifica ad un altro. L'ECVET<sup>4</sup> è stato progettato per l'intero sistema di istruzione e formazione professionale e consente di conferire crediti in relazione a percorsi di apprendimento, indipendentemente dal fatto che provengano da situazioni formali o non-formali. Infine, un quinto obiettivo ovvero la necessità di creare un "codice di riferimento comune per il sistema di istruzione e formazione". Il 23 aprile 2008 il Parlamento europeo e il Consiglio dell'Unione europea hanno adottato la raccomandazione<sup>5</sup> sulla costituzione del Quadro europeo delle Qualifiche<sup>6</sup> per l'apprendimento permanente (European Qualifications Framework – EQF).

Il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) è un riferimento semplice e oggettivo, fondato sui risultati dell'apprendimento, organizzato su otto livelli declinati orizzontalmente in un insieme coerente di conoscenze, abilità e competenze<sup>7</sup> (Knowledge, Skills, Competence).

Il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) è fondato anche sulla convinzione che l'unico modo per consentire ai sistemi d'istruzione - formazione - lavoro di dialogare tra loro sia quello di adottare un approccio basato sui risultati dell'apprendimento in uscita da un percorso (*learning outcomes*) e sulla dimensione dell'apprendimento permanente.

In contrapposizione al "tradizionale" atteggiamento basato sui contenuti, sul programma, sulla tipologia, sulla durata e sui luoghi di apprendimento, ciò che conta è quello che una persona dimostra di saper fare grazie alle competenze "*comunque acquisite*" in esito ai processi di apprendimento di cui è stata protagonista.

Tale approccio è funzionale a descrivere i livelli dei titoli e delle qualifiche e contestualmente a rendere visibili i risultati dell'apprendimento acquisiti in situazioni di quotidianità e al di fuori dell'istruzione e formazione formale, facilitandone la convalida (ambiti di apprendimento non formali e informali).

In particolare il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) si propone di operare secondo tre direttrici:

1. promuovere una migliore corrispondenza tra le esigenze del mercato del lavoro e l'offerta di istruzione e formazione;
2. facilitare la convalida delle competenze acquisite in ambienti di apprendimento non formali e informali;
3. fornire uno strumento di traduzione per la comparazione delle qualifiche e dei titoli acquisiti nei vari sistemi di istruzione e formazione e nei sistemi settoriali e uno strumento di riferimento per i passaggi da un sistema all'altro, rafforzando la fiducia reciproca tra le parti interessate.

In sintesi, la maggiore leggibilità dei titoli, delle qualifiche e delle competenze *comunque acquisite* contribuisce a favorire l'accesso a percorsi di apprendimento e permette di evitare inutili ripetizioni di percorsi già realizzati.

La Raccomandazione del 23 aprile 2008 invita espressamente gli Stati membri ad adottare un approccio basato sui risultati dell'apprendimento nel descrivere i titoli e le qualifiche e a promuovere la validazione dell'apprendimento non formale e informale con particolare attenzione ai cittadini più esposti alla disoccupazione o a forme di occupazione precarie. La Raccomandazione pone il 2010 come data ultima per raggiungere l'obiettivo di reciproca lettura dei sistemi di qualifiche dei vari paesi attraverso il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF). Dal 2012, infatti, tutte le nuove qualifiche nonché tutti i titoli di studio dovranno recare un riferimento al Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) per essere riconoscibili e comparabili.

## Il quadro di riferimento nazionale

Numerosi paesi, Italia compresa, sono già impegnati nella definizione di un Quadro Nazionale delle Qualifiche (QNQ). Si tratta della declinazione del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) nei rispettivi contesti nazionali, in modo da rendere più riconoscibile il percorso formativo e professionale dei singoli cittadini. Questi sistemi, europeo e nazionale, riconoscono quindi la nuova realtà dei percorsi di apprendimento dei cittadini europei, caratterizzata sempre più dalla varietà e dall'informalità, in una prospettiva di continuum formativo.

In Italia, con il Decreto Ministeriale n. 174 del 2001 sulla "Certificazione nel sistema della formazione professionale" sono considerate "competenze certificabili" quelle acquisite attraverso percorsi di formazione professionale, esperienze lavorative e/o in autoformazione.

A partire dalla Legge delega n. 30 del 2003 in materia di occupazione e mercato del lavoro sempre più si afferma che il sistema nazionale degli standard di competenze e certificazione delle professionalità deve garantire il riconoscimento delle competenze acquisite secondo diverse modalità e in diversi contesti, valorizzare il sistema integrato di acquisizione di competenze e professionalità - scuola/formazione/lavoro - e affermare il principio di capitalizzazione dell'esperienza e delle competenze *comunque acquisite*.

Sul versante Istruzione, come già avvenuto in altri Stati Membri, facendo seguito alla Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio sulle competenze chiave del 18.12.2006, il Ministero della Pubblica Istruzione ha varato il Decreto legislativo sull'adempimento dell'obbligo d'istruzione<sup>10</sup>.

Il documento tecnico allegato al citato decreto individua quattro assi culturali: linguaggi, matematico, scientifico-tecnologico, storico-sociale evidenziando la dimensione unitaria di saperi e competenze.

La novità introdotta dal Decreto legislativo è di forte impatto perché, in linea con le Direttive europee, dichiara in modo esplicito che, **il sistema scolastico deve prendere a riferimento i risultati dell'apprendimento** articolati in **conoscenze, abilità e competenze**. In tal senso, il decreto fornisce un quadro di riferimento per l'aggiornamento o adeguamento del Piano dell'Offerta Formativa (POF).

Sul versante della Formazione Professionale, devono essere ricordati gli accordi siglati in conferenza Stato Regioni per l'individuazione degli standard minimi delle qualifiche professionali e dei criteri formativi, per la definizione degli standard formativi minimi nazionali delle competenze di base e per la definizione delle condizioni e delle fasi relative alla messa a regime del sistema del secondo ciclo di Istruzione e Formazione Professionale.



## Il quadro di riferimento regionale

Nel Programma Operativo della Regione del Veneto, approvato con Deliberazione della Giunta Regionale n. 422 del 27.2.2007 e con Decisione n. 5633 del 16.11.2007 della Commissione Europea, l'asse IV "Capitale Umano" prevede di favorire interventi volti all'integrazione e al miglioramento dei sistemi di Istruzione e Formazione attraverso progetti sperimentali e azioni di sistema volti a definire anche standard di riferimento per la certificazione delle competenze.

Obiettivo specifico è quello di

- elaborare e introdurre delle riforme dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro per migliorarne l'integrazione e sviluppare l'occupabilità, con particolare attenzione all'orientamento.
- costruire strumenti condivisi per il miglioramento della qualità dell'offerta di istruzione e formazione, dei risultati dell'apprendimento e per la riconoscibilità delle competenze acquisite.
- sostenere il miglioramento dei sistemi della formazione e dell'istruzione in modo da garantire lo sviluppo delle competenze necessarie a coprire i fabbisogni più innovativi del mercato del lavoro e a contribuire alla realizzazione dell'economia basata sulla conoscenza

La strategia di sviluppo regionale richiama la sfida di rafforzare i **legami** tra i vari elementi dei sistemi di istruzione, nonché tra apprendimento e lavoro: **legami orizzontali** nell'ambito del sistema d'istruzione, creando collegamenti tra i vari percorsi di istruzione e formazione per agevolare la mobilità individuale; **legami verticali** tra i sistemi di istruzione/formazione iniziale e continua, per garantire una transizione agevole tra i diversi momenti di acquisizione delle competenze; legami tra sistema educativo e sistema produttivo per facilitare il passaggio da un sistema all'altro.

Rafforzare tali legami significa creare le condizioni per realizzare un dispositivo organico di regole, procedure, strumenti e strategie per superare le barriere che li possono ostacolare puntando al rafforzamento e all'integrazione dei sistemi istruzione, formazione e lavoro.

Il tema del miglioramento e del rafforzamento dei sistemi e delle politiche di istruzione, formazione e lavoro è materia di lavoro del Tavolo Unico, istituito nel 2006, per la costituzione di un Sistema Nazionale di Qualificazione e Certificazione promosso dal Ministero del Lavoro. In tal senso, il Programma Operativo Regionale intende sostenere modalità attuative coerenti rispetto alle linee del Tavolo Unico.

Con la Direttiva Dgr n. 1758 del 16/06/09 "*Azioni di sistema per la realizzazione di strumenti operativi a supporto dei processi di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze*" la Regione del Veneto ha inteso promuovere interventi sperimentali volti a individuare processi, linguaggi e strumenti utili alla costruzione di un sistema regionale di riconoscimento e certificazione delle competenze. In particolare, l'oggetto della Direttiva riguarda la definizione e descrizione dei risultati di apprendimento in esito a percorsi formativi, la verifica e valutazione dell'acquisizione di competenze e il riconoscimento, la validazione e la certificazione delle competenze "comunque acquisite" dalla persona.

Gli esiti di questa sperimentazione saranno monitorati e valutati nell'ottica di cogliere criticità e punti di forza, consentirne lo sviluppo e la migliorabilità, utilizzare le buone pratiche in modo da poter costruire un sistema che possa garantire in modo trasparente il riconoscimento, la validazione e la certificazione delle competenze e dei crediti.

## 2. IL PROGETTO: RUOLI ED ORGANIZZAZIONE

### Il Soggetto proponente

**Fòrema** è la Società Consortile per la formazione e lo sviluppo d'Impresa di Confindustria Padova, nata come Consorzio nel 1983 per volontà dell'Unione Industriali di Padova e di un gruppo di imprenditori convinti che la valorizzazione delle persone fosse la chiave di volta per il conseguimento di un benessere diffuso.

Le molteplici iniziative di Fòrema riguardano:

- la formazione rivolta al personale aziendale;
- la formazione finalizzata all'inserimento nel mondo del lavoro di diplomati e/o laureati disoccupati;
- le politiche di orientamento ed accompagnamento al lavoro per i soggetti più deboli e svantaggiati (donne, immigrati, over 45, disabili);
- le azioni di sistema e i progetti europei;
- le attività outplacement.

Fòrema Scarl ha ottenuto dalla Regione del Veneto l'accreditamento per gli ambiti della formazione superiore, dell'orientamento e della formazione continua. È certificata UNI EN ISO 9001 dal 1999 e UNI EN ISO 9001:2000 dal 2003 per le attività di progettazione, gestione della progettazione ed erogazione di servizi formativi professionali e manageriali. Inoltre, in linea con le tendenze della Regione (L. R. 3/2009 Art. 25), si è recentemente accreditata per i Servizi al lavoro (Dgr n. 1445 del 19 maggio 2009) nell'ambito delle seguenti aree di prestazione:

- Accesso e informazione;
- Valutazione del caso individuale;
- Mediazione per l'incontro domanda e offerta;
- Definizione di un progetto individuale di accompagnamento al lavoro.

La tematica della valorizzazione delle competenze acquisite ha da sempre interessato Fòrema, che, negli anni, ha realizzato vari progetti. Nell'ambito del POR - FSE 2000-2006 - Mis. C1, Fòrema, in qualità di ente proponente, nel 2002/2004 ha realizzato il progetto "Competenze strategiche per la qualità della scuola e l'orientamento professionale", volto a valutare la qualità del sistema scolastico e sviluppare la collaborazione tra soggetti a diversi livelli.

Nel 2004 è stato approvato il progetto "Qu.A.S.E.- Un sistema Qualità Integrato per le scuole del Veneto", con l'obiettivo di tracciare le linee guida per la realizzazione di un sistema di qualità integrato per le scuole del Veneto. Il risultato è illustrato nella pubblicazione "Alla Ricerca delle Qualità: Scelte e percorsi delle scuole del Veneto". A partire dal 2005, nell'ambito del programma comunitario Equal, Fòrema ha partecipato al progetto "Crescita qualitativa e dimensionale delle imprese venete" IT-G2-VEN-050, per il sostegno qualitativo delle imprese mediante iniziative interaziendali personalizzate per l'identificazione di strategie di crescita. Ha realizzato, infine, dei progetti speciali in collaborazione con la CCIAA di Padova: "Competence based: percorsi per sviluppare e valorizzare le competenze aziendali" (2007); "Competency: metodi e strumenti per la valorizzazione delle risorse umane in azienda" (2008); "Il ruolo delle competenze nei processi di turn over aziendale" (2009).

Il progetto "Tools per la competitività la valutazione delle competenze acquisite" è stato finanziato dalla Regione Veneto nell'ambito delle "Azioni di sistema per la realizzazione di strumenti operativi a supporto dei processi di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze" - Tipologia A "descrizione dei risultati di apprendimento in ambiti formali di apprendimento" (ambito 2: formazione superiore, continua e permanente).

Il progetto ha inteso sostenere l'integrazione tra sistemi dell'istruzione, della formazione e del lavoro attraverso interventi sperimentali volti a individuare processi, linguaggi e strumenti utili alla definizione e descrizione dei risultati di apprendimento in e sito a percorsi formativi ed alla costruzione di un sistema regionale di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze.

Coerentemente con la Direttiva citata (DGR 1758/2009) il progetto ha descritto i risultati di apprendimento nell'ambito formale della formazione continua, permanente e superiore, messo a punto e sperimentato un modello di riconoscimento e validazione delle competenze acquisite, in coerenza con il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF).

Il progetto "**Tools per la competitività la valutazione delle competenze acquisite**" è finalizzato a:

- attivare strumenti volti a facilitare la mobilità e l'apprendimento attraverso l'esplicitazione delle competenze acquisite con percorsi di formazione.
- migliorare la qualità dei sistemi d'istruzione e formazione professionale.
- definire un approccio comune per il trasferimento dei risultati dell'apprendimento.
- individuare un codice di riferimento comune per il sistema di istruzione e formazione.

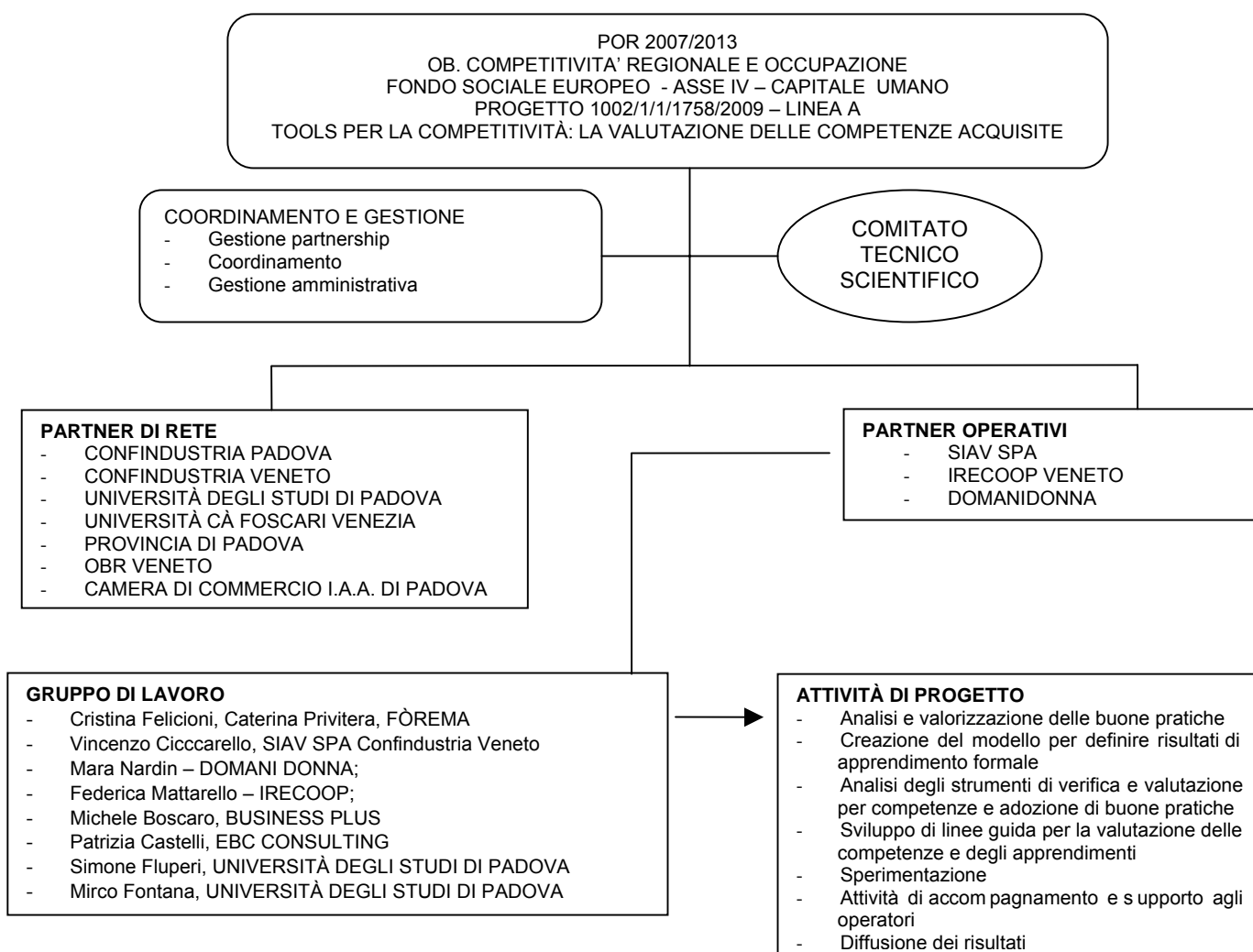
ed ha perseguito i seguenti obiettivi:

- Ricepire le principali indicazioni europee in tema di riconoscimento, valutazione e validazione delle competenze.
- Rafforzare, in linea con la strategia di sviluppo regionale, i legami orizzontali all'interno di un medesimo sistema e verticali tra i vari sistemi di istruzione, formazione e lavoro: i primi saranno garantiti dal coinvolgimento nella sperimentazione di associazioni datoriali espressione della maggior parte delle tipologie di imprese presenti sul territorio; i secondi dalla partecipazione a livello di partenariato progettuale di enti appartenenti ai tre diversi sistemi.
- Rendere riconoscibili le diverse competenze acquisite in ambito formale – formazione continua, permanente, superiore - per migliorare la valutazione del personale da parte dei responsabili aziendali delle risorse umane e degli investimenti aziendali nella formazione del proprio personale.
- Definire metodologie e costruire strumenti (modello) per la verifica e valutazione per competenze che consentano di dare evidenza – in coerenza a quanto raccomandato dall'approccio EQF - della comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale.
- Validare il modello individuato tramite la verifica sul campo dei livelli di apprendimento per competenze
- Predispone e diffondere linee guida e strumenti presso le imprese (responsabili del personale o titolari) appartenenti alle associazioni datoriali coinvolte nella sperimentazione.

I destinatari del progetto sono suddivisi in diretti e finali come da indicazioni specifiche della Direttiva regionale, ovvero:

- Destinatari diretti: operatori del sistema della formazione, istruzione e del lavoro.
- Destinatari finali: partecipanti ad attività di formazione continua svolti in ambienti formali di apprendimento e coinvolti nella sperimentazione del modello per la verifica e valutazione degli apprendimenti acquisiti e delle competenze.

L'organizzazione del progetto, meglio descritta nei capitoli successivi, è raffigurabile secondo lo schema seguente:



## Coordinamento e gestione progetto

Data la particolare innovatività del progetto Tools, si è ritenuto opportuno applicare un modello organizzativo a matrice. La gestione matriciale è indispensabile dovendo attingere a competenze e professionalità che non possono essere distaccate permanentemente per operare sul progetto.

Questa modalità presenta grandi vantaggi organizzativi, permettendo di utilizzare le risorse con efficienza operativa.

Il modello valorizza:

- le competenze dei membri che vengono coinvolti di volta in volta sulle attività
- i processi di lavoro con la focalizzazione al raggiungimento dell'obiettivo
- la flessibilità operativa, in una logica di integrazione delle aree presenti nella struttura formativa e nei partners.

Il modello organizzativo ha perseguito principi di efficienza e di efficacia organizzativa delle attività.

Il progetto nel suo divenire è stato gestito dalle figure leader dell'organizzazione di riferimento:

- La **direzione** rappresenta l'Ente nei confronti della Regione Veneto, dei partners di progetto ed è punto di raccordo tra le aree – FSE, Politiche Attive, Scuola, Formazione Continua - impegnate sulla tematica della competenze;
- il **CTS** è il gruppo di consulenti tecnici-scientifici che hanno validato le attività svolte, indirizzato e guidato le risorse umane impegnate nelle attività di progetto;
- Il **project manager** ha coordinato lo staff di progetto, i partners, e raccordato gli indirizzi del CTS con le attività. In collaborazione con la Direzione dell'ente, ha garantito il coordinamento e la tempistica di tutte le attività previste dal progetto. Sotto la sua supervisione è stato monitorato l'andamento finanziario del progetto.
- **Staff** Gruppo di persone impegnate sia sul fronte didattico tramite la gestione delle attività, l'elaborazione dei materiali, la ricerca sulle competenze, sia sul fronte dei monitoraggi economici finanziari, tramite il controllo degli indicatori numerici specifici per ciascun area oggetto di monitoraggio.
- **Partners** i rappresentanti di ciascuna struttura direttamente impegnata nella realizzazione del progetto, si sono impegnati per collaborare alla realizzazione di tutte le fasi progettuali e contribuire allo sviluppo del modello.

## Comitato Tecnico Scientifico

Fòrema ha individuato i seguenti rappresentanti del mondo delle imprese, dell'università e della formazione quali espressione del Comitato Tecnico Scientifico.

- Alessandro Cafiero, Presidente AIF Veneto Associazione Italiana Formatori
- Fabio Friso, Direttore Risorse Umane e FORGITAL e componente consiglio direttivo AIDP Triveneto (Associazione italiana Direttore del Personale).
- Martina Giannechini, Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Padova, esperto in valutazione delle risorse umane.
- Ubaldo Rizzo, Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Padova, esperto di valutazione degli apprendimenti.

Il CTS ha monitorato il progetto e supportato l'azione di coordinamento di Fòrema per fornire opportune linee di indirizzo, orientare e indirizzare le diverse attività, coerentemente con gli indici disciplinari scientifici più idonei. I componenti del Comitato Tecnico Scientifico hanno proposto modelli e strumenti, individuato i criteri per la scelta degli esperti e di eventuali altre risorse per la realizzazione di percorsi informativi, di accompagnamento e di supporto degli operatori impegnati nella sperimentazione. Ha coordinato la stesura della documentazione e report in output alle singole attività e fasi del progetto.

## Partner di rete

I partner di rete rappresentano il sistema lavoro e, come tali, hanno operato in termini di analisi dei fabbisogni, apportando il loro know how come strumento utile alla conoscenza delle realtà aziendali e delle figure professionali presenti nel territorio per rispondere agli obiettivi progettuali.

Confindustria Padova è l'associazione territoriale di riferimento per le imprese produttrici di beni e/o servizi della provincia di Padova, aderente a CONFINDUSTRIA con circa 1700 aziende iscritte, che occupano 60.000 addetti, 20 sezioni merceologiche, 5 delegazioni territoriali (Cittadella, Este, Camposampierese, Ovest Colli, Piovese). Confindustria Padova attraverso la partecipazione delle imprese associate, persegue lo scopo di migliorare la competitività del sistema produttivo padovano, formato prevalentemente da medie-piccole imprese. Data questa caratteristica, Confindustria Padova assume come preminenti finalità la realizzazione di infrastrutture adeguate alla vitalità dell'area, la diffusione di efficaci processi di formazione verso il saper fare, l'innovazione, la ricerca applicata, la promozione di una cultura del lavoro moderna e professionale, il superamento della logica burocratica nella Pubblica Amministrazione, il collegamento della finanza alle attività produttive, il mantenimento di un forte spirito d'iniziativa individuale e collettivo. Due enti affiancano le imprese nelle aree strategiche della formazione (Fòrema) ed energia (Padova Energia). L'offerta dei servizi è ampliata da Unimpiego Confindustria, società di intermediazione tra domanda ed offerta di lavoro del Sistema Confindustriale.

Confindustria Veneto, Federazione Regionale degli Industriali del Veneto si occupa della rappresentanza degli interessi delle aziende industriali del Veneto (13 mila aziende socie per un totale di 380.000 addetti), nei confronti della Regione del Veneto e degli altri Enti a competenza regionale. Si occupa inoltre del coordinamento delle Associazioni/Unioni provinciali del Veneto. Esercita l'attività di rappresentanza sia sui

temi legati allo sviluppo e d alle politiche industriali, che alla valorizzazione dei fattori utili allo sviluppo economico dell'area, comprese le politiche dell'education e del lavoro. Confindustria Veneto possiede una particolare specializzazione nel settore dell'istruzione e della formazione professionale, della formazione tecnica superiore e dell'Università ed ha attivato strumenti interni di analisi e di proposta, quali il Gruppo Scuola regionale ed il Gruppo regionale Università. Mantiene costanti rapporti con la Regione sia sul versante della programmazione delle politiche formative, che della partecipazione alle iniziative di erogazione della formazione, tramite le agenzie formative di sua espressione.

Università degli Studi di Padova fondata nel 1222, è un'istituzione pubblica di alta cultura, che promuove ed organizza l'istruzione superiore e la ricerca scientifica, nel rispetto della libertà di insegnamento e di scienza. Dotata di autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, ha per compiti istituzionali la ricerca e la didattica. L'Ateneo si articola in 13 Facoltà e 64 Dipartimenti.

Università Ca' Foscari è stata fondata come Scuola Superiore di Commercio nel 1868. Essa fu la prima istituzione in Italia e la seconda in Europa a occuparsi dell'istruzione superiore nel campo del commercio e dell'economia. L'offerta formativa si è successivamente articolata nelle seguenti aree culturali - Economica, Linguistica, Scientifica e Umanistica - con un'ampia possibilità di scelta di percorsi formativi.

Il Centro Interateneo per la Ricerca Didattica e la Formazione Avanzata è una struttura con autonomia di bilancio istituita tra i 4 Atenei del Veneto (Università Ca'Foscari, IUAV, Università di Padova, Università di Verona) e dalla SSIS - Scuola di Specializzazione per l'Insegnamento Secondario del Veneto con sede amministrativa presso l'Università Ca' Foscari. Il Centro assicura un presidio unitario alla ricerca sulle didattiche disciplinari e alla formazione continua e avanzata del personale scolastico e formativo e collabora attivamente con Università europee e internazionali relativamente a studi, ricerche e sperimentazioni attivate nell'ambito dei programmi comunitari e/o finanziati da altri organismi internazionali.

La finalità prioritaria del Centro è connessa all'opportunità di promuovere lo sviluppo della ricerca didattica, della formazione avanzata e la collaborazione scientifica fra docenti e ricercatori degli Atenei del Veneto e della Scuola veneta. Allo scopo di sviluppare in modo incisivo ed efficace le attività programmate, il Centro si articola in tre sezioni principali:

1. Sezione per l'Alta Formazione Continua, (Master e corsi di perfezionamento).
2. Sezione per la Ricerca Didattica che promuove e coordina lo sviluppo di ricerche sulle didattiche disciplinari con riferimento diretto ai percorsi di formazione iniziale e continua dei docenti.
3. Sezione per la Formazione Avanzata che promuove e sviluppa attività di formazione continua del personale scolastico e dei professionisti della Formazione Continua.

Provincia di Padova Il Settore Lavoro e Formazione della Provincia di Padova coordina i Centri per l'Impiego presenti sul territorio della provincia di Padova e gestisce il mercato del lavoro promuovendo - secondo le indicazioni e le direttive adottate a livello nazionale e regionale - le politiche e gli interventi tesi a facilitare l'incontro tra l'offerta e la domanda di lavoro, attraverso un costante sforzo di miglioramento dei servizi nei confronti delle aziende e dei lavoratori e collaborando con gli attori presenti sul territorio al fine di mobilitare risorse utili allo sviluppo di azioni e servizi sempre più rispondenti alle esigenze del territorio. In un'ottica di valorizzazione delle risorse umane, il settore si occupa della programmazione, promozione, finanziamento, gestione, monitoraggio e valutazione delle attività di formazione che si svolgono sul territorio provinciale.

OBR Veneto Organismo Bilaterale Regionale per la Formazione Professionale collabora, fin dalla sua costituzione, con la Regione Veneto in fase di programmazione, orientando l'offerta al territorio secondo i fabbisogni rilevati. In particolare cura:

- la rilevazione dei fabbisogni di professionalità in attuazione dell'indagine nazionale;
- la prospettazione alle amministrazioni regionali di attività formative coerenti con i risultati dell'indagine, e di attività per favorire lo sviluppo della formazione continua;
- la progettazione, sulla base degli indirizzi e criteri operativi definiti dall'Organismo Bilaterale Nazionale, anche con il supporto delle associazioni di categoria, di iniziative formative;
- indicazioni contenutistiche e di monitoraggio sulla formazione esterna degli apprendisti sia all'Ente Pubblico che alle Parti Sociali;
- indicazioni e monitoraggi per iniziative rivolte a stranieri occupati ed occupandi.

L'OBR collabora con la Commissione per le Pari Opportunità del Veneto per l'individuazione di attività innovative a favore dell'inserimento e sviluppo professionale delle donne nel mercato del lavoro.

Ha partecipato alle fasi di diffusione - nella Regione Veneto - dei risultati della Ricerca Nazionale sui Fabbisogni Formativi coordinata dall'Organismo Paritetico Nazionale per la Formazione, condotte nel periodo 1999 -2003. In partenariato con gli O.B.R. di Piemonte e Sardegna ha realizzato il Progetto secondo Legge 236/93 - azioni di sistema - annualità 1997 "Fattibilità di un sistema di Formazione Continua", contribuendo sia nelle fasi di analisi e di implementazione del modello messo a punto con il progetto, presso le Aziende. Ha realizzato il Progetto secondo Legge 125/91, approvato con D.M. 1 Giugno 2001, "Nuove Frontiere - Valorizzazione dei ruoli femminili nei processi di delocalizzazione produttiva". E' partner, con altri

Enti della Bilateralità ad un progetto FSE Obiettivo 3 -- Misura C1 -- della Regione del Veneto, finalizzato alla realizzazione di un Osservatorio Regionale sui Fabbisogni professionali. E' "articolazione territoriale" di Fondimpresa, Fondo interprofessionale per la formazione aziendale continua, che ha come soci Confindustria e Cgil, Cisl, Uil. L'OBR, in quanto "articolazione territoriale" ha compiti di promozione presso le imprese aderenti al Fondo dell'attività formativa, svolge inoltre compiti di progettazione per particolari percorsi formativi e di validazione dei Piani formativi aziendali ed interaziendali. E' stato incaricato dalla Regione del Veneto a svolgere attività di promozione, di orientamento e di monitoraggio rivolta agli apprendisti da avviare alla formazione, secondo le disposizioni del decreto legislativo n. 276/03 (art. 48 e 49).

Camera di Commercio Industria, Artigianato, Agricoltura di Padova in qualità di ente autonomo di diritto pubblico opera nel rispetto della legge n. 580/93 che indica espressamente i compiti e le attribuzioni degli enti camerali. In particolare le Camere nell'ambito della propria circoscrizione territoriale, che coincide con il territorio provinciale, svolgono funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese nonché, fatte salve le competenze attribuite dalla Costituzione e dalle leggi dello Stato alle amministrazioni statali e alle regioni, funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese. Alle Camere è riconosciuta inoltre potestà statutaria. In particolare fra le competenze amministrative delle Camere vi è la tenuta del Registro delle imprese per la pubblicità legale prevista dalla legge. Le Camere hanno inoltre competenze in materia di raccolta dati statistici, regolazione del mercato e promozione economica. Nell'ambito della promozione economica la Camera di Commercio di Padova sviluppa progetti di sostegno e sviluppo sia sui mercati internazionali sia sui mercati interni.

Nell'ambito della formazione la Camera di Padova partecipa attivamente ad interventi formativi promossi dalle Associazioni di Categoria e realizza direttamente corsi di formazione, incontri e convegni anche attraverso la propria azienda speciale PromoPadova. Il Presidente rappresenta la Camera di Commercio e presiede il Consiglio e la Giunta.

Sempre maggiore diviene l'importanza di monitorare e analizzare l'evoluzione del contesto socio-economico locale per garantire che la progettazione degli interventi formativi sia effettivamente corrispondente alle esigenze delle imprese e delle persone. Ciò risulta di particolare rilievo se si considerano alcuni importanti elementi come il maggiore dinamismo rispetto al passato dei contesti locali legato a fattori quali (ad esempio) l'influenza (sugli stessi) della globalizzazione dei mercati con conseguenti ricadute rispetto alle esigenze in termini di risorse umane e relative competenze, oltre che alla capacità di innovare costantemente per continuare a garantire la propria competitività.

## Partner operativi

I partner operativi del progetto, in quanto tali, hanno agito in termini concreti per quanto riguarda la realizzazione delle attività, attraverso la condivisione di obiettivi, compiti e strumenti, nello specifico, con un lavoro di progettazione ed individuazione dei destinatari. La metodologia operativa condivisa nella partnership di progetto ha previsto la formazione di un gruppo di lavoro a cui hanno attivamente partecipato i referenti degli enti partner operativi nel progetto oltre che alcuni consulenti esterni.

SIAV S.p.A. è la Società di Servizi del sistema Confindustriale Veneto, promossa dalle Associazioni ed Unioni Provinciali e dalla Federazione dell'Industria del Veneto, nata all'inizio degli anni '80 dalla convinzione strategica che fosse necessario promuovere azioni volte a favorire lo sviluppo organizzativo del tessuto delle imprese della regione, che, essendo per la maggior parte di piccole dimensioni, si trovavano ad affrontare la complessa fase di transizione dalla gestione di tipo familiare a quella industriale. All'inizio degli anni '90, ritenendo che una politica di investimenti in campo organizzativo ed in particolare l'adozione di un sistema di Qualità fossero indispensabili alle imprese per conservare e migliorare le proprie posizioni sul mercato, è stato costituito lo Sportello Operativo SIAV con lo scopo di promuovere le tematiche legate alla qualità di processi e di prodotti, innovazione ed ambiente. L'idea su cui si fonda l'attività di SIAV è che in un sistema industriale in continua crescita dove l'innovazione comporta puntuali modifiche strutturali, sia indispensabile proporre costantemente nuovi e aggiornati strumenti di assistenza alle Imprese, fondati anche su un patrimonio di conoscenze e relazioni costruito da tempo nella realtà regionale. SIAV è in grado di offrire un sistema integrato di Servizi e Consulenza alle Imprese in vari ambiti di attività che vanno dalla Formazione alla Qualità, all'Ambiente, all'Innovazione, ai Progetti Speciali. A tale scopo nell'ultimo decennio la Società si è strutturata operativamente in cinque aree:

- L'Area Strutture Associative fornisce una serie di servizi che comprendono:
  - l'analisi dei fabbisogni formativi, la programmazione della didattica, la scelta dello staff di formatori; azioni volte all'incremento delle capacità manageriali, iniziative di formazione professionale indirizzate ai giovani per facilitarne l'ingresso nel mondo del lavoro, interventi specifici in campo organizzativo nelle aziende come nel caso dell'introduzione di nuove tecnologie.

- La consulenza nella preparazione della documentazione necessaria per l'ottenimento di contributi finanziari a livello Comunitario, Nazionale e Regionale ed assistenza in campo amministrativo, nella stesura dei report di attività e nelle verifiche contabili.
- La gestione amministrativa tramite, metodologie, strumenti e sistemi informativi che garantiscono una corretta ed efficiente gestione delle sovvenzioni corrispondente ai dettami delle normative comunitarie, nazionali e regionali in materia di finanziamenti pubblici.

In fase di verifica amministrativo-contabile effettuata dagli Organismi di Controllo di competenza provinciale, regionale, nazionale e comunitaria, Confindustria Veneto SIAV assiste le Imprese e gli Enti di Formazione e Servizi collegati a Confindustria nella validazione dei documenti di spesa per l'erogazione dei contributi.

- L'Area Imprese fornisce una serie di servizi in relazione ai settori della Qualità, dell'Ambiente e dell'Innovazione che comprendono l'esame della normativa e delle procedure Regionali per l'accesso agli aiuti economici ottenibili ed un servizio di informazione sulle opportunità e sui vincoli relativi; il supporto nella stesura, nella presentazione e nella valutazione di congruità dei progetti di consulenza presentati dalle Imprese; il monitoraggio delle iniziative progettuali, l'assistenza in ambito tecnico ed amministrativo, oltre che il supporto nella rendicontazione per la liquidazione degli aiuti economici regionali.
- L'Area Progetti Innovativi si dedica all'identificazione e al trasferimento delle opportunità di sviluppo sia per le imprese che per i dipendenti a tutti i livelli. Per raggiungere questi obiettivi partecipa alla stesura, presentazione e realizzazione di numerosi Progetti Comunitari indirizzati alla diffusione nelle imprese di processi di sviluppo organizzativo, di lean production, di sensibilizzazione alla sicurezza, di protezione dell'ambiente, di qualità totale, di formazione continua. Effettua studi metodologici in collaborazione (generalmente sotto forma di partnership) con Agenzie Formative, Imprese ed Università, sia a livello nazionale che internazionale in Paesi ad elevato livello di industrializzazione. I servizi di assistenza alle imprese vengono forniti con assistenza diretta, sia per via telematica.
- L'Area Eventi è preposta all'organizzazione del Premio Letterario "Campiello" e del "Meeting Regionale dei Giovani Imprenditori".
- L'Area Amministrazione fornisce il supporto in campo amministrativo e contabile a tutto il complesso della struttura.

Le diverse Aree assistono i Consorzi Provinciali di Confindustria e le Imprese secondo una serie di orientamenti specifici. L'area "Progetti Innovativi" è quella di più recente avvio (1995), che ha operato e opera in qualità sia di Promotore, sia di Partner allo sviluppo di numerosi progetti sui vari Programmi: Comunitari (Force, ADAPT, EQUAL, Socrates, Art. 6 FSE, Start, Interreg Italia-Slovenia, Grundtvig, R3L, EACEA EQF, Alpine Space, LEONARDO); Nazionali (L.125/91, Progetti di Sistema L.236/1a, Fondimpresa, Fondirigenti); Regionali (FSE C1 e D1, POR 2007-2013, Capitale Umano); partecipa inoltre a Bandi e ad Appalti sia Ministeriali sia Regionali (come "Challenge" e "Formazione Formatori"). Ha svolto e svolge attività di supporto ai Distretti Veneti, come a quello Bellunese dell'Occhiale per elaborare e sperimentare strumenti per affrontare i processi di razionalizzazione e diversificazione del settore. I campi di studio e applicazione sono i più vari e spaziano dallo sviluppo della Formazione Continua, della Lean Production e dei Lean Services, alla diffusione della metodologia dell'Action Learning e delle Buone Pratiche di Benchmarking nelle PMI; dallo studio dei processi migratori e dei relativi flussi di competenze alla valorizzazione e trasmissione degli apprendimenti non formali; dallo sviluppo delle Lifelong Learning Strategies, allo studio delle tecniche di Age Management; dall'analisi dei ruoli femminili nei processi di delocalizzazione, al supporto alla crescita dimensionale e qualitativa delle PMI; dallo sviluppo della coesione tra imprese del Nord e del Sud d'Italia al sostegno allo sviluppo delle capacità competitive e occupazionali nelle PMI; dallo studio della relazione tra processi e organizzazione nelle PMI allo sviluppo dell'interculturalità; dalla diffusione e sviluppo dell'innovazione all'incremento della creatività.

Irecoop Veneto – Istituto regionale per l'educazione e studi cooperativi è l'Ente di formazione di Confederazione Cooperative del Veneto (1400 imprese cooperative associate con 250.000 soci e 15.000 addetti in agricoltura, industria e servizi) e della Federazione Veneta BCC (41 banche associate). Irecoop Veneto è presente fin dal 1980 in Veneto con proprie strutture, ubicate presso le sedi delle Unioni Prov.Coop., accreditate per la realizzazione della formazione. Nel corso degli anni le sue attività si sono evolute e adattate alle esigenze del contesto formativo e socio-produttivo cercando di perseguire, come obiettivi, la crescita delle imprese e delle persone inserite o da inserire nei contesti lavorativi. Questi obiettivi hanno favorito una continua crescita dell'Ente che oggi svolge attività di ricerca, formazione e consulenza in diversi contesti in stretta collaborazione con il sistema delle cooperative, delle PMI e della P.A. (l'Ente è ora accreditato anche ai servizi al lavoro ex art. 25 L.R. n3/09). La realizzazione, poi, di progetti comunitari è un ulteriore elemento qualificante che gli ha permesso di accreditarsi anche presso strutture europee, partner di progetto, come ente con qualificate competenze professionali capace di gestire progetti complessi nei contenuti, nella realizzazione e nell'innovatività. In particolare le attività dell'Ente si sviluppano nelle seguenti aree:

- formazione al lavoro: il target è dato da persone disoccupate da inserire nel mercato del lavoro attraverso specifici percorsi formativi.



- Formazione continua: riqualificazione, aggiornamento e specializzazione delle persone che ricoprono ruoli operativi e direttivi nelle cooperative, PMI, imprese pubbliche, oltre che nelle banche locali.
- Consulenza aziendale: su diretta committenza delle aziende nell'ambito della selezione del personale, rilevazione degli apprendimenti formali, valutazione delle prestazioni, analisi organizzativa, supporto alla pianificazione formativa
- Creazione d'impresa: attività di consulenza mirata allo start-up d'azienda, formazione personalizzata per lo sviluppo di competenze organizzative, gestionali e manageriali del neoimprenditore
- Consulenza: progettazione, assistenza tecnica e amministrativa di iniziati ve finanziate dall'Unione Europea
- Assistenza al Terzo Settore: consulenza ed assistenza tecnica rivolta ad organismi non-profit.
- Formazione e consulenza alla PA: servizi di assistenza tecnica per la progettazione di percorsi di formazione professionali per gli addetti e responsabili interni.

DomaniDonna è una cooperativa nata nel 1989 che opera nell'ambito della formazione professionale femminile e dei servizi alla persona con l'obiettivo di fornire strumenti, consulenza ed orientamento a donne adulte, disoccupate, inoccupate, con necessità di qualificazione, riqualificazione od aggiornamento, svolgendo in particolare modo attività mirate al ricollocamento di donne adulte nel mondo del lavoro. Il settore della formazione è stato inaugurato nel 1990 con i primi progetti rivolti alle donne, finanziati dalla Regione attraverso la Legge 10 e dal F.S.E. e ha realizzato progetti specifici per occupati riguardo il bando per la Formazione Continua Ob.3 - Mi.s.D1: DGR. n. 2142 del 03/08/2001, DGR n.2149 del 02/08/2002, DGR. n.3999 del 10/12/2004. Il tasso di realizzazione è stato del 100% rispetto ai corsi approvati che si sono rivolti principalmente a donne adulte che sono state reinserite in aziende o alla creazione di attività imprenditoriali. Nel 2004-2005 DomaniDonna ha realizzato, nell'ambito dei bandi per l'orientamento in materia di pari opportunità, il progetto "Costruzione di Strumenti per una Gestione ed Erogazione Integrata dei Servizi di Informazione e di Orientamento" e uno studio di fattibilità per la creazione di uno "Sportello di Orientamento Telematico". Nel 2005 sono iniziate le attività con il Fondo "Formatemp", (circa 50 corsi) volte all'inserimento di adulti nel mondo del lavoro, in collaborazione con importanti agenzie interinali. Nel 2005, in convenzione con il Comune di Fontaniva e nel 2007 in convenzione con 8 Comuni della Provincia di Rovigo, ha realizzato due progetti sulla tematica della valorizzazione delle competenze acquisite nella logica di fornire alle giovani donne la possibilità di accedere a nuove opportunità di lavoro. Nel 2006, Dgr n. 3429 del 07/11/2006, DomaniDonna, in collaborazione con "Lavoropiù S.p.A e "Job Select S.r.l.", ha sviluppato il progetto "Age Management", interventi per gli Over 45", realizzando azioni di orientamento e formazione, sia individuali che di gruppo; dal 2008 è in oltre titolare del progetto "Women@Work: opportunità e supporto per il lavoro femminile (Asse II - Occupabilità), progetto attualmente in essere e rivolto a 70 donne disoccupate o drop-out.

## Gruppo di Lavoro

Il Gruppo di Lavoro, sulla base delle linee di indirizzo definite dal Comitato Tecnico Scientifico si è fatto carico della realizzazione e monitoraggio delle attività previste nelle singole fasi del progetto ed ha curato la predisposizione di quanto previsto come prodotti e output per trasmissione allo stesso CTS. Il gruppo di lavoro è composto dai referenti dell'ente proponente (Fòrema scarl) degli enti carnet operativi e di alcuni consulenti esterni.

- Cristina Felicioni, Caterina Privitera, Fòrema Scarl
- Vincenzo Ciccarello, SIAV SPA
- Mara Nardin – DOMANI DONNA
- Federica Mattarello – IRECOOP
- Mirco Fontana, Università degli Studi di Padova
- Simone Fluperi, Università degli Studi di Padova
- Michele Boscaro, Business Plus
- Patrizia Castelli, EBC Consulting

### 3. IL PROGETTO E LA SUA REALIZZAZIONE

L'economia globale propone ed impone alle piccole e medie imprese così come all'intero mercato del lavoro, nuove sfide competitive in termini di internazionalizzazione della produzione, presidio dei canali distributivi e continua tensione alla ricerca ed all'innovazione.

I nuovi lavoratori umano come strumento di lavoro la conoscenza, la quale è la sola a reggere un clima di continua evoluzione e di abbandono della stabilità. "Il lavoro non esiste indipendentemente dai lavoratori e deve essere studiato come un complesso sistema di pratiche sociali e non semplicemente come sistema tecnico, tecnologico ed organizzativo che contiene le attività di lavoro" (Zucchermaglio, 1996), pertanto dare la giusta importanza alla risorsa umana con le sue caratteristiche, le sue competenze, ed al sistema lavorativo in prospettiva di un intreccio indissolubile con le persone e con le relazioni che queste hanno con i propri collaboratori, può portare ad uno sviluppo ed ad una supremazia competitiva dell'azienda in relazione al proprio ambito di operatività.

La situazione attuale del mercato del lavoro nel Nordest si distingue per una forte domanda di professionalità operative, alla quale non corrisponde però un'offerta con le medesime caratteristiche. A tale richiesta si va affiancando una domanda di figure professionali più elevate in termini di collocazione organizzativa e al contempo specializzate, che incontra maggiormente il tipo di preparazione e le aspirazioni professionali delle nuove generazioni che entrano nel mercato del lavoro. La diffusione delle nuove tecnologie e l'allungamento dei percorsi di formazione hanno determinato la nascita di nuovi distretti caratterizzati da una forte presenza di competenze di tipo "manageriale", quindi gestionali ed organizzative. Si contraddistinguono per l'accumulo di patrimonio conoscitivo attraverso la codifica del know how che viene utilizzato per affrontare le problematiche tecniche ed organizzative quotidiane; hanno inoltre favorito il passaggio dal paradigma "meccanico" basato sulla condivisione di un sapere pratico, tacito e acquisito tramite l'esperienza, al paradigma "elettronico", che ha permesso la focalizzazione sull'innovazione.

In questo passaggio è divenuto necessario un adeguamento delle competenze al nuovo contesto, in rapida evoluzione, tale da creare un mismatch tra le competenze offerte e quelle richieste. Per supportare il territorio nell'alimentazione del circuito dell'innovazione e soddisfare i fabbisogni di competenze è necessario affiancare all'attività di impresa un'adeguata attività di formazione, il cui obiettivo sia quello di colmare il suddetto gap.

Il tema delle competenze è di prioritario interesse sia per gli enti di formazione che per le aziende, soprattutto in un momento come quello attuale. L'innovazione, la capacità di saper distinguere e differenziare sul mercato rispetto ai concorrenti, riuscendo a produrre risultati qualitativi, può diventare la chiave per il nuovo vantaggio competitivo. La definizione, dichiarazione e valutazione delle competenze può diventare quindi il punto di partenza per un nuovo modo di fare formazione non orientato esclusivamente alla quantità, ma soprattutto alla qualità.

Il panorama attuale si presenta però ancora immaturo rispetto alle nuove esigenze sia rispetto alle competenze che alla formazione. In particolare, se per le competenze tecnico professionali la valutazione può essere fatta attraverso l'utilizzo di parametri oggettivi, per le competenze trasversali non può valere il medesimo approccio. Queste (le competenze trasversali) sono, infatti, sottese a quelle tecnico professionali, alle abilità e alle conoscenze, ma non sono misurabili direttamente, se non attraverso l'osservazione del comportamento in situazione lavorativa.

L'obiettivo della formazione dovrebbe essere quindi quello di non soffermarsi esclusivamente sulle conoscenze e competenze tecniche, ma sostenere per ognuna di esse le competenze trasversali

strategiche per il mercato del lavoro che facilitino l'attivazione di comportamenti adeguati e l'agire corretto di quelle stesse competenze.

In ambito al progetto in oggetto si è ritenuto necessario a questo proposito pensare ad agili strumenti e metodologie che possano favorire una sorta di alleanza tra impresa e formazione, un patto di trasparenza in cui siano, in un'ottica di lungo periodo, esplicitate chiaramente le competenze tecniche professionali, le abilità, conoscenze e competenze trasversali necessarie allo sviluppo dell'organizzazione. Le competenze acquisite devono essere valutabili direttamente attraverso i comportamenti esplicitati e duraturi nel tempo. Le competenze trasversali o soft, in linea con la conoscenza, rappresentano un prerequisito essenziale per creare un terreno fertile all'apprendimento continuo, inerente le competenze tecniche delle figure professionali, in grado di determinare la competitività delle imprese, del sistema produttivo e dei servizi.

E' determinante a questo proposito l'ambiente e l'organizzazione aziendale in cui i lavoratori "formati" si trovano ad agire e che può essere favorevole o meno (ed in misura variabile) allo sviluppo completo delle competenze acquisite.

## **Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF)**

Nel tracciare l'ipotesi di lavoro si conferma l'attualità del riferimento al Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) per l'apprendimento permanente che, nelle sue principali finalità ha proprio quella di rendere spendibili e reperibili e quindi mobilitabili le competenze professionali acquisite e in possesso dei lavoratori.

L'EQF garantisce, infatti, la generalizzabilità dei dati analizzati ed allo stesso tempo consente di rendere standardizzabili in ogni contesto i risultati ottenuti. Ciò a maggior ragione focalizzandosi non solo sulle competenze prettamente tecniche, ma anche su quelle trasversali che determinano un'analisi ancora più accurata per la loro individuazione.

Nei contesti formativi può essere facile valutare le competenze di tipo tecnico, ma risulta indispensabile un'indagine più approfondita su quelle trasversali, che comprendono l'attività di osservazione diretta dei comportamenti ed una sorta di "monitoraggio" dopo lunghi periodi dalla conclusione dei percorsi formativi.

La soluzione individuata con l'EQF, per allineare le diversità e permettere ai vari sistemi e attori di dialogare tra loro, è adottare un approccio basato sui risultati dell'apprendimento in uscita da un percorso di apprendimento/formazione (learning outcomes – ciò che un discente sa, capisce ed è in grado di fare al termine di un processo di formazione/apprendimento) e sulla di menzione dell'apprendimento permanente (lifelong and lifewide learning), riconoscibili, misurabili, validabili e riconducibili ad una griglia comune di riferimento. I risultati di apprendimento saranno pertanto definiti in termini di conoscenze, capacità tecniche/abilità e competenze.

Nell'ipotesi che con questo progetto è stata verificata sul campo, di allineamento dello schema EQF con la classificazione delle competenze definita da IFTS e il dizionario delle competenze trasversali, sono sorti alcuni dubbi, probabilmente interpretativi per un uso non corretto della traduzione del modello EQF dalla lingua inglese, che non trovano una soluzione immediata o una risposta univoca.

Il primo elemento che si evidenzia immediatamente riguarda la definizione dei termini di conoscenza, abilità e competenza (Knowledge, Skills, Competence) e il loro utilizzo nella pratica aziendale e valutativa.

Le conoscenze sono il risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento e sono un insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative a un settore di studio o di lavoro. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche. In inglese Knowledge = il Sapere.

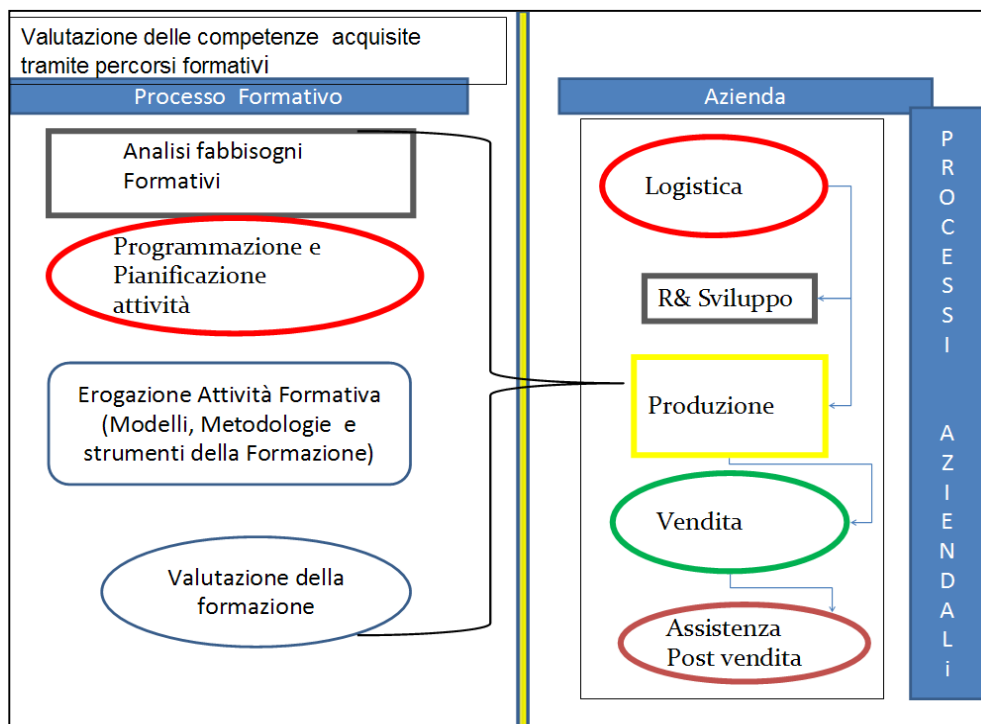
Le abilità indicano le capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche in quanto comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti.

Considerata l'importanza che si ritiene rivestano le competenze trasversali nella pratica lavorativa ed al fine della valutazione di apprendimenti in esito a percorsi formativi si dovrebbe includere tra le abilità sia le soft skills (capacità/competenze trasversali), che le technical skill (capacità/competenze tecniche specialistiche) rapportate e verificate tramite indicatori comportamentali. Per quanto riguarda le capacità tecniche queste includono le conoscenze e quindi risulta difficile e a volte forzato dover prendere in considerazione spesso due volte lo stesso item.

## La Competenza: una definizione

Il settore della formazione e la realtà dell'impresa possono essere interpretati come due mondi indipendenti, caratterizzati da processi distinti e definiti.

Tali ambiti devono trovare un punto di incontro affinché l'intervento formativo possa realmente rappresentare un valore aggiunto per i professionisti e non rimanere un processo auto-referenziale fine a sé stesso:



Schema di sintesi della relazione fra processo formativo e processo aziendale

Tale obiettivo è perseguibile solamente se le due realtà condividono alcuni punti di riferimento, alcuni "pilastri" concettuali, che costituiscono la base di ogni presa di decisione: uno di questi elementi deve essere sicuramente la **definizione di competenza**.

Il progetto "Tools per la competitività: la valutazione delle competenze acquisite" ha proposto una metodologia atta alla valutazione degli apprendimenti in esito ai percorsi di formazione professionale proprio partendo da questo presupposto.

Punto di partenza è stata la definizione riportata nel sito [www.servizilavoro.it](http://www.servizilavoro.it), poi integrata con i contributi dalla letteratura; si è pervenuti così ad una formulazione di competenza intesa come costruito complesso, costituito da tre dimensioni: conoscenze, abilità e comportamenti.

Coerentemente con l'approccio teorico e metodologico adottato, si ritiene che la competenza non possa essere in alcun modo riducibile ad un costrutto rilevabile puntualmente, ma appare molto più ragionevole parlare in termini di Area di Competenza alla quale quindi faranno riferimento le seguenti dimensioni:

- Le conoscenze sono intese come un "sapere", esprimibile in forma di nozioni, principi e concetti relativi all'area professionale-target; possono essere intese come guide teoriche necessarie all'implementazione di un sapere pratico. Spesso, per molti profili professionali, le conoscenze si presentano sotto forma di variabili latenti, cioè variabili non espresse a livello esplicito. Tale ipotesi ha trovato conferma nelle interviste con le aziende illustrate nei paragrafi successivi, nelle quali per certi ruoli di carattere tecnico, le conoscenze assumevano apparentemente una veste di minor importanza rispetto alle abilità o ai comportamenti. Si è ritenuto tuttavia opportuno, all' luce di riflessioni di carattere teorico e metodologico, considerare in questo contesto conoscenze, abilità e comportamenti come aventi lo stesso peso nel concorrere alla valutazione del livello di padronanza raggiunto nell'area di competenza.
- Le abilità esprimono un "saper fare", ancora relegato nell'ambito nozionistico. Tale costrutto rappresenta quindi la capacità di portare a termine compiti e di risolvere problemi affini al proprio ruolo e ambito di conoscenza.

- I comportamenti rappresentano l'indicatore dell'effettiva acquisizione ed interiorizzazione delle conoscenze ed abilità apprese. I comportamenti possono essere interpretati come la modalità con cui la competenza si palesa nell'agire professionale e costituisce quindi una evidenza empirica dalla quale si evince il reale incremento in termini di apprendimento. La denominazione richiama quindi atteggiamenti specifici che indicano la competenza agita nel contesto lavorativo specifico.

## Fasi e attività

Il progetto "**Tools per la competitività: la valutazione delle competenze acquisite**" è stato avviato nel gennaio 2010 e si è sviluppato nel rispetto di due fasi principali quali:

### Fase 1: Definizione e descrizione dei risultati di apprendimento in esito a percorsi formativi

- Coordinamento attività tra i partner
- Costituzione Comitato Tecnico Scientifico e Gruppo di lavoro
- Analisi e definizione delle buone prassi nel settore a livello regionale, nazionale ed europeo
- Allineamento delle buone pratiche selezionate al modello EQF (considerando i livelli dal 3° al 6°)
- Identificazione dei criteri da utilizzare per definire i risultati dell'apprendimento formale
- Costruzione del modello e degli strumenti per la verifica e valutazione degli esiti di apprendimento in ambito formale
- Attività di accompagnamento e supporto agli operatori del sistema della formazione, istruzione e del lavoro (destinatari diretti)

### Fase 2: Progettazione e sperimentazione di strumenti operativi di verifica e valutazione per competenze nell'ambito di percorsi formativi

- Definizione di linee guida per la progettazione degli strumenti di verifica e valutazione rivolte a docenti e progettisti
- Definizione modalità di sperimentazione
- Sperimentazione del modello e degli strumenti predisposti in ambito a 17 percorsi formativi
- Diffusione dei risultati

Nel complesso, quale **output di progetto**, sono stati predisposti i seguenti documenti

- ricerca e analisi delle buone pratiche
- descrizione dei risultati di apprendimento
- repertorio degli strumenti didattici predisposti per la verifica e la valutazione degli apprendimenti da utilizzare nella fase di sperimentazione
- linee guida per la realizzazione degli strumenti di verifica e valutazione degli apprendimenti
- report finale con i risultati della sperimentazione

Le **attività di accompagnamento e supporto agli operatori** quali *destinatari diretti* del progetto, realizzate in ambito all'intervento specifico, hanno visto il coinvolgimento di circa 84 operatori e professionisti appartenenti al mondo della formazione e gestione e sviluppo delle risorse umane con l'obiettivo di condividere le riflessioni e gli esiti delle attività sviluppate in ambito al progetto stesso. Sono stati realizzati focus group, workshop e seminari in ambito ai quali tutti gli operatori coinvolti hanno fornito un valido contributo.

Attraverso i focus group è stato possibile delineare delle linee di indirizzo nonché definire puntualmente strumenti e metodologie di valutazione degli apprendimenti. Nello specifico le tematiche sviluppate e discusse nei focus group sono:

- Aspettative delle imprese in merito alla formazione.
- Analisi dei profili professionali con particolare riferimento alle aree ricerca e sviluppo, logistica e supply chain, controllo di gestione e sicurezza.
- Le competenze strategiche per il raggiungimento del vantaggio competitivo.
- Definizione di competenza e di apprendimento.
- Le competenze trasversali
- Modalità e procedure per l'analisi dei bisogni formativi e progettazione di percorsi formativi.
- Metodologie didattiche
- Metodologie e strumenti di valutazione degli apprendimenti in esito a percorsi formativi.

In particolare si segnala un numero cospicuo di incontri con docenti e progettisti nella fase di avvio della sperimentazione del modello proposto per la valutazione degli apprendimenti in esito ai percorsi formativi. Obiettivo specifico quello di condividere le metodologie in uso per la valutazione degli apprendimenti e la costruzione puntuale degli strumenti proposti in ambito al modello

Un workshop ha visto la partecipazione di alcuni responsabili delle risorse umane di aziende del Triveneto aderenti all'Associazione Italiana Direttori del Personale (AIDP Triveneto) che hanno alimentato un costruttivo confronto rispetto agli esiti preliminari dell'indagine condotta presso un campione di aziende padovane relativamente all'analisi dei profili professionali più diffusamente illustrata nelle pagine seguenti. In particolare si è inteso favorire un confronto relativamente alle metodologie di attuazione degli apprendimenti e delle competenze nell'ipotesi di adattamento Libretto Formativo del Cittadino.

Infine, nel mese di settembre 2011, sono stati organizzati due seminari informativi rivolti nello specifico ad operatori del mondo della formazione:

Il seminario dal titolo "La certificazione delle competenze" rivolto agli operatori degli enti di formazione del sistema Confindustria Veneto nell'ambito del quale sono stati realizzati, oltre che il presente progetto anche due progetti sulla Mis. B a titolarità rispettivamente di Confindustria Veneto Siav e Siave Formazione. L'incontro ha inteso realizzare un'azione di condivisione e di divulgazione sullo stato di elaborazione raggiunto nei tre progetti, nella consapevolezza dell'importanza strategica che rivestirà nel prossimo futuro la didattica per competenze. A tale scopo, tramite il coinvolgimento del prof. Roberto Bellini, si è programmata una giornata di formazione-informazione ed elaborazione specifica sul tema delle competenze per condividere alcuni aspetti salienti dei lavori svolti offrendo una linea comune e con divisa dapprima del significato di competenza e poi di applicabilità nello specifico contesto dei profili professionali da formare all'interno delle aziende del sistema.

Con il seminario rivolto ai docenti e progettisti già coinvolti in fase di sperimentazione si è inteso infine discutere e confrontarsi relativamente agli esiti della sperimentazione del modello condotta in ambito a 17 percorsi di formazione meglio descritti nelle pagine seguenti. È stato così riepilogato il principio guida del set di strumenti utilizzati per la valutazione degli apprendimenti fornendone una prima restituzione e raccogliendo opinioni e indicazioni per la replicabilità del modello stesso.

Per la **costruzione del modello e degli strumenti** per il riconoscimento e valutazione dei risultati di apprendimento in esito a percorsi formativi, in ambito al progetto "Tools per la competitività: la valutazione delle competenze acquisite" si è operato inizialmente applicando lo schema EQF al contesto lavorativo verificando quanto questo si avvicini alla realtà aziendale.

Il modello non si è limitato ad analizzare il gap di competenze, ma ha cercato di integrare aspetti riguardanti la progettazione della formazione, in merito alla valutazione dei risultati e alla predisposizione di corsi in linea con le competenze richieste dal mercato del lavoro.

L'offerta formativa, a sua volta, dovrebbe raccogliere le esigenze specifiche a seconda del contesto e del momento, e avere come denominatore comune i livelli EQF, per operare in ambito di uno schema di riconoscimento e valutazione spendibile al di fuori del contesto di apprendimento.

Per ciò che concerne la creazione del modello di definizione e riconoscimento dei risultati di apprendimento formale, è stata inizialmente verificata la congruenza tra obiettivi di corsi di formazione e le conoscenze, abilità e competenze evidenziate nella matrice costruita sulla base di EQF per poi trasferire i suddetti risultati in un modello più articolato che preveda strumenti e metodologie per la valutazione degli apprendimenti in esito ai percorsi formativi individuati.

Per quanto attiene i modelli teorici ed operativi analizzati si sono identificati strumenti e metodologie appropriate alla valutazione dei risultati di apprendimento nella consapevolezza che questi generalmente sono parzialmente proposti negli attuali contesti formativi e non esaustivi rispetto ai risultati attesi relativi alle competenze, in particolare quelle trasversali.

Sono stati pertanto presi quale riferimento i numerosi contributi esistenti in letteratura e provenienti da più schemi di riferimento culturale, quali i modelli pragmatici, esperienziali, il modello degli schemi cognitivi o il modello di Kolb, i quali permettono la visione e valutazione dell'apprendimento umano in tutte le sue dimensioni. L'ecletticità che ne deriva è l'unica a garantire completezza.

Ragionare sull'ecletticità significa utilizzare i principi e i corollari di più teorie ed ipotesi con lo scopo di creare una sorta di contenitore capace di sintetizzare i contributi di ognuna delle suddette.

Ovviamente nell'ambito della formazione aziendale, non si può tralasciare il focus sugli obiettivi che risulta indispensabile al fine di definire i parametri sui quali stabilire i risultati e la successiva valutazione.

## Analisi figure professionali

L'analisi della figura professionale e del fabbisogno formativo è una fase preliminare dedicata alla descrizione in termini di competenze (conoscenze, abilità, competenze/comportamenti) e relativi livelli EQF, delle figure professionali target di progetto ovvero

- Ricerca e Sviluppo
- Controllo di gestione
- Logistica e Supply Chain
- Sicurezza

Obiettivo specifico è quello di identificare, per ogni figura professionale elencata di seguito (suddivisa per le aree sopra indicate) il set di abilità, conoscenze e competenze declinato per i livelli (dal 3° al 6°) definiti dal "Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente" (EQF).

Le interviste con le aziende hanno rappresentato un valido strumento che ha permesso di analizzare conoscenze, abilità, competenze tecniche e trasversali e di predisporre una griglia di allineamento con i livelli EQF dal 3° al 6°. L'esito delle interviste e visite in azienda è stato funzionale ad una maggiore comprensione delle dimensioni costituenti le competenze, alla costruzione di indicatori e descrittori utilizzabili da docenti e progettisti come supporto alla predisposizione degli strumenti di verifica e valutazione degli apprendimenti acquisiti. Il focus d'analisi si è concretizzato su abilità cognitive, che riguardano l'uso del pensiero, e su abilità pratiche che si riferiscono all'uso dei metodi.

Nella descrizione del ruolo si farà quindi riferimento a:

- Conoscenze (sapere): sistema di nozioni teoriche e astratte relative alle competenze sia professionali sia comportamentali.
- Abilità/Skill (saper fare): capacità che entrano in gioco nelle diverse situazioni personali, professionali e lavorative e consentono al soggetto di trasformare i saperi in un comportamento lavorativo efficace in uno specifico contesto funzionale all'obiettivo da raggiungere
- Comportamenti: il modo di agire e mobilitare la competenza nell'eseguire le attività che incide sull'efficacia della mobilitazione della competenza stessa.

Ai referenti aziendali è stato chiesto di indicare, per ogni figura professionale, tra quelle sopra indicate

- quali sono presenti in azienda
- quali le conoscenze, abilità, competenze possedute.
- la corrispondenza con uno dei livelli del "Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente" (EQF) indicati.

Durante l'intervista in azienda sono stati inoltre approfonditi, con riferimento alle medesime figure professionali, i seguenti aspetti:

- Quali sono le aspettative dell'azienda in merito a conoscenze, abilità e competenze per ogni area professionale indagata
- Se e quali figure professionali soddisfano tali aspettative oltre a quelle indicate

Le interviste sono state effettuate in un campione di aziende del territorio padovano (21) suddivise per settore merceologico di appartenenza (metalmecchanici, chimici, alimentari, servizi innovativi e tecnologici) e dimensione aziendale (grandi, medie e piccole).

È stato quindi possibile identificare il set di conoscenze, abilità e comportamenti per i ruoli professionali di seguito elencati. In Appendice è possibile consultare lo schema completo delle competenze riferite ai singoli profili professionali.

<b>RICERCA E SVILUPPO</b>	<b>LOGISTICA E SUPPLY CHAIN</b>
Addetto progettazione	Addetto del magazzino
Responsabile progettazione	Responsabile del magazzino
Addetto ricerca e sviluppo nuovo prodotto	Addetto logistica
Responsabile ricerca e sviluppo nuovo prodotto	Responsabile logistica
Addetto industrializzazione	Addetto acquisti
Responsabile industrializzazione	Responsabile acquisti
<b>CONTROLLO DI GESTIONE</b>	<b>SICUREZZA</b>
Addetto amministrativo	Responsabile del servizio di protezione e prevenzione
Responsabile amministrativo	Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza
Addetto controllo di gestione	Addetto squadre di emergenza - antincendio
Responsabile controllo di gestione	

Attraverso il calcolo della moda, cioè il dato più frequente nella distribuzione, è stato possibile individuare il dato riassuntivo delle informazioni ottenute tramite le interviste e per ogni ruolo a che livello EQF generalmente si colloca la propria conoscenza, abilità e competenza.

Per ogni ruolo professionale sono state considerate solo le conoscenze, abilità e competenze che si presentavano con una maggiore frequenza ed esse hanno assunto il ruolo di caratteristiche distintive del profilo professionale. Per quanto attiene all'allineamento con i livelli EQF si è rilevato che:

- A livello 3 EQF, le imprese intervistate hanno collocato figure di addetti o figure impiegate con bassa specializzazione e con titolo di studio di Scuola Media Superiore o Inferiore (soprattutto per l'area logistica).
- A livello 4 EQF, le imprese intervistate hanno fatto riferimento a figure impiegate di livello più elevato. (5° livello secondo Contratto Nazionale dei Lavoratori). Il titolo di studio delle persone che ricoprono tali ruoli è di Scuola Media Superiore.
- Per i livelli 5 e 6 EQF, gli intervistati hanno descritto le conoscenze, le abilità e le competenze di figure impiegate di livello elevato.
- Per il livello 6 EQF si fa quasi sempre riferimento a figure di responsabilità (quadro), con un titolo di studio pari alla Laurea. Per imprese fino a 50 dipendenti, i ruoli di maggiore responsabilità sono assunti dal titolare o dai soci, cioè i proprietari dell'impresa.

Un elemento critico che si evidenzia riguarda la definizione di un set di competenze per i profili professionali oggetto di indagine che sia rappresentativo di tutte le realtà aziendali, settori merceologici, culture organizzative etc, e la possibilità di inquadramento di tale profilo in un livello pre-definito unico dell'EQF.

Non è pensabile che un ruolo/figura professionale possa ricadere tutto in un livello; non solo, non è nemmeno pensabile che i livelli di competenza erogati (a meno che non sia un corso progettato su misura per un'azienda) siano esattamente quelli richiesti da tutte le aziende: nella realtà professionale i requisiti variano in base a tipologia di azienda, contesto organizzativo, settore, seniority ed expertise richieste, contesto sociale, regione, etc.



## Costruzione del modello di verifica e valutazione degli apprendimenti

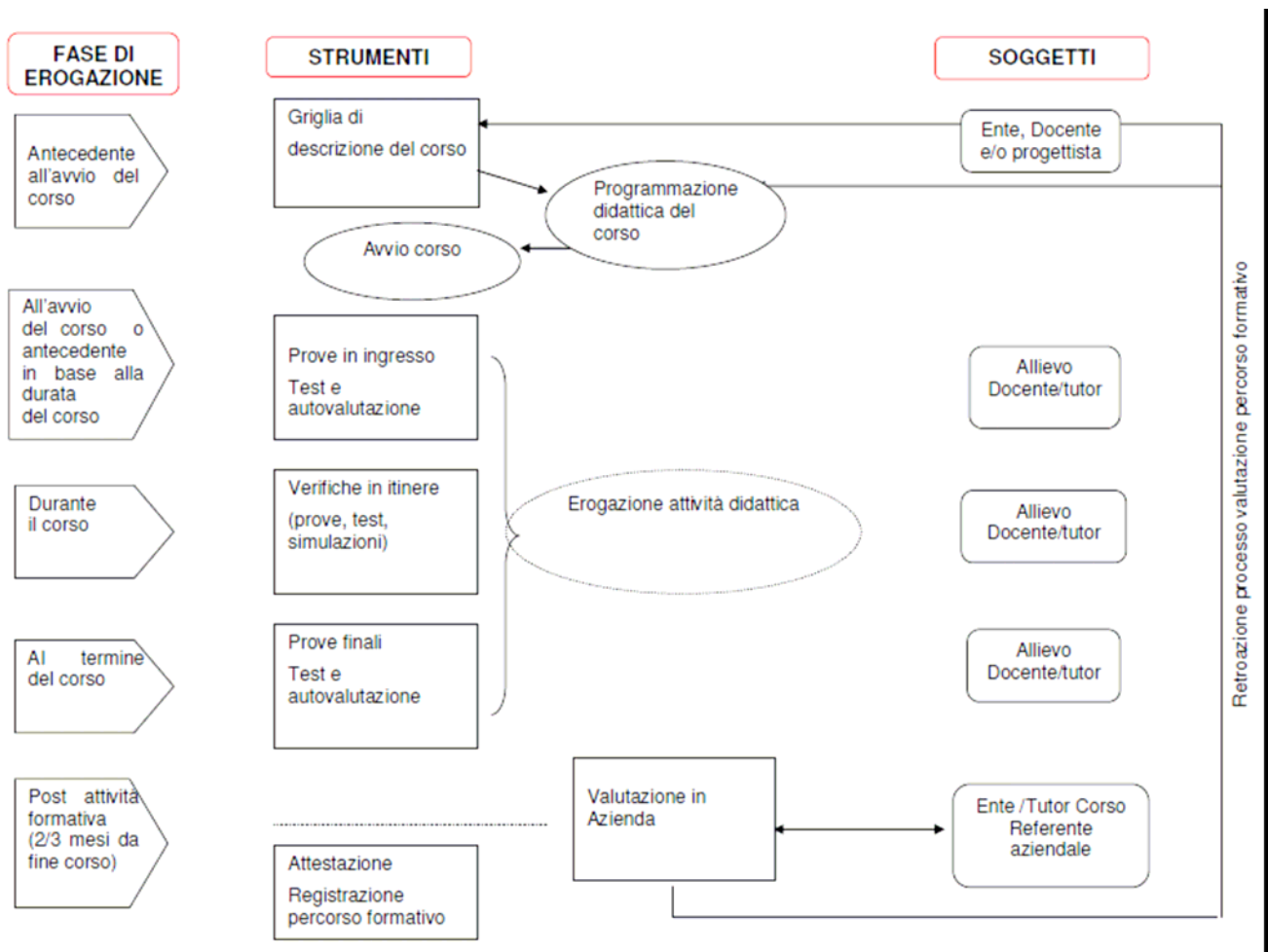
A seguito dell'individuazione delle dimensioni sottese ai singoli ruoli professionali, si è potuto tracciare un framework con cui rendere espliciti i risultati di apprendimento in esito ad un percorso formativo che, sinteticamente, possa evidenziare:

- L'area professionale di riferimento tra quelle prescelte come oggetto di analisi del presente progetto.
- La descrizione della competenza intesa come la capacità di svolgere (Essere in grado di ...) una determinata attività facendo ricorso a conoscenze, abilità, capacità personali sociali o metodologiche
- La descrizione degli elementi che compongono la specifica competenza quali conoscenze ed abilità e comportamenti.
- Descrizione analitica degli elementi individuati di cui al punto precedente.
- Livello di riferimento-Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) per l'apprendimento (dal 3° al 6°).

Si è inteso definire, in modo coerente con le pratiche valutative in essere nei contesti aziendali e della formazione, i criteri da utilizzare per definire i risultati dell'apprendimento formale e procedere, poi, alla costruzione di strumenti e metodologie (modello) a partire dalle indicazioni emerse dalla fase di ricognizione su campo e dalla taratura della griglia predisposta per la descrizione analitica delle conoscenze, competenze ed abilità sottese ai ruoli professionali oggetto d'indagine.

L'attività di formazione dovrebbe essere calibrata a partire dalle esigenze del mercato e del mondo del lavoro che rendono alcune competenze più "indispensabili" di altre. Ovviamente a tale selezione dei fabbisogni si accompagna una scelta metodologica coerente, che permetta la reale acquisizione delle conoscenze, abilità e competenze e l'effettiva trasferibilità nel mondo del lavoro. Questo al fine di migliorare l'intero sistema di formazione-lavoro e favorire un interscambio tra lavoratori e imprese.

Si propone pertanto di seguito lo schema generale del processo formativo e valutativo che sarà meglio descritto nelle pagine seguenti:



## 4. IL MODELLO DI VALUTAZIONE E VERIFICA DEGLI APPRENDIMENTI

Sulla base delle evidenze risultanti dalle fasi precedentemente descritte e con l'obiettivo di definire puntualmente il set metodologico per la verifica e valutazione degli apprendimenti acquisiti in esito a percorsi formativi, sono state predisposte le "Linee guida per la definizione di test e prove" quale documento di riferimento per i docenti e i progettisti dei corsi di formazione individuati per la sperimentazione.

L'impegno richiesto a questi è stato, nei tempi e modalità concordate mediante incontri ad hoc, di definire puntualmente i seguenti strumenti:

1. Griglia di descrizione corso
2. Test di valutazione per allievo ex ante
3. Prova pratica
4. Griglia di osservazione e valutazione della prova pratica
5. Test di valutazione per allievo ex post
6. Questionario di valutazione in azienda

### Il format metodologico

Il paragrafo che segue illustra le modalità proposte per la definizione e stesura degli strumenti di valutazione e verifica degli apprendimenti acquisiti sopraelencati.

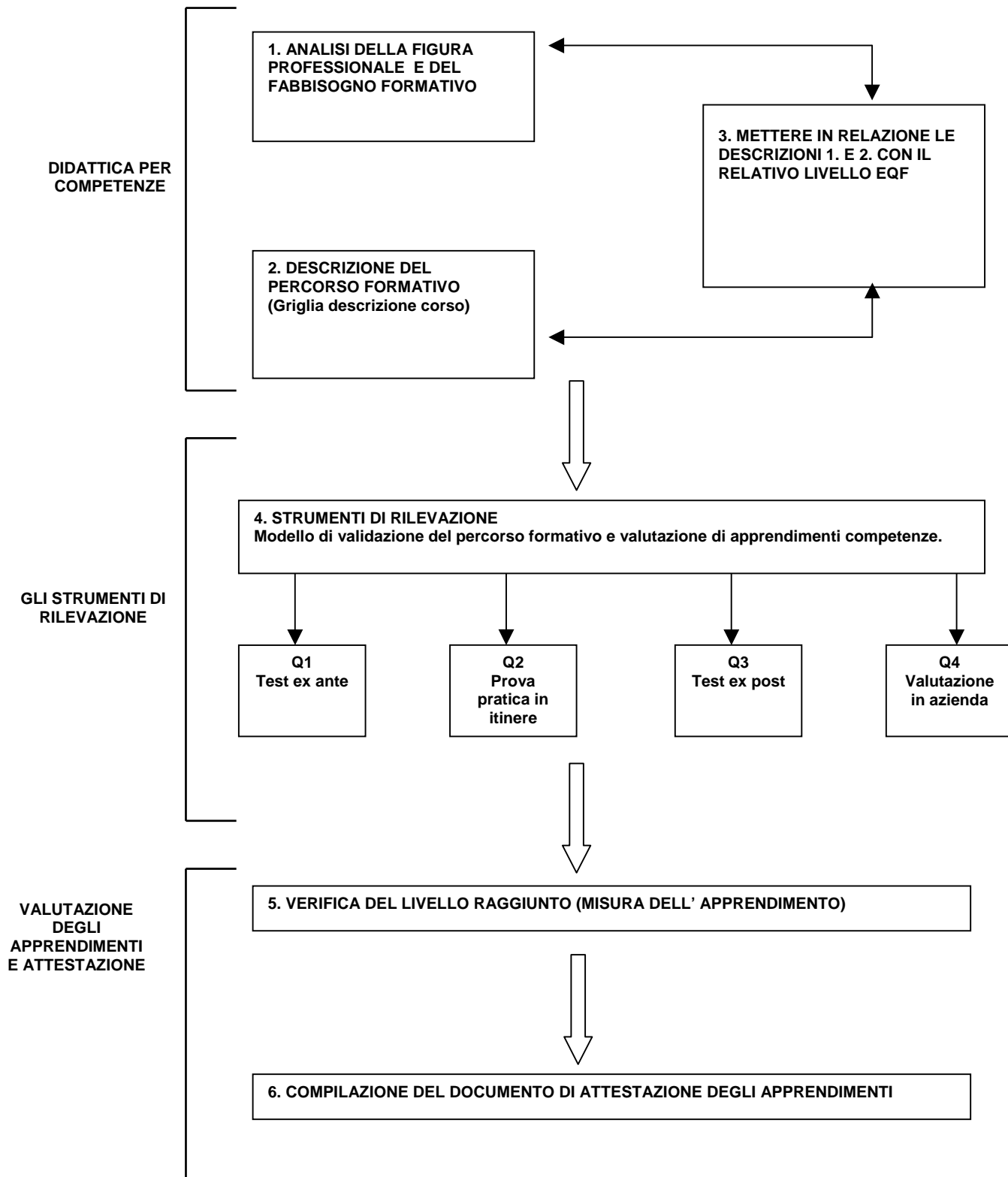
Nello specifico:

- La griglia di descrizione del corso (1) è il risultato della ridefinizione del percorso formativo e dei risultati di apprendimento attesi in termini di aree di competenza, declinate in conoscenze, abilità e comportamenti, e associate al livello EQF atteso corrispondente. La griglia descrizione corso è il punto di riferimento principale per la successiva definizione degli strumenti di valutazione e verifica.
- Strumenti di rilevazione (2-6): la costruzione degli strumenti di rilevazione e valutazione degli apprendimenti e delle competenze acquisite rappresenta il cuore del modello. E' previsto un modello/format per ogni prova, che andrà tarato, sulla base della griglia di descrizione corso, ai contenuti dello specifico percorso formativo.

Per agevolare la comprensione dei contenuti che seguiranno, si propone uno schema di sintesi dell'intero processo formativo, in cui sono elencate fasi e strumenti di valutazione dei risultati di apprendimento in esito a percorsi formativi.

Esso costituisce il punto di riferimento della trattazione successiva a cui si farà riferimento con specifici rimandi.

Schema di sintesi delle fasi e strumenti proposti dal modello



### L'importanza della coerenza con il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF)

Il format metodologico fa specifico riferimento al Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) strumento che nasce per soddisfare l'esigenza di rendere i criteri di valutazione e certificazione delle competenze generalizzabili e spendibili al di fuori dei confini nazionali, garantendo la mobilità dei saperi e offrendo la possibilità di confronto tra soggetti distanti territorialmente. Esso è costituito da una matrice a più livelli (otto in tutto) per ciascuno dei quali si evidenziano le conoscenze/abilità/competenze per favorire un'interpretazione univoca delle qualifiche.

Nel format metodologico proposto è previsto che sia verificata la coerenza degli strumenti con il linguaggio indicato dall'European Qualification Framework, per assicurare un grado elevato di attendibilità e validità del modello. Pertanto, al fine di agevolare il processo di individuazione e attribuzione fedele dei livelli da parte del compilatore, si è proposto l'utilizzo di una tabella contenente le descrizioni e i criteri di riconoscibilità utili ad associare il Livelli EQF alle aree di competenza individuate e costruito con riferimento ai livelli EQF (da 0 a 8)

LIVELLO EQF	LIVELLO COMPETENZA	DESCRIZIONE	CRITERI DI RICONOSCIBILITÀ
0	Inesistente	Assenza di competenza	Nessun criterio soddisfatto
1	Base	Competenza di base atta a svolgere un lavoro o studio sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato	Conoscenza teorica settoriale: compito semplice ripetitivo, contesto abituale, con controllo
2	Elementare	Competenza necessaria allo svolgimento di lavoro o studio sotto la supervisione con un certo grado di autonomia, attraverso l'utilizzo di strumenti e regole semplici	Conoscenza teorica settoriale: compito semplice contesto abituale, con supervisione minima
3	Operativa	Competenza necessaria allo svolgimento di un lavoro o studio, nel rispetto delle tempistiche, adeguando il proprio comportamento alle circostanze con lo scopo di trovare una soluzione ai problemi	Conoscenza teorica e operativa generale: compito semplice, contesto abituale, autonomia minima, responsabilità sul proprio compito
4	Compiuta	Competenza necessaria alla gestione autonoma di un lavoro o studio, in contesti prevedibili, ma soggetti a cambiamento. Competenza sottesa alla capacità di sapere sorvegliare il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio	Conoscenza teorica e operativa completa: compito di media complessità, contesto variabile, ma prevedibile autonomia operativa, autonomia decisionale in contesti semplici, responsabilità sul proprio compito
5	Specialistica	Competenza necessaria alla gestione e supervisione di un lavoro o studio, attraverso l'esame e lo sviluppo delle prestazioni proprie e altrui, in contesti soggetti a cambiamenti imprevedibili.	Conoscenza specialistica: compito di media complessità, contesto variabile e/o nuovo, autonomia operativa e decisionale, responsabilità sul compito
6	Avanzata	Competenza necessaria alla gestione di attività e progetti tecnico/professionali complessi attraverso l'assunzione di responsabilità e lo sviluppo professionale di persone e gruppi, in contesti imprevedibili	Conoscenza specialistica approfondita: compito complesso, contesti complessi e imprevedibili, autonomia decisionale, proattività, responsabilità sul compito, responsabilità sulle persone
7	Strategica	Competenza necessaria alla trasformazione dei contesti di lavoro o di studio, di natura complessa ed imprevedibile, attraverso l'adozione di un approccio strategico. Competenza sottesa alla capacità di sapere assumere la responsabilità, di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi	Padronanza della conoscenza: compito di elevata complessità e variabilità, contesti complessi e imprevedibili, autonomia decisionale e strategica Proattività, responsabilità sul compito/processo responsabilità sullo sviluppo persone
8	Generativa	Competenza necessaria alla dimostrazione di un'effettiva autorità, di saper innovare e lavorare in modo autonomo attraverso lo sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro, di studio e di ricerca	Padronanza di conoscenza pluri-specialistica: compito di elevata complessità e variabilità, contesti complessi e strategici, autonomia decisionale strategica, proattività e innovazione, responsabilità sullo sviluppo compito/processo, responsabilità sullo sviluppo persone

### Griglia di descrizione corso

In questa fase del processo, in un'ottica di didattica per competenze, sarà opportuna una rilettura del progetto formativo e degli obiettivi e contenuti del percorso formativo in termini di apprendimenti e competenze attese. Questo passaggio rappresenta un momento estremamente delicato, poiché richiede lo sforzo di rielaborare i contenuti formativi, già in possesso del docente, in un nuovo linguaggio.

Lo strumento che funge da supporto alla conversione dei contenuti è la Griglia di Descrizione Corso che, in coerenza con la definizione di competenza adottata in ambito al progetto, illustra gli obiettivi dello specifico percorso formativo in termini di aree di competenza declinata nelle dimensioni conoscenze, abilità e comportamenti. La griglia di descrizione corso rispetta una specifica formulazione che permette la riconoscibilità delle dimensioni in modo chiaro ed univoco. Inoltre, per un criterio di coerenza ed omogeneità col modello di riferimento, si ritiene opportuno precisare che ogni abilità e comportamento devono essere

sempre riferiti ad una conoscenza specifica ed alla sovradimensione inclusiva, quale appunto l'area di competenza.

La Griglia Descrizione del Corso costituisce il punto di riferimento dell'intero processo di valutazione poiché sintetizza i risultati di apprendimento attesi, in funzione dei livelli EQF, come descritti nella tabella riportata nella pagina precedente.

Format della Griglia di Descrizione Corso

AREA DI COMPETENZA	LIV EQF	CONOSCENZE	DESCRITTORI	ABILITÀ'	DESCRITTORI	COMPORAMENTI	DESCRITTORI

Indicazioni per la compilazione della Griglia di descrizione del corso

Con riferimento alle definizioni adottate nel presente progetto, il contenuto di ogni colonna della "Griglia Descrizione Corso" è così articolato:

- Area di competenza: in questa colonna si dovranno inserire le aree di competenza che, in base agli obiettivi del corso, l'allievo dovrà aver acquisito al termine del percorso formativo. Ai fini di una migliore comparabilità e complementarietà tra risultati di apprendimento si rileva opportuno nella denominazione della competenza rispettare la seguente sintassi:
  - verbo di azione all'infinito coerente all'attività o compito da presidiare;
  - l'oggetto che corrisponde al "risultato" atteso corredato da altre specificazioni (se necessarie).
  - si tenga presente che nel denominare la competenza è sempre implicita la locuzione "essere in grado di, ma non è opportuno riportarla ogni volta.
- Livello EQF riferito all'area di competenza: in questa colonna vanno inseriti i livelli EQF attesi in uscita dal percorso formativo, afferenti ad ogni area di competenza che indicano il livello di padronanza della stessa. Come supporto alla valutazione del livello EQF di riferimento, si fa riferimento alla tabella nella pagina precedente.
- Conoscenze: in questa colonna vanno inserite le specifiche conoscenze sottese al ruolo e oggetto di trattazione nel corso, riferite all'area di competenza di riferimento. La denominazione delle conoscenze è esprimibile attraverso una locuzione che indichi: concetti; fatti; principi; teorie; procedure; metodi o tecniche; processi e un sostantivo che ne specifichi il riferimento.
- Descrittori (delle conoscenze): in questa colonna va inserita la descrizione ed esplicazione delle sopraccitate conoscenze.
- Abilità: in questa colonna, in funzione della specifica area di competenza e conoscenza, vanno inserite le abilità sottese al ruolo, ovvero le capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti. La denominazione delle abilità è esprimibile attraverso l'impiego di un verbo all'infinito che esprima una operazione concreta (es. manovrare, utilizzare, condurre) o astratta (calcolare, memorizzare, associare) e un sostantivo che esprima l'oggetto dell'operazione e/o sue specificazioni. Tale modalità di esprimere le abilità risponde in modo più immediato al "senso comune" sia che si tratti di abilità operative in senso stretto che di abilità relazionali o cognitive.
- Descrittori (delle abilità): in questa colonna va inserita la descrizione delle sopraccitate abilità, declinate in specifici contesti di riferimento.
- Comportamenti: in questa colonna vanno descritte le pratiche che la figura professionale deve essere in grado di mettere in atto per adempiere al proprio ruolo, sempre in riferimento alla specifica area di competenza. La denominazione dovrà richiamare quindi atteggiamenti specifici e locuzioni che indichino la competenza agita nel contesto specifico
- Descrittori (dei comportamenti): in questa va inserita la descrizione dei comportamenti sottesi al ruolo.

In Appendice un esempio di **Griglia Descrizione Corso** riferita al corso per Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza.

### Test di valutazione per allievo ex ante

Il "test di valutazione per allievo ex ante" (Q1) va somministrato all'allievo in fase di avvio corso, o in un momento antecedente, in base alla durata del corso stesso: per percorsi molto brevi, ad esempio, sarà opportuno anticipare la somministrazione rispetto all'inizio effettivo dell'erogazione.

Tale test consente di rilevare per ogni discente allo stesso tempo conoscenze, abilità e comportamenti per ogni area di competenza identificata nella griglia di descrizione corso, permettendo se necessario e possibile di rimodulare il corso e di verificare se al suo termine c'è stato o meno un incremento delle conoscenze e competenze. Questo, se pur esulando dagli obiettivi del presente progetto, può essere funzionale all'eventuale valutazione dell'efficacia della formazione.

#### Format del test di valutazione per allievo ex ante

AREA DI COMPETENZA	LIV EQF	TEST IN INGRESSO
		Quesito sulla Conoscenza
		Quesito sull'Abilità
		Quesito sul Comportamento

Il test è strutturato in 3 quesiti (o multipli di 3 nel caso di argomenti particolarmente corposi e/o rilevanti) per ogni area di competenza.

- Quesito sulla Conoscenza: va costruito in modo tale da rilevare la conoscenza del partecipante rispetto all'area di competenza.
- Quesito sull'Abilità: va costruito in modo tale da rilevare l'abilità affine all'area di conoscenza di riferimento.
- Quesito sul Comportamento: va costruito in modo tale da raccogliere informazioni in merito alla sfera dei comportamenti agiti dal professionista

Le domande sono ponderate sulla base del livello EQF dichiarato nella griglia di descrizione corso, permettendo così di evidenziare il livello in ingresso del partecipante.

Per quanto riguarda la formulazione delle singole domande, si dovrà utilizzare un linguaggio e dei contenuti accessibili (domande di carattere generale, che non richiedono particolari conoscenze pregresse); nel test di valutazione per allievo ex post, di analoga struttura ed illustrato successivamente, andranno invece proposti quesiti maggiormente in linea con i contenuti specifici del corso, ed in un linguaggio tecnico.

Ad ogni quesito dovrà essere associata una e una sola risposta corretta. E' importante che sia evidenziata la risposta corretta ad ogni quesito, evidenziandola nella griglia stessa.

La scelta di somministrare o meno tale strumento deve essere necessariamente valutata di volta in volta, in funzione delle caratteristiche dell'intervento formativo quali contenuti, obiettivi, e con parti colare attenzione alla durata.

In Appendice un esempio di test di valutazione per allievo ex ante riferito al corso per Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza.

#### Test di valutazione per allievo ex ante - Attribuzione del punteggio

Lo attribuzione del punteggio della prova ha la funzione principale di sondare il livello di competenza maturata prima di frequentare il corso (declinato in conoscenze, abilità e comportamenti adeguati).

Si considera che l'allievo in questione possieda già un buon livello di competenza qualora sia in grado di rispondere in maniera opportuna a tutti i quesiti afferenti alla specifica area di competenza.

Laddove vi siano uno o più errori di risposta ad una medesima area di competenza, è possibile rilevare che la persona, prima dell'erogazione del percorso formativo, non possiede ancora il livello EQF atteso dal corso.

La modalità di attribuzione del punteggio è, come si vedrà in seguito, analoga a quella prevista per il test ex post; tuttavia tali informazioni verranno utilizzate in questa fase per un'indagine di tipo qualitativo, finalizzata ai seguenti obiettivi:

- verificare l'omogeneità del gruppo
- valutare il livello del gruppo rispetto all'ambito d'apprendimento
- condurre un'"indagine esplorativa" del livello di competenza dei singoli soggetti in formazione, prima della messa in aula del corso stesso
- modulare le attività di insegnamento in funzione delle esigenze formative del gruppo

### Prove pratiche in itinere

Per la rilevazione di abilità e comportamenti è prevista l'applicazione di una metodologia in grado di cogliere, nell'esercizio dell'azione, l'effettiva capacità del soggetto nel mettere in atto (agire) le competenze acquisite. Si è immaginato quindi, per i corsi di durata complessiva di almeno 24 ore, di utilizzare metodologie di didattica attiva, che richiedano all'allievo di "mettersi in gioco" in contesti e condizioni inusuali.

L'esito delle prove pratiche ha un peso determinante per l'attestazione del raggiungimento del livello di competenza atteso, pertanto dovranno essere previste in una fase avanzata del percorso formativo/modulo (possibilmente oltre il 50% delle ore).

Le quattro tipologie di prove pratiche che potranno essere selezionate, in funzione delle peculiarità del corso, sono:

- **Esercitazioni pratiche:** Si esegue un "lavoro" in un laboratorio attrezzato. La ripetizione delle azioni e la risoluzione di problematiche tecniche affinano le competenze logico-sequenziali. Nell'esecuzione delle esercitazioni si applicano schemi, cognizioni teoriche, abilità manuali, norme tecniche attinenti alla figura professionale oggetto della formazione.
- **Problem solving:** Si assegna un compito che richiede la risoluzione di un problema complesso, che mette insieme problematiche di carattere teorico, tecnologico, gestionale e di applicazione di abilità tecniche. Il Problem Solving richiede all'allievo e/o al gruppo di allievi uno sforzo maggiore rispetto all'esercitazione pratica. Un problema può richiedere anche molte giornate di lavoro, a differenza dell'esercitazione pratica che si struttura su unità più limitate.
- **Role playing:** Il Role Playing si basa sul "gioco dei ruoli", in cui l'elemento essenziale è ciò che accade all'interno della simulazione. Il Role Playing rende evidenti le dinamiche relazionali, comportamentali, psicologiche degli "attori" coinvolti nella simulazione. L'aspetto fondamentale ai fini di una valutazione delle competenze è la modalità con cui il singolo individuo "interpreta" ed agisce "il ruolo assegnato", ma anche contemporaneamente lo stile di comportamento che l'allievo attuerebbe in una situazione analoga, consentendo così di valutare sul campo le competenze agite dall'allievo.
- **Project work:** È lo sviluppo di un progetto che richiede l'applicazione delle competenze acquisite in ambito formativo, ma con un'appendice di attività che si gioca nel contesto lavorativo e/o comunque esterno all'aula. L'allievo è impegnato in un "progetto" che si andrà a sviluppare sotto la supervisione del docente/tutor. I risultati del lavoro saranno oggetto di valutazione finale e presentazione al gruppo classe. Come nel problem solving, il project work presenta elementi di incertezza legati alle problematiche che si andranno ad affrontare durante lo sviluppo del progetto.

Per la valutazione delle prove la metodologia proposta prevede una griglia di osservazione strutturata come scala di valutazione e costruita in funzione delle abilità e competenze individuate nella griglia di descrizione corso. In questo modo il docente, più in generale, il valutatore avrà modo di registrare la padronanza dell'allievo rispetto agli specifici indicatori. Tali indicazioni costituiranno un supporto ed integrazione rispetto alle indicazioni raccolte con gli altri test

#### Format griglia di osservazione per la valutazione delle prove pratiche

			LIVELLI DI PADRONANZA DELL'ALLIEVO					
			A	B	C	D	E	.....
DIMENSIONE VALUTATA	AREA DI COMPETENZA	DESCRIZIONE						
ABILITA'	1							
	n...							
COMPORAMENTI	1							
	n...							

#### Compilazione della Griglia di osservazione

Il docente, coerentemente con la struttura e i contenuti del percorso o modulo formativo, potrà scegliere una o più prove pratiche fra quelle sopraccitate e tararla rispetto allo specifico argomento in esame.

Per quanto concerne la griglia di osservazione, per ogni sessione di valutazione andranno indicati:

- In colonna: i nomi degli allievi coinvolti nella prova.
- In riga: le medesime abilità e comportamenti riportati nella griglia di descrizione corso.

### Attribuzione del punteggio

Durante la prova, il docente dovrà esprimere, sulla griglia di osservazione, un giudizio numerico per ogni allievo, con evidente richiamo alla matrice dei livelli EQF. Il giudizio numerico potrà assumere valori compresi fra 0 e il livello EQF atteso con riferimento alla Griglia descrizione corso. Ad esempio, con riferimento alla griglia di descrizione del corso RLS precedentemente illustrata: se per l'abilità "saper reperire informazioni da fonti ufficiali", afferente all'area di competenza "Gestire le normative ed i relativi aggiornamenti in materia di sicurezza e prevenzione", il livello EQF atteso è 5, il docente potrà esprimere un giudizio in numeri interi compresi fra 0 e 5. Questo giudizio sarà poi confrontato con il punteggio ottenuto nel test somministrato agli allievi al termine del corso, al fine di pervenire ad un giudizio sintetico per ogni singolo indicatore.

In Appendice è consultabile un esempio per ogni tipologia di prova pratica, nonché la griglia di osservazione riferita al corso Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza. La struttura di tali prove ha costituito un riferimento per i docenti impegnati nella sperimentazione per la stesura delle proprie schede di verifica.

### **Test di valutazione per allievo ex post**

Il "test di valutazione ex post per l'allievo" (Q3) viene somministrato al termine del corso/modulo formativo e rappresenta lo strumento più importante per determinare il raggiungimento o meno degli obiettivi in termini di apprendimento e competenze acquisite in esito a percorsi formativi formali.

La struttura è analoga al test somministrato in fase ex ante, sia nella forma che nell'ordine di presentazione delle domande, ma con un livello di difficoltà e dettaglio superiore come sottolineato in precedenza.

Con il test si intende verificare se, per ogni area di competenza, l'allievo raggiunge o meno il livello EQF di apprendimento e competenza definito nella griglia di descrizione corso.

L'allievo avrà raggiunto il livello atteso se risponderà correttamente a tutti i quesiti afferenti alla specifica area di competenza o, nel caso, ad una quantità minore definita in precedenza che attesti il reale possesso degli elementi (conoscenze, abilità, comportamenti) costituenti l'area di competenza oggetto di valutazione.

Per contro, laddove vi siano errori di risposta relativi ad un'area di competenza in numero superiore alla quantità minima richiesta si verifica che la persona non ha raggiunto il livello EQF atteso.

In funzione dei risultati del test, si potranno prevedere dei momenti di recupero, personalizzati per ogni discente, focalizzati sulle aree di debolezza. Si può immaginare, quindi, una volta che il processo entrerà a far parte delle procedure consolidate dell'ente di formazione, di studiare degli interventi "ad hoc" e, in termini di sviluppi futuri, costruire delle piattaforme di e-learning in cui la persona possa colmare le proprie lacune.

Unitamente al "test di valutazione ex post per l'allievo" e compatibilmente con le procedure previste dall'ente di formazione che eroga il corso, viene consegnato il questionario di soddisfazione; esso è funzionale alla rilevazione del grado di apprezzamento da parte dei partecipanti di diversi aspetti del servizio.

Anche se non va a modificare gli output rilevati per ogni singolo partecipante, potrebbe in qualche modo essere indicatore di una variabile che influenza positivamente o negativamente l'apprendimento. Rappresenta pertanto un feedback utile in fase di riprogettazione. L'obiettivo di tale strumento è, inoltre, quello di raccogliere impressioni e suggerimenti, nonché alcune informazioni utili rispetto ad ulteriori interessi e fabbisogni formativi.

### Test di valutazione per allievo ex post - Format

AREA DI COMPETENZA	LIV EQF	TEST IN USCITA
		Quesito sulla Conoscenza
		Quesito sull'Abilità
		Quesito sul Comportamento

### Test di valutazione per allievo ex post - Indicazioni per la compilazione

Il test è strutturato in 3 quesiti per ogni area di competenza.

- Quesito sulla Conoscenza va costruito in modo tale da rilevare la conoscenza del partecipante rispetto all'area di competenza.
- Quesito sull'Abilità va costruito in modo tale da rilevare l'abilità affine all'area di conoscenza di riferimento.
- Quesito sul Comportamento va costruito in modo tale da raccogliere informazioni in merito alla sfera dei comportamenti agiti dal professionista



Il modello prevede che, per argomenti e/o aree di competenza particolarmente rilevanti, si possa inserire un numero maggiore di quesiti volti ad attestare il raggiungimento del livello EQF atteso per una medesima area di competenza.

Qualora si ritenga opportuno inserire un numero maggiore di item, è opportuno rispettare la struttura del format, impostata sulle tre dimensioni (conoscenza, abilità, comportamento). Ad ogni quesito volto a rilevare la conoscenza di uno specifico argomento, dovrà pertanto corrispondere un quesito sull'abilità ed uno sul comportamento. In sintesi, quindi, per ogni area di competenza ci dovranno essere almeno 3 quesiti, oppure un numero maggiore di quesiti, multiplo di 3. Ad ogni quesito dovrà essere associata una e una sola risposta corretta.

In Appendice è consultabile un esempio di Test di valutazione per allievo ex post riferito ad un corso rivolto a Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

#### Test di valutazione per allievo ex post - Attribuzione del punteggio

L'obiettivo del test ex post è quello di verificare se l'allievo, in seguito all'erogazione del percorso formativo, abbia raggiunto o meno il livello (EQF) di apprendimento e competenza atteso, definito nella griglia di descrizione corso (riferimento per area di competenza). L'esito di tale prova, per le dimensioni abilità e comportamenti è da ritenersi complementare alla valutazione ottenuta da l'allievo nella prova pratica; l'integrazione dei punteggi ottenuti avverrà come di seguito descritto:

- Per ogni area di competenza, si potrà attestare il raggiungimento del livello EQF atteso qualora l'allievo risponda in maniera corretta a tutti i quesiti afferenti alla specifica area di competenza o, al più, ad un numero inferiore definito in precedenza e che attesti il reale possesso delle dimensioni (conoscenze, abilità, comportamenti) costituenti l'area di competenza oggetto di valutazione.
- Per le dimensioni abilità e comportamenti si potranno confrontare i valori registrati nella griglia di osservazione della prova pratica con le risposte date al test; il punteggio sarà attribuito secondo i seguenti criteri:
  - se in almeno una delle due prove (prova in itinere o test ex post) l'allievo ottiene un punteggio in linea con il livello EQF atteso per la specifica area di competenza (in coerenza con la griglia di descrizione corso), allora si potrà attestare il raggiungimento del livello EQF atteso.
  - se, per contro, in entrambe le prove (prova in itinere o test ex post) l'allievo ottiene punteggi inferiori al livello EQF atteso, non si potrà attestare il raggiungimento, in termini di apprendimenti e di competenze, del livello EQF atteso.

#### **Sintesi complessiva del processo di attribuzione del punteggio (test e prove)**

- Si attesta il raggiungimento, in termini di apprendimenti e di competenze, di una specifica area di competenza, qualora l'allievo raggiunga il livello EQF atteso (dichiarato nella griglia di descrizione corso) in tutte e tre le sottodimensioni: conoscenze, abilità e comportamenti.
  - Per le conoscenze: fa fede l'esito del test di valutazione per allievo ex post
  - Per le abilità ed i comportamenti: si devono mettere a confronto gli esiti della prova pratica e le risposte al test di valutazione per allievo ex post.
- Se in almeno una delle due prove l'allievo ottiene un punteggio in linea con il livello EQF atteso, allora si considera tale valore come espressione della padronanza della sottodimensione.
- Se in entrambe le prove i valori sono inferiori al livello EQF atteso, la prova è da considerarsi fallita e per tanto non è attestabile il raggiungimento del livello di apprendimenti e competenze atteso per l'intera area.

#### **Questionario di valutazione aziendale**

L'obiettivo del questionario (Q4) è misurare la percezione dell'azienda rispetto alla padronanza espressa dal lavoratore negli ambiti trattati nel percorso formativo, ed evidentemente determinanti nello svolgimento della mansione ricoperta dal lavoratore stesso.

Il questionario di valutazione aziendale è stato ideato come strumento di valutazione e dell'effettiva acquisizione degli apprendimenti avvenuti in sede di formazione, i quali trovano la loro espressione nel contesto aziendale come espressione dei comportamenti e quindi delle competenze agite.

La struttura del questionario è affine per contenuti ai precedenti strumenti illustrati ed è costruito anch'esso con riferimento alle aree di competenza declinate nella griglia di descrizione corso.

Il questionario viene proposto ad un referente dell'azienda di appartenenza dell'allievo a circa 2 mesi dal termine del corso di formazione. Il compilatore in azienda sarà individuato d'intesa con il responsabile risorse umane, il titolare o chi in azienda ha gestito i rapporti con l'ente di formazione.

Va ricordato comunque, per correttezza metodologica, che la valutazione in azienda e relativi risultati attestano gli apprendimenti ed il livello di competenza raggiunto al momento di valutazione, ma non hanno necessariamente una relazione diretta e univoca con il processo di formazione, in quanto potrebbero essere stati influenzati positivamente o negativamente da una serie di altre variabili legate al contesto lavorativo.

In Appendice è consultabile il formato di **Questionario di Valutazione aziendale** proposto in fase di sperimentazione.

## Attestazione degli apprendimenti

### *Il Libretto Formativo del Cittadino*

In relazione al contesto nazionale di riferimento, con questo progetto si fa specifico riferimento al "Libretto formativo del cittadino" istituito dalla Riforma Biagi (Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276) la cui disposizione si colloca nell'ambito degli orientamenti comunitari in materia di occupazione e di apprendimento permanente. All'art. 2 del decreto il "Libretto formativo del cittadino" è indicato come un libretto personale del lavoratore definito, ai sensi dell'accordo Stato-Regioni del 18 febbraio 2000, di concerto tra il Ministero del lavoro e delle politiche sociali e il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, previa intesa con la Conferenza unificata Stato-Regioni e sentite le parti sociali, in cui vengono registrate le competenze acquisite durante la formazione in apprendistato, la formazione in contratto di inserimento, la formazione specialistica e la formazione continua svolta durante l'arco della vita lavorativa ed effettuata da soggetti accreditati dalle regioni, nonché le competenze acquisite in modo non formale e informale secondo gli indirizzi della Unione europea in materia di apprendimento permanente, purché riconosciute e certificate. Il "Libretto formativo del cittadino" è stato approvato e istituito con il Decreto Interministeriale del 10 ottobre 2005; viene gestito e rilasciato a cura delle Regioni e Province Autonome nell'ambito delle loro esclusive competenze in materia di formazione professionale e certificazione delle competenze. Attualmente il "Libretto formativo del cittadino" è stato introdotto in via sperimentale solo in alcune Regioni.

Il "Libretto formativo del cittadino" è uno strumento pensato per raccogliere, sintetizzare e documentare le diverse esperienze di apprendimento dei cittadini lavoratori nonché le competenze da essi comunque acquisite: nella scuola, nella formazione, nel lavoro, nella vita quotidiana. Ciò al fine di migliorare la leggibilità e la spendibilità delle competenze e l'occupabilità delle persone. È un libretto personale del lavoratore nel quale vengono registrate le competenze acquisite durante la formazione in apprendistato, la formazione in contratto di inserimento, la formazione specialistica e la formazione continua svolta nella vita lavorativa e le competenze acquisite in modo formale ed informale. La certificazione raccoglie e documenta le informazioni, i dati e le attestazioni relative alle esperienze effettuate in ambito educativo, formativo, lavorativo, sociale, ricreativo e familiare. Responsabili del rilascio sono le Regioni, mentre responsabile del continuo aggiornamento è il soggetto stesso.

La finalità prioritaria del Libretto riguarda la persona; esso, infatti, è uno strumento al servizio del cittadino in generale ed in particolare per il cittadino-lavoratore per renderne riconoscibili e trasparenti le competenze acquisite, e renderle quindi utilizzabili, soprattutto in "situazioni di transito" e cambiamento nel contesto di lavoro o di formazione; si tratta quindi di pensare ad uno strumento che abbia un "valore sociale" effettivo, ovvero spendibile dall'individuo nel rapporto con i contesti in cui si svolge la sua "vita" di sviluppo professionale/lavorativo e di vita.

In quanto strumento del cittadino finalizzato a conferire valore di scambio al patrimonio di competenze dallo stesso acquisite, esso non si identifica in una misura burocratica, ma anzi deve ispirarsi ad una logica di massima semplificazione concentrando la propria efficacia sull'"operazione" di far emergere tale patrimonio nella sua integrità, ovvero rispettando l'unicità della persona. In tal senso esso costituisce un raccoglitore di informazioni aggregate ed "evolutive" delle competenze della persona e, in quanto tale, si distingue da altri strumenti di raccolta dati più "statici" e frammentati.

Il libretto, costruito mediante il confronto tra tutti gli attori - istituzionali e non - che operano e governano i sistemi Istruzione, Formazione e Lavoro, consente la comunicazione intersistemica e permette la valorizzazione degli strumenti e dei dispositivi che in ciascuno di tali sistemi attengono ai processi di sviluppo

delle competenze e alla loro validazione. In quanto risultante da un confronto tra tutti gli attori in esso propone un formato omogeneo a livello nazionale e trasversale ai diversi sistemi.

In tal senso il Libretto si configura allo stato attuale come strumento di registrazione unitaria delle competenze, comunque acquisite, descritte e/o certificate ed è coerente con le strategie e le azioni dell'Unione Europea finalizzate alla trasparenza delle competenze e alla mobilità delle persone.

### **Valutazione degli apprendimenti e attestazione**

L'obiettivo ultimo dell'intero processo è la generalizzazione, cioè la possibilità di creare degli strumenti che non siano costruiti ad hoc solo per un determinato corso di formazione, ma che possano essere adottati anche in un contesto esterno alla semplice sperimentazione.

In quest'ottica un elemento centrale cui il modello deve saper rispondere è indubbiamente il rispetto delle caratteristiche metodologiche (tipologie e strumenti didattici) e strutturali (durata, suddivisione in moduli, ) dei corsi di formazione.

Da questo punto di vista si conviene che vi è una evidente impossibilità di utilizzare la durata del corso come unico discriminante di scelta degli strumenti di valutazione. Occorre piuttosto sensibilizzare il docente a ragionare in termini di competenze e di livelli di competenza raggiunti per portarlo a scegliere autonomamente quali strumenti sia più opportuno adottare.

Ciò che si richiede è quindi uno sforzo a compiere un passaggio culturale. Al centro del processo di formazione non ci può essere il contenuto erogato, bensì il focus si sposta indiscutibilmente all'individuo nella sua complessità. Ragionare in termini di competenze presuppone uno sforzo culturale da parte di tutti gli attori coinvolti a vario titolo nel processo formativo (enti di formazione, docenti, allievi, aziende).

Per quanto concerne la valutazione degli apprendimenti acquisiti, nella metodologia proposta dal presente progetto, al termine della raccolta dei dati si procede alla verifica dei livelli di apprendimento raggiunti e si deve pertanto pervenire alla formulazione di un valore unitario e sintetico tale da consentire l'attestazione del raggiungimento o meno del livello di competenza così come definito nella griglia di descrizione corso per ogni soggetto in formazione.

Rispetto agli strumenti precedentemente descritti merita sottolineare alcuni aspetti cui porre attenzione:

- Si ritiene opportuno non rendere ridondante il processo di valutazione e si è ipotizzato, pertanto, che la durata complessiva delle prove che gli allievi dovranno sostenere, sia in itinere che al termine del percorso (escluso eventuale esame di qualifica), non debba superare il 10% del totale monte ore del singolo modulo.
- Nella somministrazione del test di valutazione per allievo ex ante (Q1) è sufficiente raccogliere delle indicazioni sullo status della competenza del gruppo e del singolo allievo. Per questo motivo si conviene che la fase preliminare debba essere funzionale a rilevare il livello generale di competenza per consentire, eventualmente, di ri-calibrare il percorso formativo stesso in funzione delle esigenze.
- In un'ottica di responsabilità etica e professionale, qualora vi dovesse essere individui che non soddisfano i requisiti minimi di partecipazione, sarà opportuno e doveroso re-indirizzarlo verso percorsi maggiormente in linea con lo specifico fabbisogno.
- Le prove in itinere (Q2) saranno previste per tutti i corsi, purché di durata non troppo ridotta, e la cui tematica si presti alla somministrazione di tali prove.
- Il test di valutazione ex post per l'allievo (Q3) rappresenta il punto centrale del processo poiché, in funzione degli esiti di quest'ultimo, si potrà procedere alla registrazione dei risultati ottenuti nel libretto formativo del cittadino. Al termine del percorso si può così attestare che l'allievo, grazie ai contenuti erogati durante il corso, ha raggiunto o meno il livello EQF dichiarato nella griglia di descrizione corso.
- Per la compilazione del questionario a cura dell'azienda si deve procedere all'individuazione della figura più idonea a valutare in maniera opportuna la padronanza della competenza da parte del lavoratore. Nella fase di sperimentazione la distanza fra la fine del corso e la somministrazione del questionario in azienda ha subito una contrazione dovuta ai tempi previsti per il termine del progetto.

Aver assegnato lo stesso peso ai tre elementi costituenti l'area di competenza (conoscenze, abilità, comportamenti) porta con sé il grande vantaggio di rendere agevole il processo di attribuzione del punteggio e garantire un livello omogeneo alle tre dimensioni. Il limite a cui si può andare incontro è legato alla mancata valorizzazione dei singoli fattori.

In fase di sperimentazione si è accertato se tale scelta ha permesso effettivamente di raccogliere informazioni adeguate oppure se non permetta di ottenere informazioni fedeli e sia opportuno considerare la possibilità di introdurre dei pesi differenti nella misura delle tre dimensioni.

Nel capitolo seguente sono illustrati i dati complessivi in esito alla sperimentazione svolta ed in Appendice sono presentati, nel dettaglio, i dati relativi ai singoli corsi di formazione oggetto di sperimentazione.

Riguardo all'attestazione e registrazione degli apprendimenti e competenze, in ambito al progetto "Tools per la competitività, la valutazione delle competenze acquisite", si è convenuto di utilizzare come schema base quello del Libretto Formativo del Cittadino e nello specifico la sezione 2 dello stesso, perché più contestualizzabile rispetto all'ambito di indagine del progetto.

Il documento raccoglie e testimonia le informazioni, i dati e le attestazioni relative alle esperienze effettuate in ambito formativo al fine di migliorare la leggibilità e la spendibilità delle competenze e l'occupabilità delle persone. Le competenze acquisite devono essere valutabili anche attraverso i comportamenti agiti e consolidati nel tempo: è determinante a questo proposito sottolineare come l'ambiente e l'organizzazione aziendale in cui i lavoratori "formati" si trovano ad agire possano incidere in modo più o meno favorevole ed in misura variabile allo sviluppo completo delle stesse.

Nel documento proposto, e consultabile in Appendice, vengono riportate le aree di competenza e i relativi descrittori per le quali il soggetto ha raggiunto e soddisfatto il livello EQF dichiarato nella griglia di descrizione corso principalmente prendendo come riferimento il risultato del test di valutazione per l'allievo ex post (Q3) eventualmente corredato dai dati relativi alle prove in itinere (Q2) ed al questionario di valutazione aziendale.

L'obiettivo è quello di confrontare il livello EQF indicato dall'ente di formazione, con riferimento al corso di formazione frequentato, e quello indicato, ove opportuno, dall'azienda nella fase di accertamento delle competenze agite. Il saper fare, che può essere valutato dall'ente formativo, e il fare, valutato dall'azienda attraverso la pratica lavorativa, sono due aspetti diversi che non possono essere valutati dalla stessa persona/ente. Inserendo questo dato è possibile rendere l'azienda partecipe della valutazione delle conoscenze, abilità e competenze del lavoratore.

## 5. LA SPERIMENTAZIONE

Questa fase del progetto ha rappresentato il momento cruciale dell'intero processo, in particolare per la valutazione degli strumenti e della metodologia di verifica e valutazione degli apprendimenti e delle competenze acquisite in esito a percorsi formativi.

Tale intervento ha visto coinvolti tutti gli attori del mondo della formazione: enti di formazione (promotore e partners), docenti, progettisti ed esperti, consulenti, discenti e infine a aziende e organizzazioni. molta attenzione è stata riposta nella selezione dei percorsi formativi oggetto di sperimentazione: l'eterogeneità dei percorsi, per durata e target, ha consentito di rilevare punti di forza e aree di miglioramento degli strumenti e della metodologia stessa.

Il modello è stato declinato ed adattato a 17 progetti formativi differenti, con il sussidio costante di esperti del mondo della formazione. I percorsi formativi sono stati identificati in base alle tipologie e alle aree professionali target del presente progetto nonché in base ai tempi programmati per lo svolgimento degli stessi.

In questa sezione viene presentata la procedura di progettazione e definizione della sperimentazione nonché dei dati relativi ai corsi e ai partecipanti della sperimentazione e all'esito complessivo della stessa. In Appendice sono riportati, in dettaglio, i dati riguardanti i singoli percorsi formativi, l'analisi e discussione degli stessi.

### Definizione della procedura di sperimentazione

Come illustrato nei capitoli precedenti, per ogni percorso formativo individuato per la sperimentazione, è stata strutturata la **griglia di descrizione corso** in cui obiettivi e contenuti del percorso formativo sono stati re-interpretati e definiti con specifico riferimento ad aree di competenza e le sue dimensioni conoscenze, abilità e comportamenti, come da modello proposto in ambito al progetto.

Questa attività ha coinvolto diffusamente i docenti referenti dei corsi, i progettisti e ove necessario i referenti degli enti di formazione promotori del corso stesso mediante incontri ad hoc volti a illustrare nel dettaglio le linee guida predisposte per la definizione e strutturazione delle prove e strumenti previsti dal modello.

Gli strumenti per la verifica, valutazione ed attestazione degli apprendimenti e competenze predisposti per la sperimentazione sono stati i seguenti:

- griglia descrizione corso
- il test di valutazione per allievo ex ante
- la prova pratica in itinere
- griglia di osservazione della prova pratica
- il test di valutazione per allievo ex post
- il questionario di valutazione aziendale

Il modello proposto è sensibile alla durata del percorso formativo, ed è possibile tarare il numero e la tipologia di strumenti oggetto di somministrazione in funzione del monte ore complessivo. In termini generali, è stato rispettato il seguente criterio:

CORSI DI DURATA < 24 ORE	CORSI DI DURATA > O UGUALE A 24 ORE
test di valutazione per allievo ex ante test di valutazione per allievo ex post questionario di valutazione aziendale	test di valutazione per allievo ex ante prova pratica test di valutazione per allievo ex post questionario di valutazione aziendale

All'avvio del corso o modulo oggetto di sperimentazione si è proceduto ad un'azione di comunicazione ed informazione trasversali rispetto alle caratteristiche del progetto ed alle modalità previste per la sperimentazione degli strumenti.

Nello specifico:

- Per quanto riguarda gli allievi, è stato illustrato il progetto in sede di avvio corso delineandone gli obiettivi principali e il motivo per il quale si stava procedendo con la sperimentazione all'interno del corso da questi frequentato.
- Per quanto riguarda le aziende di riferimento dei singoli allievi, ove opportuno, mediante ricognizione interna a ciascun ente di formazione, si sono acquisiti i nominativi e si sono contattati i referenti aziendali e/o i responsabili della persona in formazione al fine di informare l'azienda del fatto che i loro collaboratori stavano collaborando all'interno del progetto, anticipando inoltre che avremmo chiesto loro una valutazione tramite il questionario conclusivo.

Tutti questi interventi sono stati formalizzati tramite un documento (lettera) a firma della Direzione di Fòrema, in qualità di ente promotore, attraverso il quale sono stati riportati i principi guida dell'indagine e la richiesta di collaborazione.

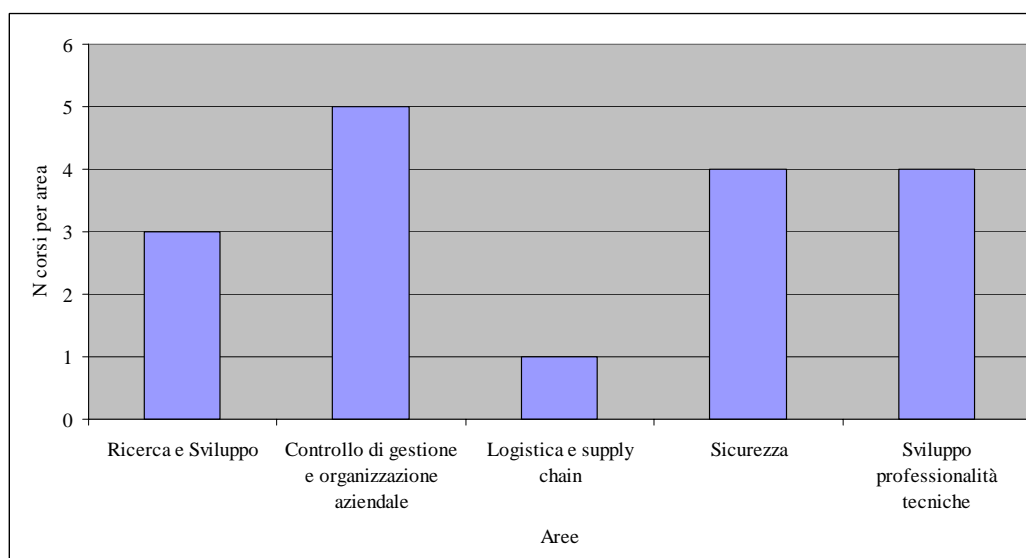
### Tipologie di corsi e partecipanti coinvolti

Sono stati oggetto di sperimentazione complessivamente n° 17 percorsi formativi, diversi per durata, target e profili di competenze.

Gli enti di formazione coinvolti, oltre a Fòrema, sono stati: Do mani Donna, Irecoop Veneto e Risorse in Crescita.

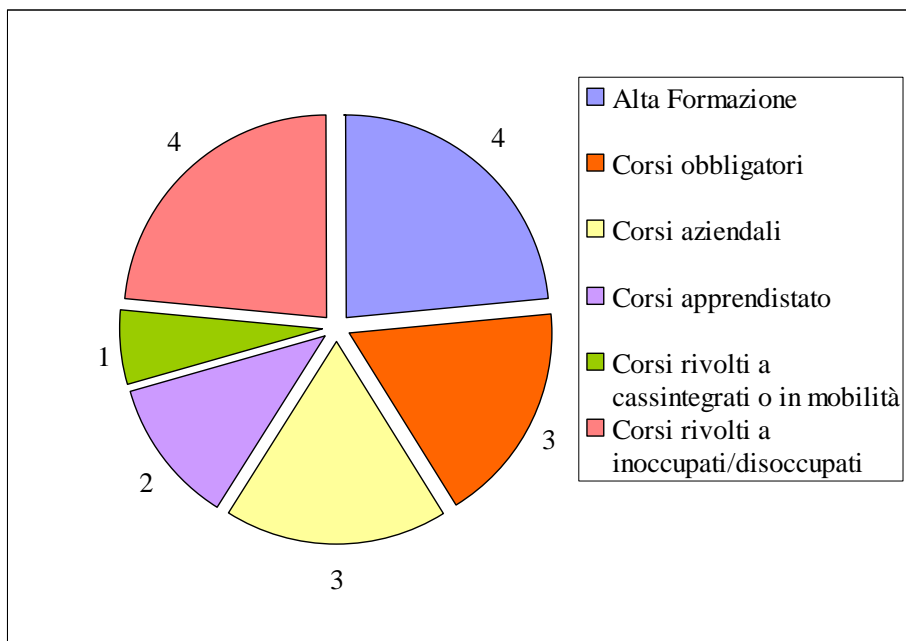
I percorsi formativi individuati e oggetto di sperimentazione, come illustrato nel grafico che segue, afferiscono a **5 aree tematiche**, ovvero:

- Ricerca e Sviluppo ( 3 corsi)
- Controllo di gestione e organizzazione aziendale (5 corsi)
- Logistica e Supply Chain (1 corso)
- Sicurezza (4 corsi)
- Sviluppo professionalità tecniche ( 4 corsi)



Numero corsi per ogni area tematica (N=17)

Sono state considerate 6 **differenti tipologie** di corsi, come evidenziato dal grafico a torta:



Numero corsi per tipologia (N=17)

Nel dettaglio:

- Nei corsi di altra formazione sono compresi sia master che corsi di specializzazione; si tratta di percorsi formativi rivolti a profili altamente qualificati (management, dirigenti, imprenditori).
- Per corsi obbligatori si intendono i percorsi formativi, afferenti all'area qualità, sicurezza e ambiente, che prevedono il rilascio di un attestato abilitante alla professione.
- I corsi aziendali in esame sono percorsi formativi di durata variabile realizzati con fondi interprofessionali (Fondimpresa Conto Formazione, Avvisi di Sistema).
- Nei corsi di apprendistato rientrano i percorsi rivolti a giovani fino a 29 anni con contratto di apprendistato professionalizzante, non in obbligo formativo.
- I corsi rivolti a cassintegrati o in mobilità sono percorsi formativi finanziati da Fondimpresa che hanno lo scopo di formare lavoratori in uscita dal mercato del lavoro e favorirne il reinserimento.
- I corsi rivolti a inoccupati/disoccupati, sono corsi gratuiti, finanziati dal Fondo Sociale Europeo (FSE), volti a sostenere la strategia europea per l'occupazione e la prevenzione della disoccupazione.

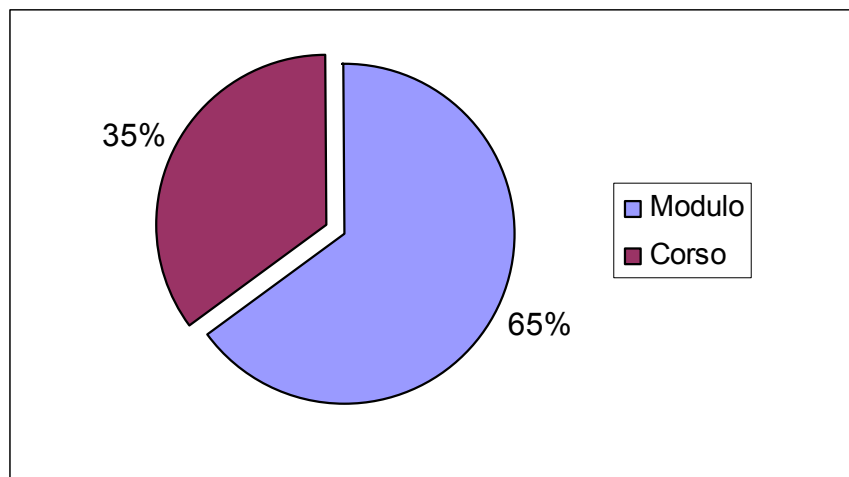
Complessivamente sono stati coinvolti **157 partecipanti**, distribuiti in **17 percorsi formativi**.

Nella tabella seguente sono riportati i dati relativi ai singoli corsi e relativi a tipologia, area di riferimento, durata del modulo/corso oggetto di sperimentazione e dell'ente promotore.

<b>Percorso formativo</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Area tematica</b>	<b>N° ore</b>	<b>N° allievi</b>	<b>Ente di formazione</b>
Esperto Lean Manufacturing	Alta formazione	Logistica e Supply Chain	16	10	Fòrema
Governo dei sistemi informativi		Controllo di gestione e organizzazione aziendale	16	9	Fòrema
Lean Design Experience Workshop		Ricerca e Sviluppo	16	9	Fòrema
Gestione delle piccole medie imprese		Controllo di gestione e organizzazione aziendale	16	11	Fòrema
Tecnico saldo carpentiere	Apprendistato	Sviluppo professionalità tecniche	32	9	Fòrema
Tecniche e tecnologie dell'impresa alimentare		Sviluppo professionalità tecniche	40	10	Fòrema
Comunicazione integrata in azienda	Formazione Aziendale	Ricerca e Sviluppo	16	2	Fòrema
Lean Management		Controllo di gestione e organizzazione aziendale	16	6	Risorse in crescita
Self Marketing		Ricerca e Sviluppo	16	6	Fòrema
Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza 1	Formazione obbligatoria	Sicurezza	32	23	Fòrema
Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza 2		Sicurezza	32	13	Irecoop
Responsabile del servizio di protezione e prevenzione		Sicurezza	16	7	Irecoop
Costruire sicuri: percorsi di sensibilizzazione alla sicurezza e alla salute nei cantieri edili	Formazione per disoccupati o inoccupati	Sicurezza	48	8	Domani Donna
Collaboratore e restauratore di beni culturali: progettista del restauro conservativo 1		Sviluppo professionalità tecniche	180	8	Domani Donna
Collaboratore e restauratore di beni culturali: progettista del restauro conservativo 2		Sviluppo professionalità tecniche	32	8	Domani Donna
Legislazione del lavoro		Controllo di gestione e organizzazione aziendale	16	13	Risorse in crescita
Tecnico commercio estero	Outplacement	Controllo di gestione e organizzazione aziendale	32	5	Fòrema



La sperimentazione è stata condotta sia su corsi interi che su singoli moduli di percorsi formativi, in relazione alla durata e alle tempistiche di erogazione degli stessi.



Percentuale tra corsi e moduli coinvolti nella sperimentazione (N=17)

### Presentazione e analisi dei dati in esito alla sperimentazione

Per ogni percorso formativo sono illustrate, in Appendice, le schede contenenti la descrizione dettagliata e gli esiti delle prove sostenute dai singoli allievi partecipanti e contenenti le seguenti informazioni:

- Tipologia
- Titolo
- Sintesi dei contenuti
- Area tematica
- Numero dei soggetti coinvolti
- Durata del corso o modulo
- Modulo oggetto di sperimentazione
- Griglia di descrizione corso
- Strumenti di valutazione e verifica somministrati
  - Test ex ante
  - Prova in itinere (ove prevista)
  - Test ex post
- Questionario aziendale (ove previsto)
- Dati di sintesi

Di seguito sono illustrate le modalità con cui saranno presentati i dati emersi dalla sperimentazione per una corretta interpretazione delle tabelle.

Le informazioni verranno presentate in forma anonima e aggregata, nel rispetto della privacy di ogni allievo partecipante e delle aziende coinvolte.

### Test di valutazione per l'allievo ex ante e ex post

- Nella prima colonna sono indicati i **soggetti**

Liv EQF atteso													
Aree di competenza													
Soggetti	con	abil	comp	area	con	abil	comp	area	con	abil	comp	area	N aree completate
A													
B													
...													
Sum													
n sogg/area													

- Nelle righe vengono riportate le **aree di competenza** ed i relativi **livelli EQF attesi** (da griglia di descrizione corso)

Liv EQF atteso	Es: 3/4/...				...				...				
Aree di competenza	Descrizione.....				...				...				
Soggetti	con	abil	comp	area	con	abil	comp	area	con	abil	comp	area	N aree completate
A													
B													
...													
Sum													
n sogg/area													

- Per ogni area di competenza, viene riportato il risultato positivo o negativo dei soggetti nelle distinte tipologie di quesiti.
  - Con:** si riferisce al quesito volto a rilevare le conoscenze
  - Abil:** si riferisce al quesito volto a rilevare le abilità
  - Comp:** si riferisce al quesito volto a rilevare i comportamenti
- OK indica la risposta esatta al quesito
- NO indica la risposta errata.

Liv EQF atteso	Es: 3												
Aree di competenza	Descrizione:												
Soggetti	con	abil	comp	area	con	abil	comp	area	con	abil	comp	area	N aree completate
A	OK	NO	NO	0									
B	OK	OK	OK	3									
...													
Sum													
n sogg/area													

Per ogni area di competenza, viene indicato il Livello EQF raggiunto dal soggetto. Il livello EQF raggiunto coinciderà con il livello EQF atteso quando il soggetto risponderà correttamente a tutti i quesiti della specifica area di competenza (relativi a conoscenze, abilità e comportamenti). In questo caso il valore assegnato è pari a 3. In tutti gli altri casi, non potendosi considerare soddisfatta pienamente l'area di competenza, il valore che è stato assegnato è pari a 0.

Liv EQF atteso	Es: 3												
Aree di competenza	Descrizione:												
Soggetti	con	abil	comp	area	con	abil	comp	area	con	abil	comp	area	N aree completate
A	OK	NO	NO	0									
B	OK	OK	OK	3									
...													
Sum													
n sogg/area													

Nell'ultima colonna vengono riportate le sommatorie relative al numero di aree completate dal singolo soggetto (1)

Nell'ultima riga viene riportato il numero di soggetti che hanno completato la singola area di competenza (2)

Liv EQF atteso	Es: 3													
Aree di competenza	Descrizione:													
Soggetti	con	abil	comp	area	con	abil	comp	area	con	abil	comp	area	N aree completate	
A	OK	NO	NO	0										
B	OK	OK	OK	3										
...														
Sum														
n sogg/area														

Nei casi in cui il monte ore complessivo sia stato pari o maggiore di 24 ore, per alcune tipologie di corsi si è proceduto, d'intesa con il docente, anche alla somministrazione di una prova pratica.

L'integrazione dei risultati rilevati nel test ex post e nella griglia di osservazione della prova pratica sono presentati come nella tavola di sintesi illustrata di seguito.

Cognome Nome	Livello di competenza EQF rilevato, per ogni area di competenza			N aree soddisfatte al livello EQF atteso
	Descrizione Area	Descrizione Area	Descrizione Area	
A	3	0	0	1
B	3*	0	3	2

Nei corsi con la somministrazione della prova pratica si è ritenuta soddisfatta l'area di competenza al livello EQF qualora l'allievo è stato in grado di rispondere adeguatamente al quesito sulle conoscenze nel test di valutazione ex post e di raggiungere il punteggio di EQF atteso nelle dimensioni "abilità" e "comportamenti" in almeno una delle due tipologie di prove (test ex post e/o prova pratica).

Nel riportare i risultati sono segnalate con l'asterisco (\*) le aree di competenza soddisfatte al livello EQF richiesto solo sulla base di una delle due prove superate positivamente (test ex post e/o prova pratica). Qualora il punteggio della prova pratica ha confermato gli esiti del test ex post viene riportato il livello EQF senza apici.

A titolo di esempio, di seguito, viene presentata la scheda completa degli esiti delle prove del percorso formativo "Legislazione del lavoro" (Corso finanziato rivolto a inoccupati o disoccupati), mentre in Appendice sono consultabili le schede riguardanti tutti i percorsi formativi oggetto di sperimentazione

- **Sintesi dei contenuti:** il percorso formativo "Legislazione del lavoro" è finalizzato a fornire nozioni sulle diverse tipologie di rapporti lavorativi e di contratti nonché disposizioni normative in materia di diritto del lavoro e sindacale. Si propone altresì l'obiettivo di trasmettere strumenti e competenze atte a gestire la fase di instaurazione del rapporto di lavoro e di allineamento del profilo professionale con le esigenze aziendali.
- **Area:** Controllo di gestione e organizzazione aziendale
- **N° soggetti coinvolti:** 13
- **Durata:** la durata complessiva del corso è di 28 ore; sono state oggetto di sperimentazione le prime due giornate di corso, pari a 16 ore complessive
- **Strumenti:**
  - a) Griglia di descrizione corso
  - b) Test ex ante
  - c) Test ex post
- **Presentazione dei dati**

a) Griglia di descrizione corso

AREA DI COMPETENZA	LIVELLO EQF	CONOSCENZE	DESCRIPTORI	ABILITA'	DESCRIPTORI	COMPORAMENTI	DESCRIPTORI
Ricerca ed interpretare le disposizioni normative in materia di diritto del lavoro e sindacale	4	normativa in materia di diritto del lavoro e sindacale; contrattazione collettiva	fonti del diritto del lavoro europee e nazionali; principi costituzionali; norme fondamentali del Codice Civile e dello Statuto dei Lavoratori	saper ricercare per ogni singolo istituto giuridico (es. periodo di prova, ferie, ecc...) la norma legislativa e contrattuale appropriata	utilizzare il Codice Civile e del Codice del Lavoro; utilizzare degli strumenti informatici di ricerca	Aggiornamento costante delle normative applicate; interpretazione normativa	Reperire le fonti normative per l'aggiornamento continuo nell'agire professionale; verifica circolari applicative vari Enti (Ministero Lavoro; INPS, INAIL; Agenzia Entrate); Giurisprudenza
Gestire la fase di instaurazione del rapporto di lavoro	5	gli elementi giuridici fondamentali per la corretta stesura del contratto di lavoro e delle procedure amministrative per l'instaurazione del rapporto	disposizioni normative inerenti la lettera di assunzione; clausole generali e specifiche applicabili al contratto individuale di lavoro; comunicazioni obbligatorie	saper inserire nel contratto individuale di lavoro le specifiche clausole previste per ogni tipologia contrattuale	saper descrivere un patto di prova; patto di non concorrenza; clausole specifiche contratto a termine; proroga o rinnovo contratto a termine; stipula contratto part-time; stesura contratto di apprendistato e di inserimento	Attuare e stipulare contratti di lavoro flessibili in base alle normative ed ai concreti casi aziendali	Porre in relazione il profilo professionale del personale che si sta per assumere con le esigenze dall'azienda; saper instaurare il rapporto di lavoro più consono alle esigenze nel rispetto della normativa vigente
Riconoscere la struttura generale del cedolino paga	4	la struttura della retribuzione e della busta paga; conoscere i principali elementi della retribuzione e le principali voci paga	tipologie di retribuzione; principi generali sulla retribuzione; elementi che compongono la retribuzione lorda: paga base, contingenza, EDR, superminimo individuale, indennità di mansione, altre indennità	saper calcolare le principali voci paga relative alle prestazioni effettivamente rese e alle principali assenze; calcolare le trattenute	calcolare compenso ordinario; compenso straordinario; calcolare la maggiorazione lavoro notturno e a turni; calcolare ferie e permessi; le trattenute contributive fiscali	Attuare comportamenti e procedure per reperire le informazioni necessarie per la gestione amministrativa del personale	Comunicazione con il personale e i superiori gerarchici; comunicazione con le organizzazioni sindacali aziendali e/o territoriali; comunicazione con soggetti esterni (consulenti, enti previdenziali, ecc...)

**b) Test ex ante**

AREA DI COMPETENZA	LIV EQF	QUESITI
Ricerca e interpretare le disposizioni normative in materia di diritto del lavoro e sindacale	4	Le fonti (regole) che disciplinano il rapporto di lavoro sono contenute: a. nelle leggi, nel contratto collettivo e nel contratto individuale b. solo nelle leggi c. solo nel contratto individuale
		Si può modificare quello che è stato stabilito dal contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) con la lettera di assunzione? a. mai b. sì, sempre c. sì, ma solo in senso migliorativo per il lavoratore
		Nell'ambito della gestione del personale, le circolari amministrative possono integrare le disposizioni normative? a. sì, sempre b. no, possono solo fornire interpretazioni operative in merito alla legge c. sì, ma solo per le norme fiscali
Gestire la fase di instaurazione del rapporto di lavoro	5	Come si definisce il rapporto di lavoro part time quando l'orario di lavoro è distribuito su tutti i giorni lavorativi con riduzione dell'orario giornaliero? a. part time orizzontale b. part-time verticale c. part-time misto
		E' possibile chiedere ai lavoratori un periodo di prova? a. sì, senza bisogno di alcuna lettera b. sì, ma solo con lettera sottoscritta prima dell'inizio del rapporto c. sì, facendo firmare una lettera successiva all'inizio del rapporto
		Sentite le esigenze della direzione aziendale, che non intende assumere a tempo indeterminato, ma ha comunque necessità di una specifica competenza tecnica per molti anni, qual è la durata massima di un unico contratto a termine? a. 36 mesi b. 5 anni c. non c'è un limite massimo, ma comunque devono esserci ragioni tecniche temporanee
Riconoscere la struttura generale del cedolino paga	4	La retribuzione lorda dipende: a. da quanto prevede la legge per una certa mansione b. dal livello di inquadramento contrattuale e dagli eventuali accordi individuali c. dal tasso di inflazione del biennio precedente
		Si ha diritto alla retribuzione solo in caso di prestazione lavorativa? a. sì b. sì, ma esistono alcune specifiche deroghe (ferie, malattia,...) c. no, si ha diritto anche in caso di qualsiasi assenza dal lavoro
		Per una corretta gestione dei rapporti in azienda, il superminimo individuale a. non può mai essere assorbito b. può essere assorbito, solo se il Responsabile del personale mi dice di farlo c. deve essere sempre assorbito

**Esito prova**

LIV EQF ATTESO	4				5				4				N AREE COMPLETATE
Aree di competenza	1-Ricerca ed interpretare le disposizioni normative in materia di diritto del lavoro e sindacale				2-Gestire la fase di instaurazione del rapporto di lavoro				3-Riconoscere la struttura generale del cedolino paga				
Cognome Nome	con	abil	comp	area	con	abil	comp	area	con	abil	comp	area	
A	OK	OK	NO	0	NO	OK	NO	0	OK	OK	OK	4	1
B	OK	OK	OK	4	OK	NO	OK	0	OK	OK	NO	0	1
C	OK	NO	NO	0	NO	OK	NO	0	OK	NO	NO	0	0
D	OK	OK	OK	4	OK	OK	NO	0	OK	OK	NO	0	1
E	OK	OK	OK	4	OK	OK	OK	5	OK	OK	OK	4	3
F	OK	NO	OK	0	OK	OK	NO	0	OK	OK	NO	0	0
G	OK	OK	OK	4	OK	OK	NO	0	OK	OK	NO	0	1
H	OK	OK	OK	4	OK	OK	NO	0	OK	OK	NO	0	1
I	OK	NO	NO	0	OK	OK	NO	0	OK	NO	NO	0	0
L	OK	NO	NO	0	OK	OK	NO	0	OK	OK	NO	0	0
M	OK	NO	NO	0	OK	OK	OK	5	OK	OK	OK	4	2
N	OK	OK	OK	4	OK	OK	NO	0	OK	OK	OK	4	2
O	OK	NO	OK	0	OK	OK	OK	5	OK	OK	NO	0	1
Sum	13	7	8	24	11	12	4	15	13	11	4	16	
n persone/area				6				3				4	

**c) Test ex post**

AREA DI COMPETENZA	LIV EQF	QUESITI
Ricerca e interpretare le disposizioni normative in materia di diritto del lavoro e sindacale	4	Il Contratto Collettivo Nazionale di lavoro (CCNL) viene rinnovato: a. ogni due anni b. ogni 5 anni c. ogni 3 anni
		Cosa può succedere se nel contratto individuale di lavoro (lettera di assunzione) viene sottoscritta una clausola peggiorativa rispetto al Contratto Collettivo Nazionale di lavoro (CCNL) a. la clausola peggiorativa del contratto individuale vale comunque b. la clausola peggiorativa del contratto individuale non vale e può essere sostituita di diritto con quella prevista dal contratto collettivo c. la clausola peggiorativa vale solo se riguarda le ferie
		L'aggiornamento in materia di diritto del lavoro e sindacale deve avvenire a. in maniera continua, visto che le disposizioni normative sono in continua evoluzione b. può avvenire ogni 3 mesi, dal momento che le norme vengono riviste trimestralmente c. non è necessario, dal momento che le norme non cambiano mai
Gestire la fase di instaurazione del rapporto di lavoro	5	Il contratto di inserimento (in caso di lavoratori non disabili) può durare al massimo a. 12 mesi b. 9 mesi c. 18 mesi
		Posso stabilire un periodo di prova in caso di contratto a termine? a. no b. si c. solo se me lo richiede il lavoratore
		Se dalla Direzione aziendale mi viene richiesto di assumere come apprendista un lavoratore che ha un'età pari a 29 anni e 2 giorni, posso farlo? a. sì, sempre b. no c. sì, se non ha già svolto il contratto di apprendistato per la stessa mansione
Riconoscere la struttura generale del cedolino paga	4	L'indennità di contingenza: a. varia ogni 6 mesi b. è una indennità congelata agli importi raggiunti ad una certa data c. varia ogni 2 anni
		Qual è la durata complessiva dell'astensione obbligatoria per maternità (congedo di maternità)? a. in totale cinque mesi b. in totale tre mesi c. in totale sei mesi
		Se mi viene richiesto dalla Direzione amministrativa di ridurre il costo del lavoro, posso ridurre le retribuzioni azzerando tutti i superminimi non assorbibili? a. sì sempre b. sì, se ho l'autorizzazione dell'Ispettorato del lavoro c. no

**Esito prova**

Liv EQF atteso	4				5				4				N AREE COMPLETATE
Aree di competenza	1-Ricerca ed interpretare [...]				2-Gestire la fase di instaurazione [...]				3-Riconoscere la struttura generale [...]				
Cognome Nome	con	abil	comp	area	con	abil	comp	area	con	abil	comp	area	
A	OK	OK	OK	4	OK	OK	OK	5	OK	OK	OK	4	3
B	OK	OK	OK	4	OK	OK	OK	5	OK	OK	OK	4	3
C	OK	OK	OK	4	OK	OK	OK	5	OK	OK	OK	4	3
D	OK	OK	OK	4	OK	OK	OK	5	OK	OK	OK	4	3
E	OK	OK	OK	4	OK	OK	OK	5	OK	OK	OK	4	3
F	OK	OK	OK	4	OK	OK	NO	0	OK	OK	OK	4	2
G	OK	OK	OK	4	NO	OK	OK	0	OK	OK	OK	4	2
H	OK	OK	OK	4	OK	OK	OK	5	OK	OK	OK	4	3
I	OK	OK	OK	4	OK	OK	OK	5	OK	OK	OK	4	3
L	OK	OK	OK	4	OK	OK	OK	5	OK	OK	OK	4	3
M	OK	OK	OK	4	OK	OK	OK	5	OK	OK	OK	4	3
N	OK	OK	NO	0	NO	OK	NO	0	OK	NO	OK	0	0
O	OK	OK	OK	4	OK	OK	OK	5	OK	OK	OK	4	3
Sum	13	13	12	48	11	13	11	50	13	12	13	48	
n persone/area				12				10				12	

**Percorso formativo "Legislazione del lavoro" - Tabella di sintesi**

Dall'analisi dei dati, come si evince dalla tabella, oltre il 75% degli allievi del percorso formativo "Legislazione del lavoro" (10 allievi su 13) ha soddisfatto tutte le aree di competenza al livello EQF richiesto.

2 soggetti (F e G) hanno completato 2 aree ed un solo allievo (N) non ha soddisfatto nessuna delle tre aree.

Cognome Nome	Livello di competenza EQF rilevato, per ogni area di competenza			N AREE SODDISFATTE AL LIVELLO EQF ATTESO
	area 1	area 2	area 3	
A	4	5	4	3
B	4	5	4	3
C	4	5	4	3
D	4	5	4	3
E	4	5	4	3
F	4	0	4	2
G	4	0	4	2
H	4	5	4	3
I	4	5	4	3
L	4	5	4	3
M	4	5	4	3
N	0	0	0	0
O	4	5	4	3

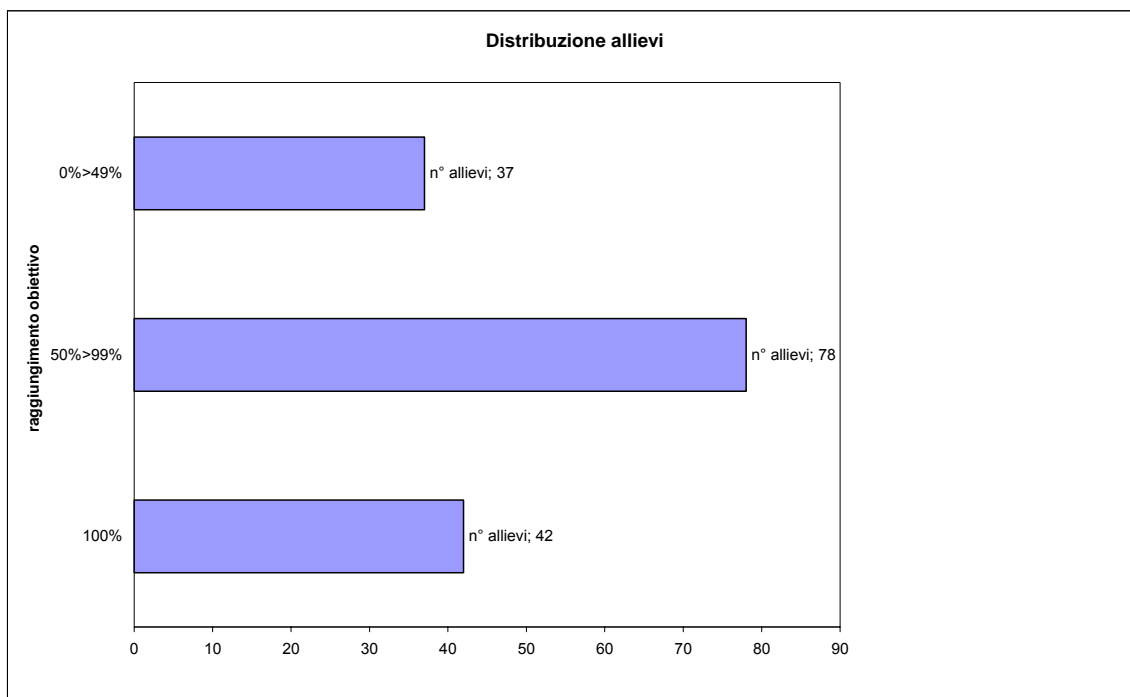
### Sintesi dati complessivi in esito alla sperimentazione

Analizzando in modo aggregato la raccolta completa dei risultati di test e prove somministrati agli allievi di tutti i corsi oggetto di questa sperimentazione, come illustrato nella tabella seguente, si è rilevato che il 27% dei 157 allievi pari a 42 soggetti, ha soddisfatto tutte le aree di competenza previste dal percorso formativo frequentato al livello EQF richiesto, come esplicitato nella griglia di descrizione del percorso formativo, con riferimento alle conoscenze, abilità e comportamenti.

Come descritto nella tabella e nel grafico seguente, possiamo ulteriormente dettagliare i dati distribuendo gli allievi in funzione delle risposte ai test proposti.

Oltre a coloro che hanno soddisfatto tutte le aree di competenza previste dai propri percorsi formativi (100%), i restanti allievi sono stati suddivisi in due gruppi: uno riunisce coloro (n° 78) che hanno risposto positivamente e raggiunto nella misura dal 50 al 99% gli obiettivi previsti ovvero il livello EQF atteso per le singole aree di competenza, l'altro gli allievi (n° 37) che hanno soddisfatto le aree di competenza per un valore inferiore al 50%.

<b>% AREE DI COMPETENZA SODDISFATTE</b>	<b>N° ALLIEVI</b>	<b>% (sul totale n=157)</b>
100%	42	26,75%
50%>99%	78	49,68%
0%>49%	37	23,57%
<b>TOTALE</b>	<b>157</b>	<b>100,00%</b>





Per fornire un quadro d'insieme dell'esito della sperimentazione di seguito sono riportate, in forma aggregata, le percentuali di raggiungimento degli obiettivi previsti dai diversi percorsi formativi, in merito al livello EQF atteso per ogni area di competenza prevista dallo specifico corso.

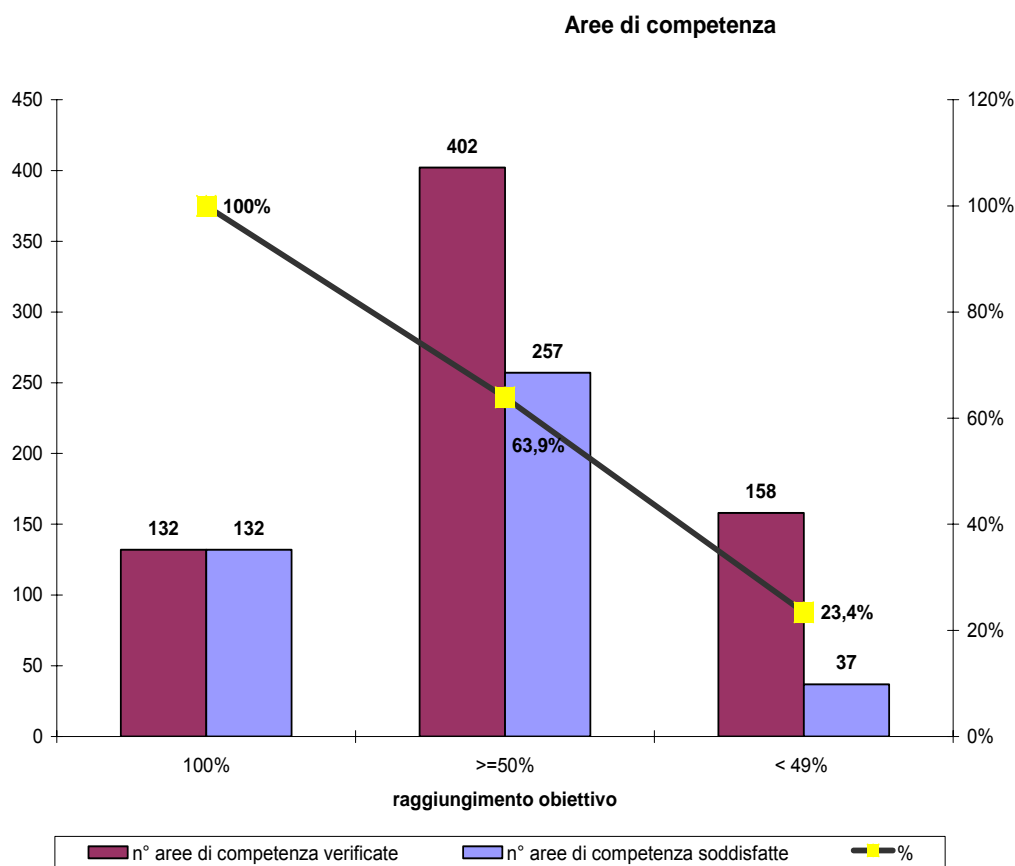
Nelle ultime tre colonne della tabella sono riportate le percentuali corrispondenti al numero di allievi che hanno soddisfatto, nei test e nelle prove somministrate in fase sperimentale, le aree di competenza previste dai percorsi formativi (come descritto nelle griglie di descrizione del corso) con valori pari al 100%, dal 99% al 50% e con valori inferiori al 50%.

TIPOLOGIA	PERCORSO FORMATIVO	N° ALLIEVI	100 %	> = 50% < 99%	< 49%
Alta formazione	Esperto Lean Manufacturing	10	0%	70%	30%
	Governo dei sistemi informativi	9	11%	67%	22%
	Lean Design Experience Workshop	9	0%	100%	0%
	Gestione delle piccole medie imprese	11	55%	27%	18%
Apprendistato	Tecnico saldo carpentiere	9	44%	33%	22%
	Tecniche e tecnologie dell'impresa alimentare	10	20%	80%	0%
Formazione Aziendale	Comunicazione integrata in azienda	2	0%	0%	100%
	Lean Management	6	33%	33%	33%
	Self Marketing	6	33%	50%	17%
Formazione obbligatoria	Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza 1	23	0%	65%	35%
	Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza 2	13	8%	69%	23%
	Responsabile del servizio di protezione e prevenzione	7	0%	71%	29%
Formazione per disoccupati o inoccupati	Costruire sicuri: percorsi di sensibilizzazione alla sicurezza e alla salute nei cantieri edili	8	13%	13%	75%
	Collaboratore e restauratore di beni culturali: progettista del restauro conservativo 1	8	75%	25%	0%
	Collaboratore e restauratore di beni culturali: progettista del restauro conservativo 2	8	63%	0%	38%
	Legislazione del lavoro	13	77%	15%	8%
Outplacement	Tecnico commercio estero	5	40%	60%	0%

Analizzando i dati relativi alle aree di competenza verificate (totale 692) ed a quelle nel complesso soddisfatte (totale 426) si può mettere in evidenza che:

- Il gruppo di allievi che ha soddisfatto tutte le aree di competenza previste dal percorso formativo è stato esaminato rispetto a complessive 132 aree di competenza;
- il gruppo di allievi collocato nel range intermedio (maggiore o uguale al 50% e fino al 99%) ha soddisfatto il 64% delle complessive aree di competenza esaminate, vale a dire 257 su 402.
- il gruppo che ha ottenuto i risultati meno soddisfacenti ha fornito un riscontro positivo solo a 37 aree di competenza su 158.

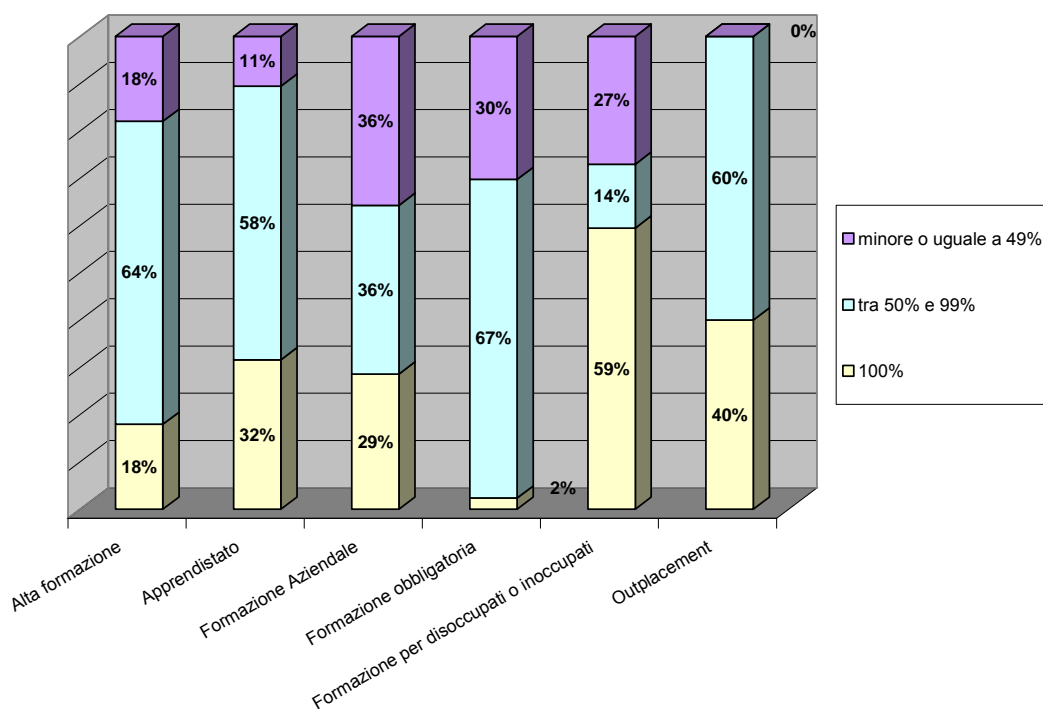
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	N° AREE DI COMPETENZA VERIFICATE	N° AREE DI COMPETENZA SODDISFATTE	%
100%	132	132	100%
>=50% fino a 99%	402	257	63,9%
< 49%	158	37	23,4%
TOTALE	692	426	



Infine, la seguente tabella e grafico raffigurano il tasso di successo, ovvero il raggiungimento soddisfacente degli obiettivi attesi in tutte le aree di competenza previste nei diversi percorsi formativi considerati in questa sperimentazione.

TIPOLOGIA	N° ALLIEVI	N° ALLIEVI 100%	%	N° ALLIEVI >= 50 < 99	%	N° ALLIEVI <=49%	%
Alta formazione	39	7	18%	25	64%	7	18%
Apprendistato	19	6	32%	11	58%	2	11%
Formazione Aziendale	14	4	29%	5	36%	5	36%
Formazione obbligatoria	43	1	2%	29	67%	13	30%
Formazione per disoccupati o inoccupati	37	22	59%	5	14%	10	27%
Outplacement	5	2	40%	3	60%	0	0%
<b>TOTALE</b>	<b>157</b>	<b>42</b>		<b>78</b>		<b>37</b>	

Successo formativo per tipologia



## QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE AZIENDALE

Il questionario di valutazione aziendale è stato ideato quale strumento di valutazione e dell'effettiva acquisizione degli apprendimenti avvenuti in sede di formazione in aula e che trovano un loro riscontro anche nel contesto aziendale come espressione dei comportamenti e quindi, in toto, delle competenze acquisite.

Il questionario è stato somministrato in azienda successivamente alla conclusione del percorso formativo per permettere agli allievi di esprimere gli apprendimenti acquisiti in termini di competenze acquisite in contesto lavorativo, in modo da poterle riscontrare e valutare. Lo strumento ha una forma quanto più snella possibile per favorirne la compilazione da parte dell'azienda nella persona del responsabile delle risorse umane o titolare e/o dal diretto responsabile del lavoratore coinvolto nella formazione.

Per favorire la somministrazione del questionario ed agevolare la risposta da parte dei referenti aziendali è stata creata una sua versione online mediante la funzione di Gmail in Google. Lo strumento è stato trasmesso ai referenti aziendali via e-mail. La compilazione è avvenuta via web permettendo ai compilatori di avere un riscontro più veloce e snello nella compilazione.

La tempistica stabilita per la trasmissione del questionario in azienda nella procedura di sperimentazione era quella di un follow up a due mesi dal termine del percorso formativo. Considerati l'effettivo termine dei percorsi formativi oggetto di sperimentazione e la scadenza di questo progetto, la tempistica prevista per le aziende ha subito una contrazione e, in media, il questionario è stato proposto in azienda dopo circa un mese dal termine del percorso formativo.

Non tutti i corsi o moduli sono stati oggetto di valutazione tramite questionario aziendale. In alcuni percorsi l'allievo è coinciso con gli stessi dirigenti o imprenditori (Master in Gestione delle piccole e medie imprese, Master in Esperto Lean Manufacturing) e pertanto il docente referente ha ritenuto opportuno non procedere in tal senso. Altri corsi hanno coinvolto allievi provenienti da aziende del settore Costruzioni (Costruire sicuri: percorsi di sensibilizzazione alla sicurezza e alla salute nei cantieri edili) ed è risultata impraticabile la valutazione in azienda. Infine si è escluso, per ovvi motivi il questionario in azienda per quei percorsi formativi rivolti a persone in mobilità (Tecnico commercio estero) o a disoccupati e quindi non inseriti in uno specifico contesto aziendale (Collaboratore e restauratore di beni culturali: progettista del restauro conservativo, Legislazione del lavoro).

Complessivamente il questionario di valutazione aziendale è stato proposto a n° 71 aziende a fronte di 95 allievi partecipanti i percorsi formativi di cui alla seguente tabella:

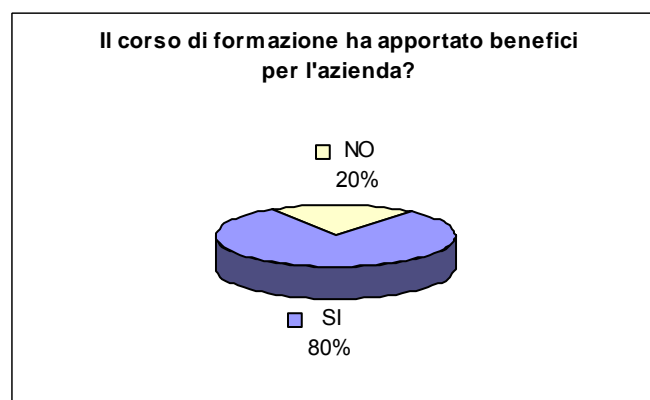
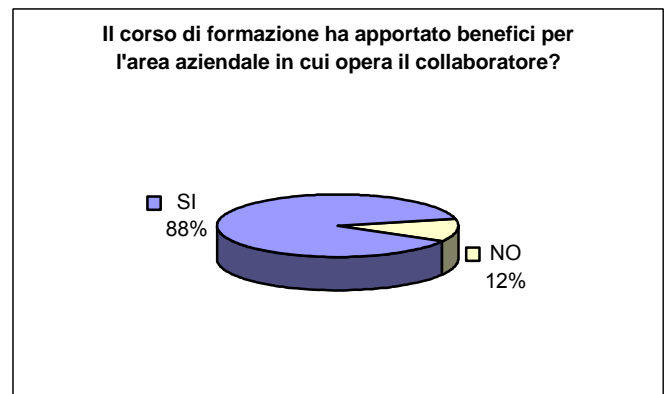
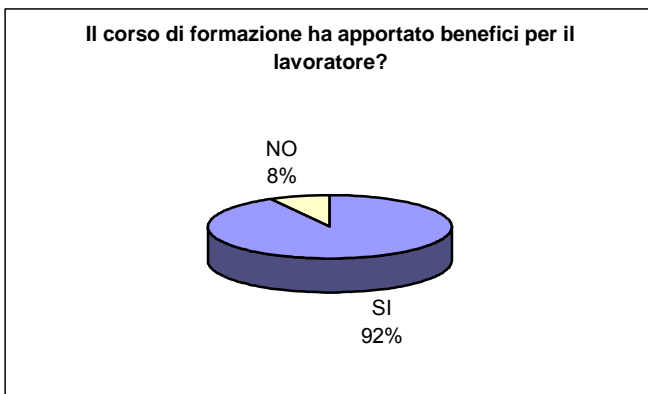
PERCORSO FORMATIVO	TIPOLOGIA	AREA TEMATICA	N° ALLIEVI	N° AZIENDE
Governo dei sistemi informativi	Alta formazione	Controllo di gestione e organizzazione aziendale	9	7
Esperto Lean Manufacturing	Alta formazione	Logistica e Supply Chain	10	8
Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza 1	Formazione obbligatoria	Sicurezza	23	18
Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza 2	Formazione obbligatoria	Sicurezza	13	10
Responsabile del servizio di protezione e prevenzione	Formazione obbligatoria	Sicurezza	7	6
Tecniche e tecnologie dell'impresa alimentare	Apprendistato	Sviluppo professionalità tecniche	10	9
Tecnico saldo carpentiere	Apprendistato	Sviluppo professionalità tecniche	9	10
Comunicazione integrata in azienda	Formazione Aziendale	Ricerca e Sviluppo	2	1
Self Marketing	Formazione Aziendale	Ricerca e Sviluppo	6	1
Lean Management	Formazione Aziendale	Controllo di gestione e organizzazione aziendale	6	1

## I risultati del questionario di valutazione aziendale

La compilazione del questionario da parte delle aziende ha avuto un tasso di risposta pari al 35% per 25 aziende. Uno dei motivi principali del basso tasso di risposta è da imputare al periodo dell'anno in cui questo strumento è stato proposto, coincidente con i mesi estivi.

Di seguito sono illustrati, in forma aggregata, i dati sull'esito dei questionari aziendali:

- Alla richiesta di valutare se il proprio collaboratore presentasse delle aree di forza al termine del percorso formativo, il 79% delle aziende ha risposto positivamente, asserendo che la persona aveva acquisito maggiore conoscenza e dimestichezza con l'argomento oggetto del corso,
- Alla richiesta di valutare se il proprio collaboratore presentasse delle aree di miglioramento al termine del percorso formativo, il 76% delle aziende ha rilevato dei miglioramenti a livello di conoscenza sull'argomento, mentre le restanti hanno segnalato di non aver avuto modo di rilevare miglioramenti causa il poco tempo a disposizione per la valutazione o per il fatto che la persona stessa non aveva avuto modo di esprimersi in questo senso.
- Per quanto riguarda i benefici riscontrati dalle aziende, con riferimento all'area in cui il collaboratore formato è inserito ed all'azienda nel suo complesso, il riscontro è complessivamente positivo, come evidenziato nei grafici che seguono.
  - il 92% degli intervistati ha fornito una risposta positiva motivando che il lavoratore era più consapevole in riferimento alla tematica seguita ed aveva avuto l'opportunità di confrontarsi con altre realtà dell'azienda.
  - L'88% dei compilatori asserisce che il corso di formazione seguito dal proprio collaboratore aveva apportato dei benefici all'area in cui questi operava, rilevando maggiore autonomia, sicurezza e collaborazione con i colleghi.
  - L'80% ritiene che il corso seguito dal proprio collaboratore aveva portato dei benefici all'azienda per il trasferimento delle conoscenze ad altri collaboratori, dichiarando che il tempo speso in formazione era compensato dalle effettive competenze acquisite; evincendo inoltre una migliore qualità nella gestione dei servizi erogati dall'azienda.



L'87% di coloro che hanno risposto al questionario ritiene utile questo metodo di valutazione dell'esito della formazione svolta in quanto rende possibile l'analisi sulla validità dell'investimento formativo effettuato e offre un'occasione concreta per definire ulteriori percorsi di sviluppo successivi. Significative anche le osservazioni positive rispetto all'opportunità che questa metodologia offre nel tradurre il linguaggio delle

competenze, l'agire quotidiano dei collaboratori ed di monitorare, attraverso indicatori concreti, il livello della competenza agita del lavoratore.

Per concludere, dall'analisi dei dati in e sito alla sperimentazione si evince che non tutti gli allievi, al termin e del percorso formativo, riescono a raggiungere l'obiettivo posto e colmare tutte le a ree di competenza di riferimento.

Affinché l'area di competenza sia co nsiderata pienamente soddisfatta, il m odello proposto con questo progetto valuta gli esiti de l raggiungimento del livello EQF atteso in tutte le dimensioni quali conoscenza, abilità e comportamenti. L'esito finale attestante il raggiungimento delle competenze è basato sull'analisi dei questionari di fine corso unitamente alla prova pratica ove prevista.

Come descritto nei paragrafi precedenti l'area di competenza risulta, infatti, raggiunta solo se l'insieme di conoscenze, abilità e comportamenti corrisponde al livello EQF atteso.

Dall'analisi dei dati, illustrati precedentemente, si evince che nella maggi or parte dei casi le aree di competenza vengono soddisfatte solo per alcune sue dimensioni, conoscenze, abilità, comportamenti oppure per coppie di queste dimensioni.

Il dato relativo all'esito complessivo della sperimentazione fa riflettere sul concetto stesso di competenza che, nel modello proposto, corrisponde all'insieme unitario delle tre dimensioni conoscenza, abilità, comportamenti e non prevede di considerarle distintamente.

Il problema aperto è fornire alle persone in formazione le adeguate competenze, che non si limitino quindi al solo passaggio di informazioni o acquisizione di conoscenze (apprendimenti). Occorre intervenire dal punto di vista metodologico e favorire lo svilu ppo di metodologie che supportino opportunamente la didattica per competenze allo scopo di soddisfare sia l'ambito del sapere (conoscenze), che del saper fare (abilità) e del fare (comportamenti). Per questo motivo, durante la fase di sperimentazione, è stato sollecitato ai docenti l'utilizzo di prove pratiche quale metodologia didattica maggiormente funzionale all'acquisizione di abilità e comportamenti e non solo della lezione frontale classicamente erogata.

Con la metodologia e gli strumenti proposti, viene sottolineata l'importanza dei com portamenti in quanto sono questi che permettono di e splicitare, nel contesto lavorativo, le co mpetenze acquisite mediante la formazione.

Le aziende danno importanza rilevante alla dimensione comportamentale dei propri collaboratori e, a questo proposito, il fatto che il modello p roposto da que sto progetto, ne permette la valutazione, anche se con modalità per ora sperimentali, risulta essere un elemento di positività che sostiene e può favorire la collaborazione e la co municazione tra azienda ed ente di formazione. La possibilità di misurare l'efficacia della formazione è, infatti, un elemento di e stremo valore che può permettere alle aziende di avere uno strumento di ausilio per la valutazione e lo sviluppo del proprio personale.

Importante per la comunicazione all'azienda degli esiti delle competenze acquisite dal proprio collaboratore, è senza dubbio il fatto di condividere, tramite una persona di riferimento (ad esempio il responsabile di area, o di reparto oltre che il responsabile Risorse Um ane o lo stesso imprenditore), gli strumenti e l'ottica sottostante la formazione, in maniera tale da strutturare con l'impresa le prove e la valutazione attestante il requisito di soddisfazione dell'area di competenza.

L'azienda entrebbe così nel vivo della formazione colmando tutte le distanze possibili al fine di ricavarne giovamento nelle prassi lavorative. È importa nte anche decidere con l'a zienda i tempi pe r la valutazio ne delle competenze che, come si evince dall'analisi dei questionari aziendali, risulta essere una variabile di rilievo per determinare alcuni fattori relativi alla valutazione delle competenze. L'analisi dovrebbe mirare ad una valutazione dei cambiamenti riscontrati nei comportamenti a seguito della formazione più che agli esiti a cui si mira.

## 6. CONCLUSIONI E PROSPETTIVE FUTURE

La competizione globale spinge le imprese ad una continua evoluzione, richiede alle organizzazioni flessibilità e capacità di adattarsi o, ancor meglio, di anticipare i cambiamenti. La sopravvivenza e la crescita delle organizzazioni è connessa alla capacità di evolversi: creazione di nuove risorse, sviluppo di conoscenze e di nuove capacità. In un simile contesto le organizzazioni cambiano velocemente e la gestione delle risorse umane deve spostare il suo *focus* dai ruoli e dalle posizioni organizzative (definire cosa deve essere fatto e da chi) alle competenze (valorizzare le qualità globali dell'individuo nella gestione del ruolo e delle criticità).

Questo spostamento di attenzione richiede un ripensamento delle strategie e delle pratiche di gestione delle risorse umane. Rispetto al passato assume rilevanza la capacità di gestione delle competenze in quanto fattori strategici per lo sviluppo organizzativo. Valorizzare il capitale umano significa, oggi, creare nuove competenze, individuare quelle maggiormente competitive e centrali per l'organizzazione, raffinare quelle presenti e già consolidate. Il tema delle competenze, in tale contesto, è di fondamentale importanza per tutti gli addetti all'organizzazione e alla gestione delle risorse umane. Come abbiamo già rilevato nel capitolo introduttivo, questo concetto è stato oggetto di numerosi studi in ambiti disciplinari diversificati. Le definizioni elaborate in letteratura sono molteplici e la loro natura non può che essere articolata e complessa. Da questo "stato di fatto" dobbiamo iniziare se vogliamo tracciare le direttrici verso le quali potrà evolversi il tema delle competenze.

Oggi sul tema delle competenze abbiamo una situazione di *work in progress*, che può essere letta in "positivo" – cosa è stato fatto e dove siamo giunti – ed in "negativo" – quel che manca - per capire di quali strategie ed azioni necessita il sistema istituzionale scolastico e formativo per completare un percorso che legittimi ed applichi un sistema di certificazione delle competenze riconosciuto e spendibile.

Leggendo la fotografia in negativo oggi:

- non abbiamo un sistema nazionale e quindi regionale omogeneo e riconosciuto sul tema delle competenze;
- non disponiamo di un glossario delle competenze per tutte le figure professionali e per tutti i profili;
- non esiste un sistema univoco di rilevazione delle competenze in funzione dei diversi ambiti professionali e dei diversi ruoli.
- non esiste un modello di verifica delle competenze metodologicamente certificato.
- non esiste un sistema di correlazione tra competenze possedute e conversione in "titoli scolastici e/o ruoli professionali" riconosciuti.

Il tema del glossario delle competenze per tutte le figure professionali è il più difficile da risolvere allo stato attuale. L'oscillazione è tra "Scilla e Cariddi"; cioè tra una forte tendenza alla divisione analitica basandosi sui profili professionali – es. ISTAT – che produrrebbe una grande parcellizzazione di competenze di difficilissima gestione, oppure in alternativa, andare verso un sistema di rilevazione e certificazione superficiale.

Nel primo caso si innescherebbe una spirale continua di ricerca/definizione/implementazione del quadro delle competenze in funzione dei ruoli e delle figure professionali. Centinaia settori, migliaia di profili professionali, decine di migliaia di livelli di competenze disponibili.

Siamo in grado di reggere un costo di questa natura? Siamo sicuri che il sistema produttivo richieda figure sviluppate su competenze "retrodatate"?

Nel secondo caso si ridurrebbe a zero il valore del sistema delle certificazioni delle competenze, in quanto non si avrebbe l'incisività necessaria nella descrizione della figura professionale in funzione del contesto lavorativo.

Il tema è il riconoscimento di competenze esistenti e, nel contempo, lo sviluppo di nuove competenze in un sistema dinamico e gestibile. Occorre ragionare per "gruppi e per famiglie professionali" e ridurre così drasticamente il numero di settori, le figure professionali, le qualifiche sulle quali andare ad operare e nel contempo essere incisivi e qualificanti nella formazione del personale.

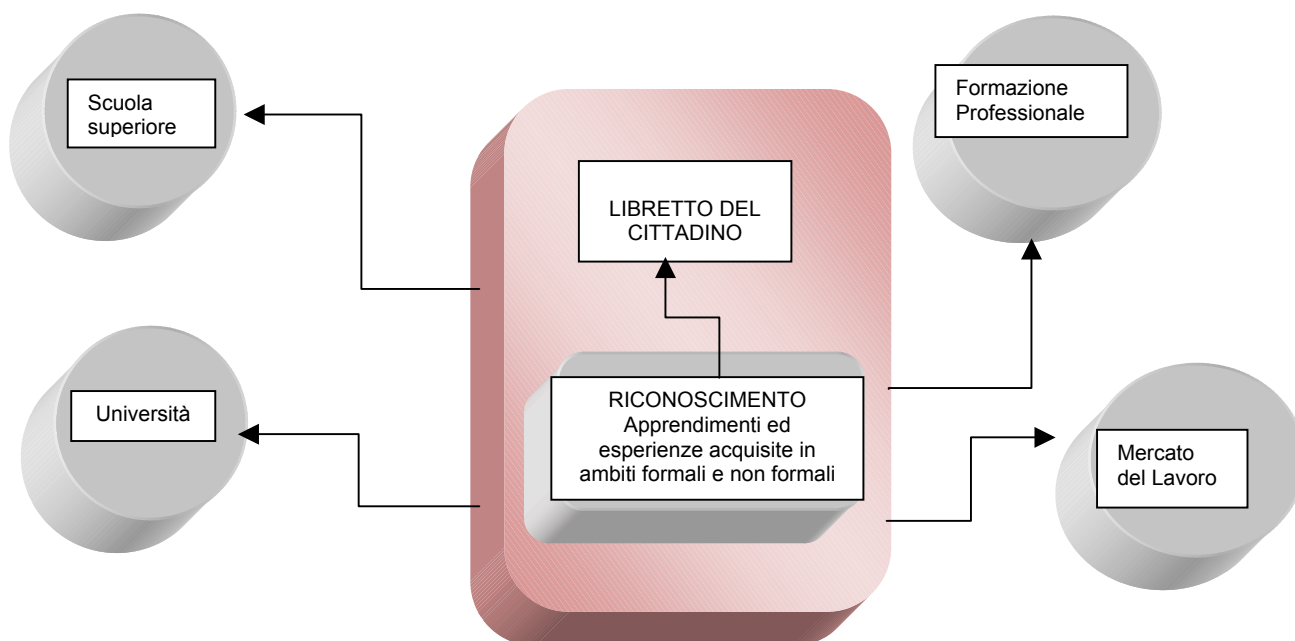
Proviamo a tracciare su quali direttrici muoversi per sviluppare un sistema di certificazione delle competenze che non rimanga fine a se stesso.

- La Comunità Europea, prima con il trattato di Lisbona e successivamente con European Qualification Framework, ha tracciato le linee per la mobilità scolastica su tutto il territorio comunitario, per cui oggi, proporre un modello che non sia in grado di interagire con la dimensione Europea è anacronistico e perdente.

- In Regione Veneto con il 30 di settembre sono terminati ottantotto progetti finanziati con la DGR 1758 "Azioni di sistema per la sperimentazione di strumenti operativi a supporto dei processi di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze acquisite in ambiti formali, informali". La sintesi del lavoro e dei risultati raggiunti dai progetti ricadrà sia sugli Uffici Regionali, sia sugli Enti attuatori, che dovranno avere il coraggio di rinunciare ad una parte della loro "primogenitura intellettuale" per ricercare quei punti di condivisione e sintesi che consentano di individuare i minimi comuni multipli dei diversi approcci.
- Devono essere definite, inoltre, - le condizioni di omogeneità - (i vincoli)<sup>6</sup> dai quali non è possibile prescindere per avere almeno degli elementi omogenei e comparabili sul mercato della formazione.
- Il *Libretto Formativo del Cittadino* istituito con Decreto Interministeriale del 10 ottobre 2005 dai Ministeri del Lavoro ed della Pubblica Istruzione è uno strumento pensato per raccogliere, sintetizzare e documentare le diverse esperienze di apprendimento dei cittadini lavoratori nonché le competenze da essi comunque acquisite nella scuola, nella formazione, nel lavoro, nella vita quotidiana. Il Libretto è utile e fruibile dal mercato del lavoro e dal sistema dell'education, ma è principalmente uno strumento di valorizzazione della persona, che volontariamente sceglie di utilizzarlo, nonché riconoscibile dalle istituzioni per la garanzia e la tutela dei soggetti. Il libretto formativo è ancora oggi, dopo sei anni, in fase di sperimentazione, sia per gli ambiti di applicazione, sia per il riconoscimento formale da parte delle istituzioni e delle imprese. Il suo mancato riconoscimento rende oggettivamente difficoltosa la diffusione di questo strumento.

Se vogliamo costruire un sistema dialogante tra i diversi livelli scolastici, le strutture formative e le imprese, dobbiamo ricercare una sintesi ottimale dei diversi modelli elaborati, con l'attenzione di creare un modello applicabile, flessibile ed efficace. L'obiettivo da perseguire tenacemente è che il sistema di certificazione delle competenze sia utilizzabile e spendibile dagli studenti, dai lavoratori e dalle imprese.

Si tratta quindi di sviluppare "una piattaforma comune" che consenta di condividere linguaggi, metodologie, e strumenti di lavoro per disporre di elementi costanti e verificabili tra i diversi soggetti per l'ambito delle competenze. Da questa capacità di dialogo tra i sistemi può nascere l'effettiva efficacia del "Libretto del Cittadino" favorendo la corrispondenza tra questa attestazione e l'insieme dei riconoscimenti formali e non formali possibili come evidenziato dallo schema che segue.



Schema "La piattaforma comunicativa"

<sup>6</sup> La sfida della complessità Gianluca Bocchi – Mauro Ceruti Feltrinelli 1985



Le opportunità che il progetto "**Tools per la competitività: la valutazione delle competenze acquisite**" mette in luce, non sono solamente di carattere metodologico, ma anche di carattere "istituzionale": lo strumento di misurazione delle competenze proposto in questo progetto è stato sviluppato e si potrà realizzare solo attraverso una collaborazione continuativa tra enti di formazione, imprese e istituzioni. In questo senso, questo strumento potrebbe offrire una piattaforma, come sopra richiamato, per concretizzare il tanto invocato raccordo tra mondo della formazione e il mondo del lavoro.

La molteplicità di attori coinvolti a diversi livelli (lavoratore-studente, formatore, responsabile aziendale) richiede un investimento nelle modalità di coordinamento piuttosto oneroso.

Il tema delle competenze mette, infatti, **l'individuo** al centro del sistema dell'istruzione, della formazione e del lavoro, richiedendo uno sforzo significativo agli operatori per comprendere che si è passati dalla una dimensione "sommativa" dei saperi e delle abilità, ad una dimensione "*moltiplicativa della conoscenza*".

Questo aspetto, che potrebbe essere percepito come una "debolezza" dello strumento proposto con questo progetto, rappresenta al contrario un punto di forza, dal momento che spinge gli attori ad un commitment nella relazione formativa e ad investimenti relation-specific.

Riteniamo, infatti, che le attività formative dedicate allo sviluppo delle competenze richiedano di comprendere la situazione aziendale nella quale i soggetti saranno inseriti e "metteranno in pratica" quanto appreso. Questo tipo di comprensione richiede un impegno specifico da entrambe le parti e un percorso di collaborazione di medio-lungo periodo.



#### **CONTATTI**

##### **Fòrema S.c.a.r.l.**

Formazione per lo Sviluppo d'Impresa di Confindustria Padova

Via E.P. Masini, 2 - 35131 Padova  
Tel. 049 8227173- Fax 049 8075744  
Email: [info@forema.it](mailto:info@forema.it) - Web: [www.forema.it](http://www.forema.it)

Cristina Felicioni  
tel. 049 8227189/590, Email: [felicioni@confindustria.pd.it](mailto:felicioni@confindustria.pd.it)