

WORKSHOP

Sistemi di monitoraggio tecnico, gestionale ed amministrativo dei percorsi IFTS

5-6 giugno 2003

Istituto Tecnico Statale Commerciale "Adriano Tilgher" – Ercolano

Sintesi degli interventi

Ubaldo Grimaldi

Preside Istituto Tecnico Statale Commerciale "Adriano Tilgher"

Sono lieto d'aver offerto la disponibilità del mio Istituto per la realizzazione di questo seminario di approfondimento sul sistema di monitoraggio dei corsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore.

Avrei voluto garantirvi una presenza continuativa ma non posso poiché la scuola, impegnata nella consegna di alcuni progetti PON, nonché prossima agli scrutini, è in gran fermento.

L'istituto Tilgher ha realizzato, ad oggi, diverse iniziative progettuali relative ai corsi post-diploma e ai corsi IFTS, progettando attivamente numerose unità didattiche di base e trasversali. Sappiamo, inoltre, che la Riforma della Scuola prevede un impegno crescente per gli istituti scolastici nel campo della formazione tecnica superiore e sappiamo ancora, alla luce dell'esperienza vissuta, che il terreno degli IFTS è un terreno di frontiera, caratterizzato da un'estrema flessibilità, da un passato denso di esperienze felici ma anche di criticità da arginare, da un quadro legislativo di riferimento complesso e in continuo divenire, da un rapporto difficile con la domanda espressa dal mercato del lavoro, le cui caratteristiche distintive mutano spesso radicalmente da territorio a territorio.

Reputo, pertanto, che l'iniziativa Learnin Regions, in quanto progetto di trasferimento buone pratiche dalla Regione Emilia Romagna alla Regione Campania, possa aiutarci a comprendere e ad approfondire gli aspetti salienti del sistema IFTS e le metodiche di successo replicabili sul nostro territorio.

Vi ringrazio, infine, a nome di tutte le scuole impegnate, come la nostra, nella progettazione esecutiva di percorsi IFTS per averci offerto questa significativa opportunità di confronto e vi lascio affinché possiate dare inizio ai lavori.

Sergio Nigro

Presidente Associazione Alisei

Introdurrò il workshop di stamattina esponendo in dettaglio il sistema di monitoraggio tecnico, gestionale ed amministrativo dei corsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore utilizzato dalla Regione Emilia Romagna.

Gli interventi successivi riguarderanno una serie di strumenti operativi e metodologie di progettazione, comunicazione e gestione finanziaria dei percorsi di notevole complessità che oggi, a seguito di un lungo processo di metabolizzazione, vengono applicati con successo dalla Regione Emilia Romagna ai fini di un monitoraggio attento e capillare della qualità dei percorsi erogati.

Voglio, inoltre, preliminarmente ricordare che la gran parte della documentazione relativa agli argomenti affrontati nel corso di questo IV workshop di approfondimento sul tema degli IFTS sarà veicolata all'utenza attraverso il sito di progetto che, come saprete, offre sin dal primo momento a tutti gli operatori interessati la possibilità di consultare e acquisire gratuitamente tutto il materiale di riferimento prodotto nel corso dell'evoluzione del progetto Learning Regions.

Il primo dei temi dibattuti stamattina concerne le caratteristiche distintive del sistema di monitoraggio dei programmi IFTS. Tali programmi, in quanto complessi, hanno la necessità di essere sottoposti ad un monitoraggio continuo che investa tanto le attività ordinarie quanto altre attività corsuali di tipologia diversa.

In Emilia Romagna abbiamo sperimentato un sistema di monitoraggio ideato per rispondere ai seguenti quattro criteri: completezza, partecipazione, funzionalità, continuità.

Soggetti ed elementi che afferiscono ai quattro criteri progettuali ed operativi poc'anzi menzionati sono i seguenti:

- **COMPLETEZZA**

Indica *cosa* viene monitorato e, dunque, attiene il monitoraggio degli standard formativi, delle caratteristiche dei partecipanti, del livello di apprendimento, dell'indice di gradimento dell'attività corsuale e dello stage, dell'impatto professionale ed occupazionale, di metodologie e strumenti operativi utilizzati per la realizzazione delle attività.

- **PARTECIPAZIONE**

Indica *chi* viene monitorato e, dunque, concerne il monitoraggio di tutti i soggetti coinvolti, a vario titolo, nella progettazione esecutiva ed erogazione dei percorsi, ossia Project Manager o coordinatore di progetto, tutor d'aula e tutor aziendale, corpo docente, utenti. Questi ultimi costituiscono una conditio sine qua non per il raggiungimento degli standard minimi di esito dei percorsi, ma anche gli interlocutori privilegiati di chi eroga il servizio attraverso misure di accompagnamento tarate sulle peculiari caratteristiche dei beneficiari. Analogamente, il tutor aziendale riveste un ruolo di primaria importanza, anche se spesso si configura come mero interfaccia burocratico tra l'azienda e le indicazioni ricevute dal centro di formazione afferente al partenariato di progetto; cosa quest'ultima che non dovrebbe verificarsi poiché lo stage, che copre circa 1/3 del monte ore previsto dai percorsi IFTS, costituisce una UFC ed è assolutamente parte integrante del percorso formativo.

- **FUNZIONALITÀ**

Indica *come* si monitora, pertanto riguarda il monitoraggio dei meccanismi volti a semplificare ed ottimizzare le operazioni compiute, rettificando le criticità rilevate e tesaurizzando i punti di forza, al fine di poterli successivamente replicare. In tal senso, il monitoraggio necessita di garantire utilità, facilità, adattabilità e trasferibilità delle metodiche utilizzate, al fine di evitare di disperdere il patrimonio di know-how ed esperienze accumulate.

- **CONTINUITÀ**

Indica *quando* si monitora e, dunque, evidenzia il monitoraggio sistematico di tutte le fasi processuali dell'intervento formativo, prima dell'inizio dell'attività corsuale, in fase di start up, in itinere, al termine del percorso.

Il processo di costruzione di tale sistema di monitoraggio passa, dunque, attraverso cinque fasi fondamentali, i cui obiettivi sono i seguenti:

1. Individuazione aree/elementi di monitoraggio

2. Attivazione del processo di monitoraggio

3. Identificazione dei soggetti responsabili degli interventi di monitoraggio

4. Predisposizione degli strumenti da utilizzare per il monitoraggio

5. Pianificazione puntuale degli interventi di monitoraggio.

Tale descrizione dimostra che il monitoraggio, lungi dall'essere ricondotto alla burocratica compilazione di una modulistica ad hoc, costituisce piuttosto un'attività progettuale strutturata, pianificata e realizzata sotto il costante controllo del Comitato Tecnico Scientifico: il monitoraggio non è un output da consegnare al committente, bensì uno strumento attivo di verifica sistematica degli andamenti procedurali dell'attività erogata, da parte del CTS che è tenuto, in caso di "allontanamento" dagli obiettivi formativi prefissati, ad intervenire con rettifiche, implementazioni o addirittura azioni di ri-progettazione delle attività in corso d'opera.

Ciascuna delle cinque fasi menzionate si articola in azioni molteplici.

La **fase 1** prevede lo svolgimento delle seguenti operazioni:

- definizione del livello della realtà formativa di riferimento;
- definizione delle aree ove si intende intervenire con le attività di monitoraggio;
- definizione degli elementi caratterizzanti le aree progettuali traducibili in unità di rilevamento dati.

Il livello della realtà formativa da monitorare può essere triplice:

- Livello 1 (indica il *sistema formativo* nel suo complesso, ad es. l'attività di istruzione o formazione professionale che ha luogo in una Regione o in una Provincia).
- Livello 2 (indica le *strutture organizzative* dei soggetti attuatori, ad es. il Centro di Formazione Professionale, l'Istituto Scolastico, l'Università, l'Azienda ecc.)
- Livello 3 (indica il *progetto formativo*, inteso come insieme integrato di processi ed attività).

Il livello 1 e il livello 2 sono sostanzialmente esterni al progetto, poiché sistema formativo e strutture organizzative vengono monitorate e valutate dal soggetto committente (in tal caso la Regione) relativamente alla concreta spendibilità delle figure professionali in esito sul territorio di riferimento. Per converso, il livello 3, ossia il livello del singolo progetto, costituisce, conformemente ai documenti ministeriali, l'oggetto per eccellenza delle azioni di monitoraggio dei percorsi IFTS.

Per quanto riguarda, invece, l'individuazione e la definizione delle aree dei processi progettuali interessate dall'azione di monitoraggio, le principali modalità utilizzate sono:

- La definizione, da parte dei soggetti coinvolti, degli aspetti che necessitano di essere valutati, in relazione alle esigenze, agli obiettivi e alle priorità degli attori;
- L'individuazione, attraverso i documenti programmatici di pianificazione messi a punto dai soggetti istituzionali, degli aspetti prioritari da rilevare-valutare.

In merito alle aree da valutare, il riferimento imprescindibile è costituito dalle "Linee guida per la progettazione dei percorsi formativi".

Esse indicano, secondo uno schema temporale-processuale, le seguenti aree:

1. il contesto organizzativo
2. gli input (metodi, risorse, didattica, ecc.)
3. l'attuazione (monitoraggio)
4. i risultati (apprendimento, comportamento, prestazioni).

Per quanto riguarda la valutazione della *prima* e *seconda* area, finalizzata a rilevare l'esistenza dei presupposti idonei ad avviare il percorso formativo (in termini di figure professionali richieste e fabbisogni formativi territoriali emergenti, risorse presenti, esistenza di una domanda di formazione superiore, ecc.) e la congruità del progetto con i fabbisogni rilevati, vengono identificati come *aspetti* particolari da valutare i seguenti elementi:

- i contenuti di partenza (caratteristiche degli allievi, domanda di professionalità proveniente dal mondo del lavoro e domanda sociale di formazione emergente);
- le risorse impegnate (finanziarie, strutturali, logistiche, umane, ecc.).

Relativamente alla *terza* area di valutazione le *Linee guida per la progettazione dei percorsi formativi* individuano, invece, i seguenti aspetti:

- meccanismi di coordinamento e di revisione (chi fa che cosa),

- grado e modalità di integrazione dei soggetti coinvolti (l'integrazione è la conditio sine qua non del successo dei percorsi),
- fasi relative all'elaborazione e allo sviluppo della formazione,
- sviluppo del percorso formativo (le prestazioni dei formatori e delle strutture formative), ecc.
- modalità di pianificazione ed esecuzione delle attività,
- gestione dell'ambiente di apprendimento,
- metodi di erogazione della formazione,
- formazione dei formatori (la cui diversa provenienza necessita di essere superata nella sintesi di un corpo docente omogeneo e coeso),
- atteggiamenti/comportamenti dell'utenza,
- aspetti quali-quantitativi dell'interazione tra i soggetti coinvolti nell'erogazione della formazione.

Per quanto attiene, infine, la *quarta* area (quella dei risultati), la valutazione delle ricadute dell'intervento formativo erogato ha come oggetto:

- i processi attivati (processi organizzativi e didattici);
- le risorse utilizzate (finanziarie, strutturali, umane, ecc.);
- i risultati conseguiti (competenze maturate, grado di soddisfazione dell'utenza, impatto sul mondo del lavoro).

In primo luogo risulta fondamentale per la messa in atto del sistema di monitoraggio individuare le attività fondamentali progettate, specificando se si tratta di *attività di servizio* (formative oppure non formative - di supporto/accompagnamento ai processi di apprendimento) oppure se si tratta di *attività di tipo gestionale-organizzativo*, funzionali allo svolgimento delle attività di servizio.

Elenchiamo, qui di seguito, le attività di servizio (formative e non formative) così come previste dai documenti FIS e alcune delle possibili attività organizzativo-gestionali:

ATTIVITA DI SERVIZIO

Attività formative:

- Moduli Formativi
- Stage
- Esame Finale

Attività di accompagnamento:

- Informazione
- Orientamento ai percorsi di studio
- Consulenza Individuale
- Inserimento Lavorativo

ATTIVITA DI GESTIONE/PREPARAZIONE

- Esame della normativa
- Progettazione e riprogettazione
- Pianificazione generale e particolare

- Identificazione, reperimento e predisposizione delle risorse (umane, logistiche, strumentali)
- Gestione dei rapporti con l'utenza (promozione, selezione, contratto formativo, variazione corsisti)
- Gestione della documentazione amministrativa
- Gestione della documentazione finanziaria e rendicontazione
- Gestione delle relazioni/comunicazioni tra soggetti coinvolti
- Gestione delle relazioni/comunicazioni con i soggetti finanziatori/istituzionali.

In seconda istanza, occorre rilevare gli elementi fondamentali, ripartiti per aree, delle attività da monitorare, in particolare:

- **AREA AMMINISTRATIVA**

registri, documentazione spese, documentazione attività, scadenze, documentazione esiti (dichiarazione dei percorsi IFTS, certificato finale).

- **AREA FINANZIARIA**

spesa (maturata, liquidata per voce), finanziamento (richiesto, ricevuto per voce), costi ora/utente.

- **AREA DIDATTICA**

Soggetti della Relazione Formativa, in particolare Utenti (competenze in ingresso, presenze, variazione numero) e Risorse umane attivate (tipologia - docenti, Tutor d'aula - e competenze possedute); *Strumenti della Mediazione Formativa (Moduli)*, in particolare contenuti svolti, metodologie didattiche impiegate, strumenti didattici disponibili, documentazione fornita, modalità di valutazione attivate (in itinere ed esame finale); *Esiti della Relazione Formativa*, in particolare apprendimenti intermedi e finali, *Relazioni tra Soggetti della Relazione Formativa*, in particolare dinamica/relazioni partecipanti e partecipanti/altri soggetti (clima di classe e rapporto con docenti/Tutor d'aula).

- **AREA ORGANIZZATIVA**

Pianificazione, Esecuzione ed esiti delle Attività, per tipologia (formative, non formative), numero, tempi e ritmi (coordinamento e avanzamento), risorse strutturali (ambienti di apprendimento (aule, laboratori, aziende), risorse tecnologiche, risorse umane, ruoli di presidio (meccanismi di coordinamento), procedure.

Sistema Informativo di Processo (con relativo grado e modalità di integrazione dei soggetti coinvolti);

Relazione dell'organizzazione con l'utenza (contratto formativo).

- **AREA DELL'IMPATTO**

Impatto Occupazionale (ricaduta/efficacia occupazionale); *Impatto Organizzativo* (mutamenti organizzativi).

- **AREA DEL GRADIMENTO**

soddisfazione dei partecipanti.

L'intervento di monitoraggio/valutazione può essere effettuato secondo una scansione temporale che consta di tre fasi salienti:

- **Valutazione ex-ante**

Rappresenta una sorta di analisi di fattibilità politica e/o tecnica volta a verificare se esistono le pre-condizioni per la qualità formativa e concorre ad ordinare il «mercato formativo». Essa fa perno sulla valutazione dell'esistenza di una serie di condizioni (contesto territoriale di riferimento, componenti la struttura formativa, analisi delle figure professionali maggiormente richieste, analisi dei fabbisogni formativi territoriali emergenti, esistenza di una domanda di formazione superiore, congruità del progetto con i fabbisogni rilevati, congruità delle singole fasi rispetto all'intero

percorso formativo e del percorso stesso con l'impianto progettuale generale) che vengono considerate come potenzialmente responsabili della *qualità* dell'azione e/o dell'esito formativo. Altrettanto significativa è la valutazione preventiva dei costi relativi ad ogni progetto-struttura, proprio nella prospettiva di un utilizzo della valutazione come strumento a supporto della decisione relativa all'allocazione delle risorse e delle responsabilità. Questa fase consente ritorni sul documento progettuale prima della scadenza della presentazione al committente.

- **Valutazione in itinere**

Rappresenta un vero e proprio strumento gestionale poiché, concentrandosi sul funzionamento e l'avanzamento del processo, nonché sui risultati parziali consente di correggere con tempismo ogni "scostamento" indesiderato dai criteri-obiettivo o criteri-parametro di riferimento. In tale fase ricade la valutazione delle attività relative alla gestione del progetto relativamente: ai meccanismi di coordinamento delle attività formative, al grado ed alle modalità di integrazione dei soggetti coinvolti, al controllo delle fasi relative all'elaborazione ed allo sviluppo della formazione (le prestazioni dei formatori e delle strutture formative), ecc.

- **Valutazione finale o ex post**

Consente di valutare l'attività terminata, al fine di deciderne la ripetizione o le eventuali modifiche. Mira a rispondere a domande del tipo: È opportuno riproporre progetti di questa natura? In caso di riedizioni quali sono le buone prassi da riconfermare? Quali sono le rettifiche da introdurre per migliorare il progetto (in fase di progettazione e di gestione)? Le domande cui tale valutazione risponde sono domande del tipo: quale impatto (ossia modificazione) ha avuto il progetto sulle strutture organizzative dei partners? Quale impatto (modificazione) ha avuto sul sistema del mercato del lavoro? Quali esiti indiretti o inattesi sono stati raggiunti?

Ulteriore passo da compiere per la progettazione di un sistema di monitoraggio è quello di *individuare con precisione i soggetti e i ruoli coinvolti nei processi di valutazione* prestando attenzione a distinguere il momento "tecnico" della rilevazione ed elaborazione dei dati dal momento più strettamente "politico-decisionale" della formulazione del giudizio valutativo, dell'individuazione delle soluzioni e della decisione destinata a mettere in atto le azioni di miglioramento.

I possibili soggetti di un processo di valutazione sono: i soggetti delle strutture formative di riferimento; il soggetto pubblico decisore/programmatore e committente (regionale e nazionale); gli utenti finali.

Con riferimento alla posizione occupata dai soggetti che valutano rispetto al progetto valutato, si distinguono sostanzialmente due tipi di valutazioni: **valutazione interna** (quando i soggetti che valutano sono soggetti interni al processo formativo stesso), **valutazione esterna** (laddove i soggetti che valutano non appartengono alla struttura erogatrice).

Va tenuto presente che esiste anche una valutazione esterna (al progetto formativo) messa in atto, così come previsto dai documenti FIS, sia dal Comitato Regionale, sia dal Comitato Nazionale di Progettazione.

Il Comitato Regionale, preposto alla valutazione esterna, effettua: una *valutazione ex ante* (verifica della coerenza del progetto con gli obiettivi regionali e con quelli della sperimentazione nazionale); una *valutazione in itinere* (monitoraggio delle attività relative alla gestione degli interventi su scala regionale); una *valutazione ex post* (verifica dei risultati raggiunti e bilancio finale per la ridefinizione del piano regionale).

Il Comitato Nazionale di Progettazione, anch'esso deputato alla valutazione esterna, effettua: una *valutazione in itinere* (monitoraggio dell'andamento dell'intera sperimentazione) ed una *valutazione ex post* (verifica dei risultati raggiunti e bilancio finale per la ridefinizione del piano nazionale e la messa a regime del sistema complessivo).

Una volta precisata la prospettiva della valutazione è necessario individuare i soggetti e i ruoli interni alle strutture formative che dovranno realizzare la valutazione. La *Nota operativa per la progettazione esecutiva dei percorsi di IFTS* prevede per ogni progetto la costituzione di un **Comitato Tecnico Scientifico**, composto da rappresentanti dei diversi soggetti coinvolti (scuola, CFP, università, imprese, associazioni, ecc.) con responsabilità di coordinamento e supervisione relativamente ai seguenti aspetti: la programmazione delle attività, la gestione operativa, il monitoraggio e la valutazione interna. L'attenzione principale di tale organismo è rivolta ad armonizzare operativamente i contributi delle

varie tipologie di operatori coinvolti; esso rappresenta pertanto il riferimento funzionale di tutti gli altri organismi di gestione. Le *Linee guida per la progettazione dei percorsi formativi* propongono, inoltre, di istituire, laddove se ne riscontri l'opportunità, alcuni organismi di supporto al Comitato Tecnico Scientifico, in particolare: la struttura di progettazione e lo staff operativo. Si afferma, infine, che per ciascuno degli organismi individuati è importante prevedere "momenti di incontro con cadenza regolare", elaborando strumenti di gestione e valutazione delle attività svolte dai singoli organismi, in modo da favorire l'azione di monitoraggio del progetto.

Alla luce di queste considerazioni, e ribadendo la necessità di distinguere il momento tecnico della rilevazione/elaborazione dati e quello decisionale, possiamo avanzare una ipotesi dell'insieme dei soggetti coinvolti nelle attività di valutazione e delle loro aree di competenza valutativa.

La proposta viene presentata attraverso la seguente tabella dove sono incrociati i soggetti con le aree di valutazione, precisando, attraverso l'utilizzo di un simbolo, se si tratta di un intervento tecnico di rilevazione dati (●) o di un intervento valutativo/decisionale (◆).

SOGGETTI CHE VALUTANO	AREE DI VALUTAZIONE					
	Area ammin.va	Area finanziaria	Area didattica	Area organiz. va	Area dell'impatto	Area del gradimento
Comitato Tecnico Scientifico	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Docenti			●			
Coordinatori	●	●	●◆	●◆	●	
Tutor			●			●
Responsabili servizi non formativi	●	●				
Utenti			◆	◆	◆	

Nella successiva tabella abbiamo, invece, messo in relazione i soggetti che intervengono nel processo valutativo con il momento (fase) del loro intervento.

Soggetti	FASE DELLA VALUTAZIONE			
	Ex-ante	In itinere	Finale	Ex-post
Comitato Tecnico Scientifico	◆	◆	◆	◆
Docenti	●	●	●	
Coordinatore	●	●	●	●
Tutor		●		
Responsabili servizi non formativi	●	●		
Utenti		●	●	●

Successivamente occorre individuare gli strumenti utilizzabili per la raccolta, l'organizzazione e il trattamento dei dati e delle informazioni necessarie all'azione valutativa. La scelta degli strumenti di rilevazione è funzionale agli aspetti ed alle aree del processo formativo che si vogliono porre al centro dell'azione valutativa. E' importante che lo strumento scelto consenta effettivamente di rilevare quanto si vuole rilevare. Se, ad es., gli obiettivi di fine modulo o di fine progetto sono stati elaborati in termini di competenze professionali e di corrispondenti attività predisposte per gli allievi, lo strumento di raccolta dati dovrà consentire di osservare ed analizzare in dettaglio le attività poste in essere, poiché ogni competenza è una unità articolata nelle dimensioni conoscitiva, abilitativa e comportamentale. L'evidente necessità di congruenza tra la definizione dell'impianto didattico "per competenze" e le modalità di valutazione di queste ultime motivano la scelta di specifiche prove di fine modulo e di fine percorso.

I principali strumenti da utilizzare per la raccolta e l'elaborazione di dati quali-quantitativi utili al processo di valutazione sono: analisi della documentazione, incontri individuali e collettivi, interviste/colloqui (libere /strutturate), osservazione (libera/guidata), somministrazione di questionari, schede di raccolta dati/di rilevazione, tabelle, questionari, test di profitto, griglie di osservazione, liste di controllo, grafici temporali (GANTT), riunioni di valutazione, riunioni di controllo.

Infine è necessario avere un quadro complessivo di che cosa (e quando) tenere monitorato durante l'intero periodo di

svolgimento del progetto. Di qui la necessità di identificare con chiarezza le attività che devono essere monitorate, collocandole in ordine temporale all'interno di un grafico GANTT.

Il sistema di monitoraggio tecnico, gestionale ed amministrativo costituisce, in sintesi, nella filiera formativa degli IFTS, un impianto estremamente vantaggioso per tutti gli attori coinvolti, a vario titolo, nella programmazione, gestione ed erogazione dei percorsi formativi, nonché per i soggetti beneficiari dell'attività corsuale.

La scommessa che abbiamo fatto in Emilia Romagna sperimentando tale sistema di monitoraggio ha trovato suprema espressione nel Progetto J100 che è stato giudicato e premiato come il miglior progetto realizzato in Italia dalla nascita dell'Unione Europea, arrivando anche negli Stati Uniti come caso esemplare di funzionalità e qualità. Tale sperimentazione ha consentito di comprendere il valore aggiunto derivante dai meccanismi di un'autentica integrazione tra i soggetti attuatori dei percorsi e, dunque, da un approccio sistemico che non tragga origine da una fantasia progettuale, bensì da una lettura critica e puntigliosa delle caratteristiche distintive di un territorio e della reale domanda di formazione espressa dal medesimo.

Di qui l'efficace sperimentazione di numerosi sistemi di rilevazione della domanda, primo fra tutti il sistema informatizzato IBM Italia, il cui utilizzo ci ha permesso di realizzare indagini settoriali sulla domanda formativa con sorprendente tempismo ed impegni di spesa estremamente contenuti, sino alla identificazione dei peculiari fabbisogni delle figure professionali richieste dalle aziende del territorio. Questo sistema (di natura pubblica, poiché costituito dall'analisi incrociata di dati Inps, Inail, Camere di Commercio, Ispettorato del Lavoro ecc.) ci ha permesso di gestire la complessità del sistema della formazione integrata della Regione Emilia Romagna, modificando l'impostazione delle attività corsuali e affinando la focalizzazione degli obiettivi formativi, in coerenza con gli obiettivi di sviluppo socio-economico del territorio. Tale esperimento, durato circa tre anni, ha generato risultati che, una volta tesaurizzati, hanno registrato ricadute significative sull'intero sistema di formazione ed istruzione della nostra Regione, inclusa la filiera dei Corsi d'Istruzione e Formazione Tecnica Superiore. Come Regione Emilia Romagna abbiamo concluso, ad oggi, la terza annualità di corsi IFTS, laddove, nel resto d'Italia, si sta attualmente svolgendo la seconda. La conclusione di questo terzo ciclo di percorsi ha evidenziato un grado di risposta molto soddisfacente che, a sua volta, conferma i progressi registrati dalla logica dell'integrazione: l'integrazione è parte integrante del sistema e costituisce, oramai, una metodica ordinaria. Ciononostante il processo che ha generato tale integrazione è stato lungo e faticoso, poiché gli attori membri dei CTS – seppur forti – hanno avuto non poche difficoltà ad interloquire gli uni con gli altri e, soprattutto, a "sacrificare" parte delle proprie abitudini comportamentali per la costruzione propositiva di una mentalità comune in termini di approccio e conduzione dei percorsi. La condivisione assoluta e la trasparente estrinsecazione dei vantaggi derivanti dall'integrazione delle diverse esperienze maturate dai singoli soggetti coinvolti nella progettazione esecutiva di percorsi IFTS ha dimostrato la possibilità di tesaurizzare, attraverso una logica di sistema, una molteplicità di "vissuti" che hanno trovato contestualmente convergenza in un unico sistema informatico, caratterizzato da opportunità di libero accesso, da parte di tutti gli attori di corsi IFTS, al fine di ricevere o veicolare informazioni (di natura gestionale, amministrativa, economico-finanziaria ecc.) sui corsi realizzati, sui percorsi in fase di svolgimento o sulle iniziative in procinto d'attuazione.

Andrea Merli

Vice Presidente Associazione Alisei

Il sistema di monitoraggio gestionale e finanziario dei Progetti J100 Regiones e Regiones BIS prevedeva:

- 6 miliardi di risorse FSE Obiettivo 4 (Formazione Continua), con un periodo di erogazione di 30 mesi e 120 iniziative di formazione, per un totale complessivo di 1800 partecipanti provenienti da 600 imprese;
- 5 miliardi di risorse FSE Obiettivo 3 (Formazione al Lavoro), con 11 corsi post-diploma progettati di concerto con 20 Istituti scolastici (statali e non) e 10 corsi post-laurea sui profili emergenti.

Dal punto di vista giuridico l'iniziativa promuoveva 17 Progetti Europei di Innovazione, con relativa costituzione di: 3 Consorzi, 3 Associazioni, 1 Fondazione, 10 ATI (per un totale di 75 imprese afferenti ai partenariati e 67 imprese esterne, sostenitrici di azioni specifiche dei progetti), 52 Enti di Formazione Professionale, 12 Organismi Regionali, 40 Organismi Provinciali, tutti gli Atenei della Regione Emilia Romagna, 12 Centri di Ricerca Settoriali.

Data l'ampiezza e la complessità della platea d'interlocutori si ritenne opportuno concertare un impianto di comunicazione unitario, in altre parole un sistema informatico condiviso che desse, alla molteplicità dei soggetti coinvolti a vario titolo nelle iniziative progettuali, la possibilità di misurarsi gli uni con gli altri, scambiandosi informazioni, know-how ed esperienze vissute, anche in ragione della dimensione della transnazionalità che imponeva una condivisione allargata del Progetto ad 11 Regioni Europee.

Obiettivo del sistema informatico era quello di raccogliere in un unico "luogo di convergenza" tutta la documentazione relativa al Progetto J100, rispettivamente fornita da Uffici Regionali, Soggetti Attuatori, Partner di Progetto, Azioni Regionali di Servizio ecc, in termini di: banche-dati, elaborati cartacei, rilevazioni quali-quantitative e archivi fotografici. Tale sistema consentiva, e consente tuttora, l'accesso in tempo reale alla documentazione raccolta e l'implementazione in itinere della stessa, da parte di ciascun soggetto autorizzato ad utilizzare il sistema, assicurando, al contempo, standard di assoluta sicurezza nella gestione delle comunicazioni.

Il sistema consente, in tal modo, di migliorare le modalità di confronto e collaborazione tra soggetti partner e soggetti co-attuatori dei progetti, fornendo loro l'opportunità di un dialogo mediatico a distanza, attraverso l'utilizzo di strumenti finalizzati a ridurre i costi dei trasferimenti fisici, quali ad. es. il telelavoro, le tele-conferenze, la tele-assistenza.

La rete intranet del sistema compatta strumenti informatici standard, predisposti dalla Regione Emilia Romagna per il controllo di gestione del Fondo Sociale Europeo (File Maker Pro, Access, fogli elettronici Excel, comunicazioni via Internet ecc.) conferendone la gestione integrata al programma multiplatforma World Group, software applicativo Lotus che costituisce l'interfaccia maggiormente diffuso al livello transnazionale per le comunicazioni a distanza. Le aree di lavoro gestite dal sistema erano, e sono tuttora, le seguenti:

- **"l'area generale del progetto"**, comprendente gli atti amministrativi del Progetto, la presentazione del Programma Comunitario ADAPT, il bando nazionale relativo a J100 Regiones e il bando nazionale relativo a Regiones Bis, la richiesta di finanziamento al Ministero con riferimento ai 4 multi-assi, il bando regionale, le delibere attuative e di rettifica, i decreti di approvazione dell'UE e del Ministero, le convenzioni tra i soggetti attuatori, il progetto esecutivo consegnato al Ministero ecc.;
- **l'area "chi e chi"**, comprendente i referenti istituzionali dei Progetti, i componenti del Comitato Tecnico Regionale, i componenti dello User Group Regionale, i membri dei 17 pool attuatori di J100 Regiones e dei 19 pool attuatori di Regiones Bis, i responsabili dei singoli progetti e i componenti dei CTS, l'archivio di posta del progetto in arrivo e l'archivio di posta del progetto in partenza, con relativa descrizione dei singoli progetti presentati e dei singoli soggetti attuatori;
- **"un'area di discussione e confronto tra idee e proposte operative"**
- **"un'area del Comitato Tecnico Regionale"**, comprendente azioni di monitoraggio degli stati di avanzamento del progetto e delle singole azioni, di controllo della gestione contabile e amministrativa del progetto, di

“manutenzione” dei rapporti con l'Ispettorato Regionale del Lavoro, con il Comitato Nazionale di Accompagnamento, con l'Isfol, con il Comitato di Indirizzo e Monitoraggio Regionale, con i soggetti preposti a gestire la dimensione della transnazionalità.

Le macro-attività gestite dalle singole aree erano e sono ad oggi le seguenti: l'attività del GONT (principale comitato di gestione), l'attività dei SIG, l'attività di gestione di scambi tra esperti, formatori e funzionari, l'organizzazione delle convention transnazionali, il piano transnazionale di diffusione e comunicazione, una rassegna della documentazione generale fornita dai partner transnazionali, le attività regionali di servizio (coordinamento e analisi dei profili professionali emergenti e principali tendenze del mercato del lavoro, coordinamento delle attività sperimentali post-diploma e post-laurea, coordinamento della formazione formatori, gestione dei seminari regionali, gestione delle attività informative e divulgative regionali, coordinamento delle azioni di supporto in partenariato con la segreteria transnazionale, coordinamento delle verifiche in itinere e finali dei progetti, coordinamento delle verifiche di impatto e dei rapporti finali).

Vorrei, in conclusione, presentarvi un applicativo in excel, progettato durante la prima pianificazione di percorsi IFTS in Regione Emilia Romagna, che ho adoperato, in prima persona, in occasione del controllo di gestione di un progetto IFTS di 2400 h., per “tecnico di diporto nautico”, di cui hanno beneficiato 31 allievi, comprensivi di soggetti diplomati e soggetti già operanti nel comparto.

L'applicativo in esame ha consolidato l'integrazione tra i diversi sistemi di apprendimento coinvolti nella progettazione esecutiva dell'attività corsuale, consentendo di valorizzare al meglio i crediti formativi in ingresso e in uscita dei soggetti beneficiari e assicurando, al contempo, un'efficace gestione economica del percorso, che ha significativamente snellito le procedure di monitoraggio del budget stanziato, tanto in fase di progettazione, quanto in fase di gestione, consentendo, inoltre, di rettificare, in tempo reale, gli scostamenti registrati in corso d'opera rispetto ai preventivi di spesa.

Il software in oggetto consta di tre applicativi in excel.

Il primo applicativo consta di tre elementi: uno strumento di verifica del budget preventivo (che prevedeva l'inserimento dei costi nei singoli capitoli di spesa), uno strumento di controllo di gestione intermedio (che prevedeva il monitoraggio degli impegni di spesa, al fine di correggere con tempismo eventuali “sforamenti” superiori al 20%), una guida per la rendicontazione (finalizzata a caricare in maniera consona ai contestuali controlli burocratico-amministrativi i dati relativi alle fatture emesse).

Il secondo applicativo, in quanto preposto al monitoraggio delle aree strategiche del progetto e delle dinamiche dell'attività corsuale, consentiva di verificare l'anagrafica degli allievi, il titolo del progetto, la data di approvazione e la durata corso, il settore economico-produttivo di riferimento, le figure professionali in uscita, i dati relativi alle singole UFC, l'eventuale presenza di moduli FAD ecc.).

Infine, il terzo applicativo costituiva uno strumento linkato automaticamente all'applicativo precedente e capace di evidenziare, allievo per allievo, contenuti dei certificati intermedi e finali, nonché esiti degli esami finali.

Stefania Scorri

Responsabile Sistema Informativo, Regione Emilia Romagna

Farò una breve panoramica sul sistema informativo che gestisce la formazione professionale in Regione Emilia Romagna.

Il **SIFP**, Sistema Informativo della Formazione Professionale, svolge attività di analisi e progettazione degli strumenti software, finalizzati alla gestione delle attività relative alla formazione professionale, cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo e dal Ministero.

In particolare, supporta, con la collaborazione di strutture di Assistenza Tecnica preposte alla realizzazione di progetti specifici, le amministrazioni regionali e provinciali nelle procedure di valutazione e monitoraggio delle attività programmate e nei processi decisionali, rendendo immediatamente disponibili dati sintetici (fisici e finanziari) sull'andamento della programmazione.

Si tratta di un sistema connotato da un'architettura molto articolata, nata da un duplice intento:

- da un lato quello di rispondere all'esigenza di una uniformità di orientamenti procedurali e di strumenti operativi tra regione e amministrazioni provinciali;
- dall'altro quello di facilitare i rapporti tra la Pubblica Amministrazione e i soggetti attuatori di percorsi finanziati mediante i fondi strutturali.

La Regione Emilia Romagna ha lavorato assiduamente in tale direzione, ultimando tale sistema informativo nel 1998. Esso consiste in un applicativo unico, comune all'intera P.A. (Regione, Province, Aziende per il Diritto allo Studio Universitario), deputato alla gestione amministrativa dei progetti e, specularmente, in un software obbligatorio per i soggetti gestori delle iniziative progettuali, finalizzato ad armonizzare le procedure di presentazione dei progetti e le comunicazioni tra P.A. e soggetti attuatori.

Dal 1998 ad oggi in Emilia-Romagna viene ribadito, in occasione della promozione dei bandi, che i progetti necessitano di essere presentati, tanto su carta, quanto su supporto informatico (CD o floppy disk).

Tale prassi, che non ha registrato aggravii o complicazioni di sorta per gli enti gestori (il software in oggetto è scaricabile gratuitamente dal nostro sito della formazione professionale) ha piuttosto agevolato tutti i soggetti che, a vario titolo, gravitano nel mondo della formazione professionale, in tutte le fasi gestionali delle singole iniziative progettuali.

Per quanto concerne l'applicativo utilizzato dalla Pubblica Amministrazione, il sistema informativo si basa su tre archivi principali: l'archivio dei progetti, l'archivio dei soggetti gestori, l'archivio dei partecipanti alle attività formative. Il nucleo di tale sistema è ovviamente costituito dall'archivio progetti, implementato di anno in anno con sotto-archivi, relativi ai singoli anni di programmazione, che contengono informazioni sui percorsi approvati e realizzati, dalla presentazione dei progetti sino alla rendicontazione finale.

All'interno del database progetti 2002, al di là di alcune funzionalità strettamente tecniche, è possibile individuare tutte le fasi amministrative del progetto, in sintesi: progettazione, approvazione, gestione, verifica, rendicontazione, erogazione.

Nella sezione progettazione viene archiviato ciò che il soggetto, registratosi via web con un codice-organismo, presenta alla P.A. attraverso una esportazione di dati che il nostro sistema importa fedelmente; successivamente, in caso di approvazione da parte del Nucleo di Valutazione, il progetto viene sottoposto ad istruttoria; in fase ancora successiva i funzionari preposti alla gestione del progetto e dei rispettivi sotto-progetti ne inseriscono i dati all'interno del software in maniera sistemica (dalla data di avvio attività, al numero dei partecipanti, alla calendarizzazione delle attività ecc.). Queste comunicazioni di gestione danno avvio alla fase pagamenti, fase che dal 2000 abbiamo esternalizzato al tesoriere (collegato tramite Web al nostro sistema informativo) che, ricevuta l'autorizzazione dalla PA, entra nella sezione "importi erogabili" del sistema e, dietro consegna di fatture che certificano gli impegni di spesa effettuati, rende ai soggetti gestori la percentuale di danaro utilizzata nel corso del progetto. Altra sezione è quella delle verifiche, cui sono collegati via web gli ispettori della PA o i soggetti responsabili di una società di assistenza tecnica di cui ci serviamo. Infine, la sezione rendiconto è l'area in cui vengono inserite tutte le informazioni relative alla rendicontazione provvisoria e a quella definitiva di ciascun progetto realizzato.

Alfio Amicucci

Ufficio Gestione IFTS, Regione Emilia Romagna

Necessito di farvi una premessa: il sistema di gestione che la collega Scorri ha poc'anzi descritto è strettamente correlato al sistema qualità, poiché il nostro servizio (gestione, controllo e monitoraggio di attività finanziate con fondi comunitari e similari) è un servizio che detiene la certificazione 9001.

Tale servizio gestisce e controlla, in termini puramente formali, il totale attività formative erogate dalla regione Emilia Romagna, di cui analizzeremo, in questa sede, il segmento IFTS.

I progetti IFTS, una volta valutati dal servizio di cui é responsabile il dottor Vignoli, vengono "scaricati" in Servizio Gestione, che governa l'intero ciclo di attività dalla presentazione dei progetti alla rendicontazione finale. Le attività progettuali, una volta approvate tramite bando, vengono formalizzare con Atto di Giunta ed opportune circolari.

In Regione Emilia Romagna abbiamo in gestione, sul piano finanziario 2001/2002, 25 progetti per un finanziamento complessivo di 4.300.000 euro e, sul piano finanziario 2002/2003, 18 progetti, per un finanziamento complessivo di 3.250.000 euro. La circolare che accompagna la lettera di approvazione del progetto obbliga gli enti gestori ad osservare una serie di condizioni di gestione di percorsi che, seppur flessibili, necessitano di essere condotti con adeguati criteri organizzativo-gestionali.

Prendo un corso a caso, il numero 122, lo inseriamo nel sistema e troviamo il progetto approvato.

Come si può notare, ciascun progetto è contrassegnato da un codice che ne evidenzia:

- il canale finanziario di riferimento,
- il titolo dell'attività proposta,
- il finanziamento richiesto e
- il finanziamento impegnato (solo in termini di FSE, poiché la parte residuale é a carico del Miur),
- nonché tutti gli elementi relativi all'offerta formativa che s'intende erogare, in termini di avvio attività, calendario didattica, elenco beneficiari, preventivo di dettaglio ecc.

Una volta verificati questi elementi, l'ente gestore del percorso formativo riceve l'autorizzazione a recarsi in banca per prelevare, in base all'accordo stipulato con la Tesoreria Regionale, un primo 10% dei contributi stanziati per la realizzazione del progetto, per arrivare infine, attraverso la sistematica presentazione di fatture che attestano gli impegni di spesa sostenuti in corso d'opera, ad un 95%; il residuale 5% viene erogato ad approvazione avvenuta del consuntivo.

Per quanto riguarda la gestione dei sotto-progetti, essi, una volta approvati e archiviati, possono subire variazioni relativamente alle singole Unità Formative Capitalizzabili, purché le variazioni, nel rispetto del monte ore complessivo previsto dal percorso, vengano concertate tra tutti i soggetti costitutivi dei pool attuatori.

Scendendo nel dettaglio della UFC, è possibile rilevare, nell'apposita schermata del sistema, il numero dei partecipanti effettivi (ossia di coloro i quali hanno frequentato almeno il 70% delle ore previste dalla UFC di riferimento), il calendario didattico, dati a termine (ovvero quante ore di ciascuna UFC sono state fruite da ciascun componente dell'aula), dati finanziari (preventivo relativo a voci di spesa, quali: preparazione dell'iniziativa, realizzazione operativa del corso ecc.).

In definitiva, questo schema di lavoro, seppur difficile da costruire, assicura, una volta posto in essere e adeguatamente governato, un efficace monitoraggio delle attività che, salvo casi estremi di ri-progettazione dei percorsi, scongiura sorprese indesiderate e assicura all'ente finanziatore l'opportunità di controllare in tempo reale l'operato complessivo dei soggetti attuatori dei percorsi erogati.

Valerio Vignoli

Responsabile Servizio Programmazione e Valutazione, Regione Emilia Romagna

L'aspetto gestionale dei percorsi IFTS sinora descritto è, in realtà, strettamente correlato alla fase di programmazione delle attività e alle decisioni relative alle valutazioni da effettuare.

Benché programmazione e gestione siano, in base ai regolamenti comunitari, ambiti di competenza separati, il sistema informativo emiliano conferisce alla formazione tecnica superiore un'assoluta circolarità, che muove dall'approvazione dei progetti sino ad arrivare alla rendicontazione ultima degli stessi. Tale circolarità consente di interpretare in maniera integrata la valutazione ex ante, in itinere ed ex post dei percorsi formativi, tenendo sotto controllo la qualità dei processi, oltre che dei prodotti/servizi erogati.

Se ad oggi in Emilia Romagna esiste un'integrazione sistemica tra le diverse fasi di valutazione, ciò che ancora manca è l'informatizzazione completa dell'intero universo della formazione integrata. Stiamo definendo a tal proposito, un progetto sperimentale, "la firma digitale del legale rappresentante", che sicuramente snellerà le nostre procedure ottimizzando i tempi di programmazione, gestione e rendicontazione. Analogamente, stiamo sperimentando il "registro elettronico delle presenze" sull'apprendistato, destinato ad essere replicato, in caso di successo, anche sulla filiera formativa degli IFTS.

Nell'ambito di un processo decisionale, la valutazione si configura come un'attività realizzata, in maniera integrata con le fasi di programmazione, progettazione e realizzazione degli interventi ed è orientata a supportare i processi di scelta, a favorirne la gestione e a verificarne i risultati ottenuti.

Il processo di valutazione dei progetti di formazione professionale (che, sinteticamente, si articola nelle fasi ex ante, in itinere ed ex post) rappresenta il momento di traduzione della strategia individuata nei documenti di programmazione della singola amministrazione in azioni e interventi, e stabilisce in che misura la gestione del programma è orientata al raggiungimento degli obiettivi specifici indicati e di quelli associati alle priorità trasversali del programma.

Il sistema di valutazione attraverso il quale si selezionano i progetti, pertanto, rappresenta una fase essenziale di raccordo tra la programmazione strategica e l'attuazione collocandosi nella fase di progettazione operativa del sistema della formazione professionale.

L'esistenza di procedure e di strumenti adeguati per la selezione dei progetti rappresenta una condizione preliminare per garantire soddisfacenti livelli di trasparenza, di efficienza e di efficacia nella gestione dei sistemi formativi, fondamentale strumento nelle politiche del lavoro, regolata dalle Regioni e sempre più dalle Province, in seguito all'accelerazione del processo di decentramento e di riforma della pubblica amministrazione seguita all'emanazione della L. 59/97.

La valutazione ex ante dei progetti FSE, in particolare, costituisce l'avvio del più complessivo sistema di valutazione che si esplica successivamente nelle attività di valutazione della realizzazione, di risultato, di impatto e di soddisfazione dell'utenza.

In Regione Emilia Romagna, la valutazione ex ante dei progetti ha rappresentato, già dalla programmazione 1994-1999 dei Fondi strutturali, uno degli elementi qualificanti delle loro modalità di attuazione, soprattutto dal momento in cui ha sostituito la procedura di affidamento diretto dell'attuazione degli interventi che non garantiva la necessaria trasparenza e non assicurava le amministrazioni sulla qualità degli attuatori e dei processi.

Negli ultimi anni si è verificato un profondo mutamento della concezione della valutazione dei progetti nell'ambito del FSE. La valutazione si è trasformata da strumento di controllo e vigilanza, e, in definitiva, di rendicontazione finanziaria e rilevazione degli apprendimenti, a strumento di supporto al processo decisionale, attraverso il reimpiego degli output della valutazione ex-ante dei progetti, di quella in itinere e dell'audit di qualità (si parla solitamente, infatti, di un processo ciclico che accompagna la realizzazione delle politiche rivolte alle risorse umane, a partire dalla loro programmazione).

Le autorità territoriali hanno impiegato criteri diversi, con misure, punteggi e pesi differenti in relazione alle peculiarità dei contesti locali, ma si è andati progressivamente verso una omogeneizzazione delle procedure valutative, in relazione

a quanto indicato nei Regolamenti comunitari e in virtù delle azioni di sistema sviluppate a livello nazionale, che hanno raccolto e diffuso le prassi migliori.

Sebbene i processi di selezione e valutazione ex ante siano basati su sistemi coerenti di criteri e pesi che rispondano ai già citati criteri di trasparenza, efficienza ed efficacia, occorre che questi processi siano al contempo esplicativi delle strategie definite dalle Amministrazioni nei documenti programmatici, affinché gli organismi promotori-attuatori comprendano le strategie e gli obiettivi sottostanti il processo decisionale in cui sono inseriti, ai quali devono contribuire con le attività di cui gli viene affidata la realizzazione.

La valutazione preventiva dei progetti formativi (finalizzata alla loro selezione ed all'individuazione di quelli finanziabili) si concentra, per lo più, su due ambiti principali:

- il raccordo della proposta progettuale con il contesto socio-economico di riferimento (in termini di motivazioni e risultati attesi);
- l'adeguatezza (formale e sostanziale) del soggetto proponente (in assenza di un sistema di accreditamento).

Le procedure di selezione devono considerare sia il progetto che la struttura proponente rispetto alla quale, le esperienze esistenti evidenziano, tuttavia, come non sia agevole tenere conto in modo adeguato ed affidabile della qualità delle strutture, se non attraverso il sistema di accreditamento attualmente in via di implementazione presso tutti sistemi regionali.

I progetti da ammettere a finanziamento nell'ambito dei Programmi Operativi devono essere effettivamente in grado di fornire un contributo reale al conseguimento degli obiettivi a) globali di asse, b) specifici di misura e c) trasversali (ambiente, occupazione, pari opportunità, innovazione ed altre priorità regionali).

Vi è poi una fase ulteriore di analisi valutativa che precede l'approvazione di un intervento formativo e che attiene alla verifica dell'adeguatezza della scelta di "investimento formativo" che si intende attuare. Questa valutazione prende solitamente in considerazione i seguenti aspetti:

- l'adeguatezza degli obiettivi didattici, della struttura ed articolazione del progetto, dei contenuti e delle metodologie di riferimento;
- la durata dell'intervento (rispetto ai contenuti, agli obiettivi e/o ad eventuali standard definiti per specifici dispositivi formativi);
- l'adeguatezza ed affidabilità delle risorse umane e tecniche che il proponente prevede di utilizzare.

Esiste una sorta di kit di strumenti che la prassi quotidiana della valutazione dei progetti a valere sul Fse attesta come indispensabili per realizzare una efficace valutazione:

- metodologie, strumenti e procedure di analisi dell'oggetto da sottoporre a valutazione (questo primo caposaldo implica, evidentemente, che sia definito l'oggetto: Programma, Piano, singola azione, ecc.);
- un modello di riferimento con il quale confrontare l'oggetto stesso - o le componenti che di esso si intendono sottoporre a valutazione - (tale modello è definito, ad esempio, dai risultati o effetti attesi, dai contenuti progettuali, dagli obiettivi progettuali, ecc.);
- un insieme di pesi per interpretare in modo corretto i risultati del confronto tra modello e realtà;
- un criterio per formulare il giudizio (per apprezzare cioè ciò che emerge dal confronto tra realtà e modello).

Per quanto riguarda la valutazione dei progetti di istruzione e formazione tecnica superiore, va ricordato che l'istituzione dei percorsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTTS), ha risposto all'esigenza del sistema produttivo nazionale di disporre di "lavoratori della conoscenza", ossia di quei tecnici impegnati nell'innovazione dei processi e dei prodotti che non eseguono procedure prescritte ma lavorano su ruoli ampi e flessibili.

L'IFTS rappresenta un sistema innovativo che è basato su una attenta riflessione intorno ai bisogni di figure professionali, impostato su un impianto flessibile dei percorsi e su innovazioni metodologiche, e che non può prescindere dal dialogo sociale e dall'integrazione tra i sistemi, puntando su un assetto che, in coerenza con gli orientamenti nazionali, conferisce un ruolo centrale alle Regioni, agli Enti locali, alle Parti sociali.

In base all'Accordo della Conferenza Unificata del 14 settembre 2000 i progetti IFTS sono selezionati da apposite commissioni costituite dalle Regioni secondo i criteri deliberati dalla Giunta regionale, anche su indicazione dei Comitati regionali per l'IFTS, con particolare riferimento alle priorità della programmazione regionale.

Nella procedura di selezione dei progetti sono da considerare tre macro aree sulle quali la valutazione deve vertere:

1) Definizione delle **responsabilità di gestione**. La direzione dell'IFTS¹ deve dimostrare il proprio impegno e la propria capacità di soddisfare le esigenze degli utenti e dei clienti (studenti, mondo del lavoro, ecc.) attraverso la creazione di un ambiente idoneo all'attività di formazione, l'individuazione di un sistema di gestione che preveda una chiara definizione di compiti e responsabilità.

Si dovranno, quindi, considerare:

- la formalizzazione del Comitato Tecnico Scientifico dell'IFTS con assegnazione di compiti e responsabilità;
- la definizione di un sistema di gestione che assicuri la qualità.

2) **Gestione delle risorse**. Nell'ambito dell'IFTS devono essere individuate e gestite le risorse, sia umane che di altra natura, necessarie per raggiungere gli obiettivi formativi. Si dovrà, quindi, tenere in considerazione se il gruppo dei formatori possiede le competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi formativi e le eventuali modalità di selezione dei formatori. Inoltre, si dovrà valutare se sono state identificate le esigenze in termini di infrastrutture e di risorse tecnologiche e quali criteri di selezione delle aziende in cui si effettua lo stage sono stati adottati.

3) **Gestione dei processi**. Devono essere individuati i processi che caratterizzano il percorso formativo e tali processi devono essere attuati in condizioni controllate e produrre risultati coerenti con quanto definito in termini di politica ed obiettivi. Sono, dunque, da considerare:

- l'attività di orientamento e di informazione prevista nei confronti degli studenti e del mondo del lavoro;
- le modalità di selezione degli allievi;
- le attività sviluppate in sede di accoglienza degli allievi;
- le modalità di certificazione delle competenze e dei crediti formativi;
- le modalità con cui si controlla il processo formativo, la sua conformità agli obiettivi formativi, alle specifiche del progetto ed alle aspettative e con le quali si attivano le eventuali azioni correttive.

Nel ricordare che i progetti IFTS realizzano un nuovo segmento formativo, alternativo all'offerta universitaria, da realizzare in discontinuità con i percorsi scolastici, ma nel contempo collegato sia con l'Università sia con la scuola, nonché alle esigenze dei mercati locali e l'evoluzione delle professioni.

La Regione Emilia-Romagna, dopo una prima sperimentazione (Piano Regionale 1998/99) con 18 progetti pilota attuati in tutte le Province e approvati con Delibera di Giunta regionale del 1998, conclusasi nel Dicembre 2001, ha avviato nel 2000 la seconda fase di sperimentazione che ha compreso altri 18 corsi (Piano regionale 1999/2000), seguita da una programmazione regionale per il periodo 2000-2001 che ha visto il finanziamento di 37 progetti e da successive programmazioni fino alla fase avviata con il bando multimisura 2003^o valere sulle risorse del POR 2000-2006.

¹ La direzione si identifica con il soggetto gestore e con il Comitato Tecnico Scientifico.

La valutazione sugli IFTS ha rivestito un ruolo fondamentale in Emilia-Romagna sin dalle prime sperimentazioni avviate sul territorio, basti pensare che la Regione ha assunto ma anche arricchito con quanto previsto dai documenti nazionali², in base ai quali la valutazione dei percorsi IFTS comprende sia un processo di **valutazione interna** da parte dei soggetti attuatori (autovalutazione) sia un processo di **valutazione esterna**, di responsabilità e competenza regionale e nazionale.

Non a caso, la valutazione ex post degli IFTS prevista dalla Regione nelle prime sperimentazioni, affidata ad esperti esterni, ha avuto come finalità anche quella di pervenire ad un "Manuale ad uso degli operatori"³ finalizzato alla capacità di auto-valutazione in itinere e finale.

Per comprendere l'articolazione dell'impianto regionale delle azioni valutative realizzate sugli IFTS, di seguito, si riporta uno schema sintetico di quanto realizzato in Emilia-Romagna nella fase di sperimentazione.

Fasi di valutazione e contenuti/obiettivi della valutazione sulle prime sperimentazioni regionali degli IFTS		
Valutazione ex ante	Valutazione in itinere	Valutazione ex post
<p>I progetti IFTS sono stati valutati ed approvati dal Comitato Regionale di Coordinamento previsto dal Protocollo di Intesa. La regione ER aderisce alla sperimentazione nazionale della Formazione tecnico-professionale Superiore Integrata (FIS) la quale prevede tra le sue articolazioni anche lo sviluppo di un nuovo canale di formazione post-secondaria denominato Istruzione e Formazione Tecnico Superiore (IFTS).</p>	<p>Costruzione di un impianto metodologico e organizzativo per la "valutazione in itinere" dei progetti pilota IFTS. Obiettivo: verificare in itinere l'andamento della sperimentazione al fine di rilevarne l'evoluzione e individuare per tempo i punti di forza e di debolezza per la programmazione di eventuali interventi di sostegno per una maggiore efficacia e qualità dell'esperienza</p> <p>Per la verifica e valutazione in itinere è stato richiesto un rapporto su un campione significativo dei corsi contenente la simulazione degli strumenti e delle metodologie individuati dal progetto.</p>	<p>Costruzione di un impianto metodologico e organizzativo per la "valutazione finale" dei progetti pilota IFTS. Obiettivo: verificare e valutare i risultati finali raggiunti dalla sperimentazione al fine di raccogliere elementi e indicatori significativi per permettere, anche a livello nazionale, l'effettuazione di un bilancio complessivo delle sperimentazioni.</p> <p>L'attività di valutazione riguarda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - efficacia e qualità del processo formativo erogato - realizzazione dell'integrazione tra i sistemi coinvolti sul piano metodologico e organizzativo - coerenza tra progetto formativo ed esiti formativi ed occupazionali - ruoli compiti e responsabilità dei soggetti attuatori - verifica e valutazione della documentazione prodotta, con particolare riguardo all'accertamento delle competenze acquisite dagli allievi in vista dei crediti formativi - grado di soddisfazione dei partecipanti ai corsi <p>L'attività è finalizzata alla stesura di un "Manuale ad uso degli operatori" finalizzato alla verifica e alla valutazione in itinere e finale dei progetti IFTS sugli aspetti indicati</p>

Più recentemente, il bando multimisura 2003, sulla base delle esperienze pregresse, ha definito gli elementi che devono caratterizzare la realizzazione degli IFTS, delineando:

- destinatari;
- caratteristiche del processo di integrazione;
- specifiche progettuali
- settori di intervento e profili regionali.

Tali elementi, considerati determinanti per l'impostazione dei progetti, rappresentano, pertanto, il riferimento di partenza per le attività di valutazione ex ante, semplificandone, in un certo senso, gli ambiti di applicazione.

Nel dettaglio, per quanto riguarda i destinatari, i progetti IFTS nel sistema della formazione in Emilia-Romagna sono rivolti:

² "La formazione tecnico-professionale superiore integrata (FIS)" approvato dalla Conferenza Stato-Regioni nel luglio '98; "Nota operativa per la progettazione esecutiva dei percorsi IFTS" predisposta dal Comitato nazionale di progettazione.

³ Realizzato da Studio Meta di Milano.

- ai giovani, per l'acquisizione di competenze a livello post-secondario rispondenti ai fabbisogni del mondo del lavoro, spendibili all'interno di un sistema integrato di certificazione, per favorire ed accelerare un loro idoneo inserimento occupazionale, nonché facilitare l'eventuale continuazione degli studi all'interno di percorsi formativi successivi;
- agli adulti occupati, per esercitare il diritto alla formazione in ogni fase della vita, a partire dal completamento e dalla qualificazione delle competenze possedute e delle esperienze professionali maturate, per favorire la mobilità e l'estensione di conoscenze e competenze professionali pertinenti al proprio lavoro;
- agli adulti inoccupati o disoccupati, per la loro riconversione e per l'ampliamento delle opportunità professionali mediante l'acquisizione di specifiche competenze connesse ai fabbisogni del mondo del lavoro.

Relativamente al processo di integrazione dei sistemi promosso dagli IFTS si fa riferimento a:

- sviluppo della concertazione fra le istituzioni e il rafforzamento del ruolo delle parti sociali nelle diverse fasi, dalla progettazione alla valutazione;
- interazione fra vari livelli, da quelli prettamente istituzionali a quelli didattico-formativi ed amministrativo-gestionali;
- condivisione del processo e del prodotto della integrazione, cioè delle finalità e degli obiettivi delle azioni formative da implementare;
- esistenza e formalizzazione di un Comitato Tecnico Scientifico di progetto, composto almeno dai rappresentanti dei quattro soggetti partner obbligatori attuatori del percorso, con il compito di predisporre il progetto esecutivo, verificarne l'andamento in itinere, con responsabilità di coordinamento, supervisione e valutazione interna del progetto;
- impegno dei diversi sistemi di riferimento, partner del progetto, alla elaborazione del sistema dei crediti formativi che si sostanzia nell'accreditamento all'accesso delle competenze coerenti al percorso prescelto, nella dichiarazione delle competenze acquisite in itinere e nella certificazione delle competenze di esito al percorso IFTS, sulla base delle indicazioni contenute nell'Allegato A "Nota operativa per la progettazione dei percorsi IFTS" di cui all'Accordo della Conferenza unificata del 14 settembre 2000.

Le specifiche di progetto, invece, si riferiscono a:

- numero di allievi, per l'avvio del percorso stesso, pari almeno a 15, fino a un massimo di 30 solo nei casi in cui la didattica d'aula preveda una prevalente strutturazione in un gruppo di lavoro con utilizzo di FAD;
- durata pari a 1200 ore suddivisa in 2 semestri (nella fase iniziale è stata sperimentata la biennialità dei percorsi per distinguerli dall'offerta post-diploma);
- attività di stage aziendale non inferiore al 30% e non superiore al 40% del monte ore totale del corso;
- docenza composta per almeno il 50% da esperti provenienti dal mondo del lavoro, in possesso di una specifica esperienza professionale nel settore maturata per almeno 5 anni;
- strutturazione dei percorsi in unità formative capitalizzabili;
- sedi di svolgimento dell'attività formativa, eventualmente anche differenziate, in relazione alle caratteristiche delle strutture e agli obiettivi formativi da conseguire;
- previsione di misure di accompagnamento agli utenti dei corsi, a supporto della frequenza e del conseguimento dei crediti, di percorsi individualizzati, delle attestazioni intermedie e certificazioni finali e messa in atto di azioni idonee all'inserimento professionale (accoglienza personalizzata, accreditamento, tutoring, ecc.);
- predisposizione di materiali didattici, specifici per il percorso proposto e utilizzabili per la successiva diffusione;

- effettuazione di verifiche periodiche di apprendimento durante il percorso ed eventuali iniziative didattiche di supporto;
- impegno, da parte degli organi accademici delle Università partner, al riconoscimento dei crediti formativi, da definire in fase di progettazione di dettaglio, all'avvio del corso.

I progetti IFTS devono essere attuati da almeno quattro soggetti appartenenti ai sistemi della formazione professionale, dell'istruzione e delle imprese, e nello specifico:

- un ente di formazione professionale;
- un istituto scolastico superiore del sistema nazionale di istruzione come definito dall'art. 1 della Legge 10 marzo 2000, n. 62, avente sede nel territorio regionale;
- un'Università degli studi, di norma avente sede nel territorio regionale;
- imprese o associazioni di imprese, anche non operanti sul territorio regionale, o altro soggetto pubblico o privato, espressione del lavoro libero-professionale o della pubblica Amministrazione.

La Regione Emilia-Romagna finanzia percorsi formativi che fanno riferimento a specifici profili regionali, declinazione delle figure professionali nazionali, riferite a sei settori economici di rilevanza territoriale.

La progettazione dei profili regionali e' effettuata sulla base di Unità Formative Capitalizzabili (utili al riconoscimento di crediti formativi) di base e trasversali (comuni a tutte le figure) e tecnico professionali (specifiche per ciascun profilo), da individuare per rispondere alle esigenze locali e comprensive delle competenze della figura nazionale di riferimento.

La Regione ha rilevato la necessità di finanziare i percorsi formativi per le figure professionali nazionali, restringendo l'ambito settoriale di riferimento a sei settori economici, che rappresentano anche i settori prioritari dell'economia regionale.

I settori di riferimento per i progetti IFTS nel bando multimisura 2003 sono:

- 1) agricoltura
- 2) edilizia
- 3) ICT (Information Communication Technology)
- 4) industria e artigianato
- 5) trasporti
- 6) turismo

Vi è poi il riferimento alle figure professionali a cui indirizzare i progetti. Relativamente a questo aspetto, è previsto che ogni figura nazionale, riportate nello schema sottostante, possa essere articolata in n profili regionali:

Agricoltura

- 1) Tecnico Superiore della trasformazione dei prodotti
- 2) Tecnico Superiore della commercializzazione
- 3) Tecnico Superiore della gestione territoriale Edilizia
- 4) Tecnico Superiore nella conduzione di cantiere
- 5) Tecnico Superiore per la rappresentazione grafica del progetto
- 6) Tecnico Superiore per il rilievo architettonico e restituzione grafica ICT
- 7) Tecnico Superiore per la comunicazione e multimedia
- 8) Tecnico Superiore per le telecomunicazioni
- 9) Tecnico Superiore per i sistemi e le tecnologie informatiche Industria e artigianato
- 10) Tecnico Superiore commerciale marketing e organizzazione vendite

- 11) Tecnico Superiore di produzione
- 12) Tecnico Superiore per l'amministrazione economico/finanziario e controllo di gestione
- 13) Tecnico Superiore programmazione e produzione/logistica
- 14) Tecnico Superiore di automazione industriale Trasporti
- 15) Tecnico Superiore della logistica integrata
- 16) Tecnico Superiore dei trasporti e intermodalità Turismo
- 17) Tecnico Superiore per l'assistenza alla direzione di strutture ricettive
- 18) Tecnico Superiore per l'organizzazione ed il marketing del turismo integrato
- 19) Tecnico Superiore per la ristorazione dei prodotti territoriali e delle produzioni tipiche.

Sempre nel bando multimisura 2003 sono indicati i criteri specifici che la Regione ha stabilito per la selezione e la valutazione ex ante dei percorsi IFTS.

Criteri e punteggi per i progetti IFTS (Bando multimisura 2003)

- 1) Obiettivi del progetto
 - 1.1) Chiarezza della loro articolazione - 10 punti
 - 1.2) Coerenza del profilo professionale con i fabbisogni territoriali - 10 punti
- 2) Struttura progettuale
 - 2.1) Coerenza tra profilo professionale individuato e figura nazionale di riferimento - 10 punti
 - 2.2) Architettura metodologia e didattica complessiva - 10 punti
 - 2.3) Occupabilità (impatti attesi, diretti ed indiretti, destinatari finali rispetto al contesto di riferimento del progetto) - 10 punti
- 3) Servizi e Misure di accompagnamento. Qualità delle misure per l'accertamento dei requisiti di accesso, delle metodologie per l'orientamento selettivo e dei dispositivi per l'accreditamento degli eventuali crediti in entrata e delle modalità attuative dei percorsi individualizzati - 40 punti
- 4) Coerenza con le politiche del "mainstreaming" per le pari opportunità – 5 punti
- 5) Economicità del progetto – 5 punti

In base a quanto riportato, la struttura dei criteri e punteggi, definiti dalla Regione Emilia-Romagna per la valutazione degli IFTS, mira, da un lato, a verificare il rispetto/presenza degli elementi portanti della progettazione indicati, dall'altro a premiare quelle proposte che mostrano elevati livelli di coerenza tra riferimenti nazionali e regionali (nonchè locali) e che sono arricchiti da sistemi che ne agevolino l'attuazione e la resa.

Un primo elemento da sottolineare in relazione ai criteri, che traduce in termini operativi le specifiche progettuali fissate nei documenti di programmazione regionale degli IFTS, riguarda l'importanza data alla coerenza tra le indicazioni provenienti dai diversi livelli.

Infatti, se si considerano contestualmente la coerenza tra profilo professionale e fabbisogni territoriali (1.2), la coerenza tra profilo professionale individuato e figura nazionale di riferimento (sotto criterio 2.1), e l'occupabilità dei destinatari della formazione (sub criterio 2.3), si ottiene un punteggio elevato (pari a 30 punti) che dovrebbe garantire: il rispetto delle scelte operate dalla Regione circa i settori prioritari, che destinatari e contenuti formativi vengano contestualizzati nei confronti del sistema produttivo regionale e che le competenze sviluppate siano in linea con le esigenze delle imprese, facilitando l'inserimento lavorativo.

Altro aspetto rilevante del sistema di valutazione ex ante degli IFTS regionale è il punteggio attribuito alle misure di accompagnamento (40% del punteggio totale) che sottolinea l'importanza data all'individualizzazione dei percorsi, al riconoscimento dei crediti in ingresso ed in uscita, e all'accompagnamento dei destinatari nei loro progetti per il

proseguimento degli studi superiori, per la transizione scuola-lavoro o per il miglioramento della loro posizione professionale.

E' da rilevare come venga, altresì, considerata la coerenza del progetto con gli obiettivi di mainstreaming per le pari opportunità, per favorire l'accesso delle donne diplomate a percorsi caratterizzati da una forte presenza di contenuti tecnico scientifici generalmente prescelti dagli uomini, in un'ottica di superamento delle possibili forme di discriminazione "orizzontali" (legate ai settori produttivi) e "verticali" (legata alla posizione lavorativa) di genere, in coerenza con le indicazioni comunitarie e nazionali.

I progetti selezionati vengono monitorati in itinere attraverso le visite ispettive del Servizio gestione e alla loro conclusione attraverso la rilevazione dei dati di monitoraggio fisico e finanziario e dei dati di placement e attraverso specifiche ricerche qualitative.

Il ciclo di valutazione sugli IFTS si conclude con la verifica delle competenze acquisite e con il rilascio della certificazione di specializzazione tecnica superiore, al termine del percorso formativo, secondo il modello approvato dalla Conferenza unificata nella seduta del 2 marzo 2000 e con riferimento alle modalità contenute nella delibera di Giunta regionale n. 1640 del 3/10/2000 "Approvazione modalità di valutazione finale e certificazioni rilasciabili per le attività formative integrate".

Naturalmente, il vero punto di forza del sistema di programmazione/valutazione degli IFTS regionale, risiede nel raccordo e nell'integrazione dei risultati tra il ciclo ex-ante/in-itinere/ex-post della valutazione, a cui si è già fatto riferimento all'inizio del presente documento, e il processo di programmazione delle politiche che deve tenere conto proprio delle risultanze del ciclo valutativo.

E', infatti, il continuo raccordo tra questi due aspetti portanti dell'intervento regionale e la chiarezza dei processi nella loro completezza che rende possibile strutturare percorsi valutativi adeguati alla complessità di interventi quali quelli degli IFTS e, in particolare, di definire, evitando ridondanze e massimizzando le opportunità di raggiungere risultati adeguati ai bisogni del contesto territoriale, ruolo, caratteristiche e output delle singole attività valutative applicate.

Vincenzo Cimmino

Dirigente Settore Politiche Giovanili e del Forum Regionale della Gioventù, Regione Campania

Il sistema informativo della Regione Emilia Romagna, applicato ai programmi IFTS, in termini di metodiche di progettazione, comunicazione e gestione finanziaria dei percorsi erogati non è, evidentemente, assimilabile all'esperienza campana.

Sul nostro territorio è stata avviata un'attività di informatizzazione che concerne esclusivamente la fase di presentazione dei progetti; pur disponendo di una società di Assistenza Tecnica preposta al monitoraggio fisico e finanziario delle attività corsuali sulla base dei dati trasmessi dagli enti gestori ai nostri organismi periferici, manchiamo, ad oggi, di un'adeguata informatizzazione della gestione tecnica ed economico-finanziaria dei percorsi erogati.

Ritengo, pertanto, che l'informatizzazione dei nostri processi e dei nostri prodotti, in materia di formazione integrata, possa essere utilmente implementata attraverso un confronto propositivo con la Regione Emilia Romagna, da cui si potrebbero mutuare, grazie al Progetto Learning Regions, principi, metodologie e strumenti operativi, tali da garantire l'elaborazione di un sistema gestionale informatizzato analogo a quello emiliano.

Altra criticità cui si potrebbe far fronte, mediante questo prezioso trasferimento di buone pratiche, è la difficile gestione del rapporto tra l'Amministrazione Regionale e gli Uffici Scolastici, che, sul nostro territorio, procedono lungo sentieri differenziati.

In Campania, infatti, l'atto di concessione sottoscritto con gli enti gestori prevede una certificazione integrale ed una rendicontazione complessiva del progetto, a seguito della rituale vidimazione del totale fatture che certificano gli impegni di spesa integralmente sostenuti dai soggetti attuatori dei percorsi.

Benché esista una chiara distinzione tra la percentuale di spesa coperta dal FSE e quella residuale coperta dal Miur, non sono contemplate differenziazioni tra i costi relativi alle prestazioni dei docenti, i costi di vitto e alloggio dei consulenti esterni ecc.

Tale orientamento procedurale semplifica il funzionamento del sistema ma, ciononostante, esso resta penalizzato da una serie di rigidità che derivano dalla complessa segmentazione delle responsabilità proprie dei diversi referenti di misura (soprattutto per quanto concerne l'attività di vigilanza e controllo delle attività erogate).

Abbiamo, infatti, in Campania, un numero cospicuo di misure e sotto-misure afferenti ai diversi settori dell'Amministrazione Regionale, e, in particolare, il settore politiche giovanili (di cui io stesso sono dirigente), il settore istruzione e cultura e il settore lavoro e immigrazione.

L'articolazione capillare delle responsabilità per misure e sotto-misure comporta, nonostante la presenza di un sovra-coordinamento e di una struttura univoca di assistenza tecnica, il rischio di una complessificazione dei canali di convoglio e sistematizzazione delle informazioni fornite dai diversi attori coinvolti, a vario titolo, nella programmazione, gestione ed erogazione dei percorsi formativi.

Ribadisco, pertanto, la necessità di ottimizzare il nostro sistema di gestione, augurandomi che, in occasione della seduta conclusiva del 20 giugno, vengano proficuamente sintetizzate tutte le informazioni veicolate durante l'intero ciclo di workshop di approfondimento sul tema degli IFTS dal Progetto Learning Regions che, portato a valore, potrebbe effettivamente assicurare al nostro territorio un contributo pratico d'indubbia rilevanza.