

## **PROGETTO EFESO**

### **Modelli flessibili di formazione continua e servizi per la qualità, l'innovazione e l'internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese**

**il progetto è stato realizzato nel corso del 2000 - 2001**

Il progetto è rivolto a Dirigenti e Quadri delle piccole e medie imprese ed è gestito da una Associazione Temporanea di Impresa, promossa dagli organismi nazionali ed emiliano romagnoli di Legacoop (INFORCOOP ed EFESO), Confapi (CESPIM e COFIMP), CNA (ECIPA e ACIPAR).

A questo progetto hanno aderito le Associazioni dei Quadri aderenti a CGIL CISL e UIL a cui è stata affidata la realizzazione e lo sviluppo di azioni specifiche e mirate.

Il progetto intende sperimentare un modello formativo capace di sostenere e sviluppare la competitività delle PMI, migliorandone qualità strategica e gestionale.

In particolare intende definire e sperimentare un modello formativo strutturato come sistema dinamico permanente in grado di leggere i bisogni e fornire risposte adeguate ed efficaci.

Il progetto si articola nelle seguenti fasi.

definizione di metodi e strumenti di rilevazione dei bisogni

analisi dei fabbisogni in contesti aziendali e di categorie

sperimentazione formativa

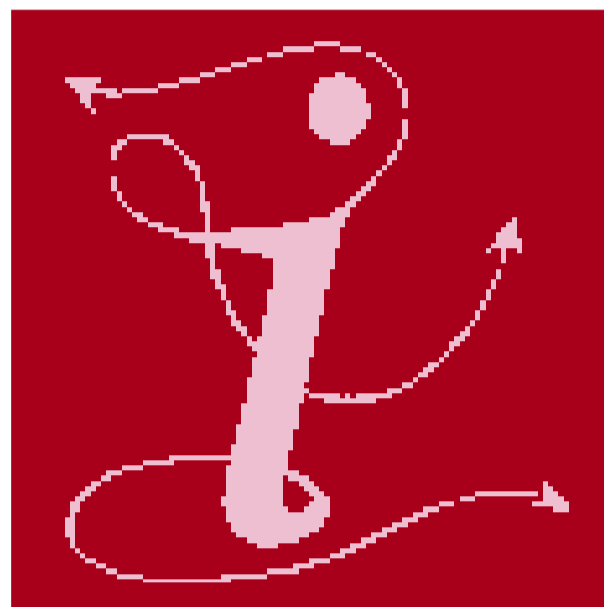
# I Q I P M I

Ente promotore ed attuatore:

**ATI - Efeso - Inforcoop - Ecipar - Ecipa - Cofimp - Cespim**

Legge 236/93-Azioni di Sistema, Tema Obiettivo 3 - Prot. n. 47619/98, Fasc. n. 79

## Modelli flessibili di formazione continua e servizi per la Qualità, l'Innovazione e l'Internazionalizzazione nelle PMI



### Obiettivi:

- Sviluppare un modello formativo in grado di sostenere e sviluppare la competitività delle piccole e medie imprese, migliorandone la qualità strategica e gestionale
- Accompagnare i processi di riforma del sistema "educazione - formazione - lavoro"

### Durata:

ottobre 1999  
settembre 2001

### Destinatari:

Dirigenti, quadri e dipendenti di piccole e medie imprese

**Localizzazione:** Emilia-Romagna, Toscana, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Puglia, Sardegna, Calabria e Sicilia



## 1° - Sperimentazione sul campo

1. Analisi settoriale
2. Analisi dei sistemi di apprendimento
3. Diagnosi organizzativa
4. Analisi comparativa della competitività (*benchmarking*)
5. Analisi delle competenze
6. Definizione dei fabbisogni

**Target:** 150 piccole e medie imprese

## 2° - Sperimentazione formativa

1. Sperimentazione di un modello innovativo e flessibile di formazione per le imprese cooperative
2. La qualità nelle imprese sociali
3. Formazione per lo sviluppo di qualità, innovazione ed internazionalizzazione
4. Sviluppo delle competenze strategiche degli addetti delle imprese operanti nel settore della subfornitura
5. Sviluppo delle competenze chiave per quadri

**Corsi:** n. 27 per 80 ore ciascuno per 10 partecipanti



Per informazioni:

## Modelli flessibili di formazione continua e servizi per la qualità, l'innovazione e l'internazionalizzazione nelle PMI

Legge 236/93 - Azioni di sistema, Tema Obiettivo 3  
Prot. n. 47619/98 - fasc. n. 79

### 1. ENTE PROMOTORE

A.T.I.: Efeso – Inforcoop – Ecipar – Ecipar – Cespim – Cofimp.

### 2. DURATA

Diciotto mesi: ottobre 1999 - settembre 2001.

### 3. OBIETTIVI E MOTIVAZIONI

Il progetto I.Q.I. / PMI, coerentemente alla natura del raggruppamento temporaneo che porta a sintesi esperienze diverse di ricerca, formazione, servizi alle imprese, nasce dalla volontà di sperimentare un modello formativo in grado di sostenere e sviluppare la competitività delle piccole e medie imprese, migliorandone la qualità strategica e gestionale. Attraverso il progetto si vuole pertanto giungere alla:

- proposizione di un insieme organico di attività ed interventi che rispondano direttamente alla messa in evidenza del bisogno di servizi formativi propri delle PMI;
- contemporanea proposizione di una seconda linea di attività in grado di fare da ponte con le sperimentazioni che accompagnano i processi di riforma del sistema "educazione-formazione-lavoro" in atto nel Paese.

### 4. DESTINATARI INTERMEDI E FINALI

Le attività di progetto sono rivolte a dirigenti, quadri e dipendenti di piccole e medie imprese appartenenti ai comparti del manifatturiero, sociale e dei servizi, con particolare attenzione a coloro che svolgono funzioni tecniche, produttive o commerciali.

### 5. LE FASI DELLE ATTIVITÀ

Per la realizzazione del progetto si è attivato un percorso metodologico che fa riferimento a strumenti, tradi-

zionali ed innovativi, in continua relazione sistemica: questo interscambio tra i livelli di analisi (settori e sistema economico, metodi di apprendimento, organizzazione aziendale e benchmarking) non ponendo nessun elemento al di sopra degli altri o in posizione di priorità, consente la definizione di un sistema integrato di analisi, maggiormente efficace nella definizione dei fabbisogni formativi e nella progettazione di interventi di sviluppo per le PMI. L'esecuzione delle attività ha previsto una fase progettuale atta a definire il piano esecutivo, l'analisi e l'identificazione del campione ed a delimitare il campo d'indagine.

#### 1° Sperimentazione sul campo

- a) *Analisi settoriale*: ha il compito di individuare la situazione competitiva del settore analizzato, leggerne le tendenze evolutive, cogliere le relazioni tra le imprese ed il sistema, analizzare le dinamiche esterne al sistema, individuare il contesto in cui leggere i fabbisogni e le loro dimensioni macro.
- b) *Analisi dei sistemi di apprendimento*: cui spetta di indagare (a livello di individui, aziende e sistema) il grado di densità culturale, le propensioni, le motivazioni, gli ostacoli e le modalità di apprendimento, in particolare in riferimento alle aree chiave per lo sviluppo competitivo.
- c) *Diagnosi organizzativa*: cui spetta il compito di individuare le configurazioni aziendali, le modalità di guida e di funzionamento dell'azienda, il ruolo delle risorse ed i processi critici, i fabbisogni di formazione a livello aziendale.
- d) *Analisi comparativa della competitività (benchmarking)*: rappresenta una sorta di catalizzatore rispetto agli altri elementi accentuandone la dinamicità e, soprattutto, dando profondità alle modalità di lettura dei fenomeni con l'introduzione della dimensione del confronto tra azienda e insiemi di aziende del sistema.
- e) *Analisi delle competenze*: a seguito dei risultati incrociati dei primi quattro strumenti, arriva a definire i percorsi di acquisizione.
- f) *Definizione dei fabbisogni*: individuazione delle necessità formative per i diversi livelli del sistema, delle possibilità di soddisfacimento, delle modalità di realizzazione, dei percorsi di valutazione dei risultati.



## 2° Sperimentazione formativa

La sperimentazione del modello ipotizzato per la formazione di quadri e dipendenti di piccole e medie imprese, è collegata ad interventi formativi per i lavoratori dipendenti destinatari del progetto.

L'attività prevede l'implementazione di percorsi esemplari di formazione continua, realizzata col metodo del progetto diffuso interaziendale, atti a favorire la realizzazione di attività corsuali a partire dai risultati dell'analisi dei sistemi aziendali. Obiettivi della sperimentazione sono:

- individuare e sperimentare percorsi adeguati ai fabbisogni rilevati nell'ambito della qualità, innovatività ed internazionalizzazione;
- accrescere e qualificare le competenze strategiche degli addetti delle imprese operanti nel settore della subfornitura.

Le azioni previste sono articolate in cinque differenti tipi di attività:

- a) *Sperimentazione di un modello innovativo e flessibile di formazione per le imprese cooperative*: avrà ad oggetto tematiche riguardanti, tra le altre, le trasformazioni in atto a livello tecnologico ed informativo, la gestione finanziaria, l'organizzazione delle risorse, ecc.
- b) *La qualità nelle imprese sociali*: questa azione sperimentale prevede l'orientamento alla managerialità, lo sviluppo di capacità di analisi, di diagnosi e problem solving, la valutazione del personale, organizzazione e procedure per l'assicurazione della qualità, con particolari riferimenti alla sicurezza e all'ambiente, ed ai sistemi di qualità e certificazione (ad es.: Eco Management & Audit Scheme) secondo le 9001, 9002 e 14001.
- c) *Formazione per lo sviluppo di qualità, innovazione ed internazionalizzazione*: le principali tematiche da affrontarsi riguardano principalmente, strategie di ge-

stione per la competitività e lo sviluppo, l'analisi dell'export, le globalizzazioni dei mercati ed i processi di internazionalizzazione.

- d) *Sviluppo delle competenze strategiche degli addetti delle imprese operanti nel settore della subfornitura*: quest'azione sperimentale si pone l'obiettivo di qualificare le risorse umane delle imprese artigiane e delle PMI che svolgono la funzione di responsabili dei contratti commerciali tra l'impresa subfornitrice (prevalentemente artigiana o piccola impresa) e l'impresa committente (prevalentemente media-grande impresa). Pertanto le principali tematiche affrontate nella sperimentazione riguardano la conoscenza delle norme che regolano i contratti di subfornitura, la conoscenza delle principali caratteristiche e variabili che compongono l'oggetto dei contratti di subfornitura, la capacità di redigere o interpretare un contratto di subfornitura, finalizzata ad eliminare il rischio di dipendenza economica che l'impresa committente può esercitare sull'impresa subfornitrice.

- e) *Sviluppo delle competenze chiave per quadri*: le tematiche chiave individuate sono la diagnosi delle proprie competenze, delle risorse personali, delle situazioni e delle problematiche lavorative, la comunicazione interna, la negoziazione, lo sviluppo delle strategie di apprendimento.

I contenuti suddetti saranno arricchiti e completati da argomentazioni e tematiche, finalizzati a soddisfare i fabbisogni rilevati.

## 6. LOCALIZZAZIONE

Si prevede di realizzare le attività in oggetto nelle seguenti regioni: Emilia Romagna, Toscana, Lombardia, Liguria, Marche, Lazio, Puglia, Sardegna, Calabria e Sicilia.

## 7. VERIFICHE E DIFFUSIONE DEI RISULTATI

Tramite costante monitoraggio e valutazione delle attività, si metterà a punto un modello di approccio sistemico replicabile, e quindi da disseminare, tramite l'organizzazione di seminari ed azioni informative e di pubblicazione dell'intervento.



Viale A. Moro 16 - 40127 Bologna  
Tel. 051/509984



Via di S. Costanza 46 - 00198 Roma  
Tel. 06/84240683-2



Via S. Serlio 24/2 - 40128 Bologna  
Tel. 051/357978



Viale A. Moro 22 - 40128 Bologna  
Tel. 051/373944



Via Tomassetti 12 - 00185 Roma  
Tel. 06/44188501



Via Colonna Antonina 52 - 00186 Roma  
Tel. 06/69015320

## Modelli flessibili di formazione continua e servizi per la qualità, l'innovazione e l'internazionalizzazione nelle PMI

Legge 236/93 - Azioni di sistema, Tema Obiettivo 3  
Prot. n. 47619/98 - fasc. n. 79

### 1. ENTE PROMOTORE

EFESO Scrl – Ente di Formazione per l'Economia Sociale.

Certificata UNI EN ISO 9001 – CISQ-CERT N. 98.089 – IQ Net N. 3338.

EFESO è l'Ente di Formazione di emanazione della Lega delle Cooperative e Mutue dell'Emilia Romagna, ovvero dell'Associazione di tutela e rappresentanza del sistema imprenditoriale cooperativo. EFESO è l'Ente mandatario dell'ATI.

### 2. DURATA

Diciotto mesi: ottobre 1999 - settembre 2001.

### 3. OBIETTIVI E MOTIVAZIONI

Attraverso il perseguimento degli obiettivi di progetto la EFESO si propone di individuare e sperimentare un modello di sviluppo e sostegno alle cooperative, che possa essere utilizzato come leva d'innovazione e competitività. Il sistema di azioni di cui si rende interprete si configura come dinamico e flessibile, in grado di leggere i bisogni e dare risposte concrete. La finalità strategica consiste nel promuovere e sviluppare la Formazione e l'Elevazione Professionale, in particolare nelle imprese cooperative, favorendo l'occupazione e facilitando l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro in sintonia con lo sviluppo scientifico e tecnologico.

Gli obiettivi individuati sono:

- promuovere e realizzare attività di analisi e ricerca, mettendo a punto un modello, le metodologie e gli strumenti di rilevazione;
- programmare e gestire corsi di formazione sul territorio nazionale, che promuovano la Qualità, l'Innovazione ed i processi d'Internazionalizzazione;

- supportare lo sviluppo di una cultura della Cooperazione ed il rafforzamento dei principi cooperativi attraverso la cultura d'impresa e la qualificazione professionale.

### 4. DESTINATARI INTERMEDI E FINALI

Destinatari dell'azione sono tutti gli imprenditori, quadri e dipendenti impegnati nei processi innovativi tesi a potenziare la competitività aziendale.

### 5. LE FASI DELLE ATTIVITÀ

Le attività da realizzarsi sono:

- analisi dei fabbisogni su casi aziendali nazionali;
- realizzazione di seminari informativi e pubblicizzazione dell'intervento;
- preparazione dell'équipe (rilevatori, docenti, tutor, ecc.);
- sperimentazione di un modello flessibile di formazione continua, con percorsi della durata di 80 ore. Le azioni avranno ad oggetto: la "Sperimentazione di un modello innovativo e flessibile di formazione per le imprese cooperative", "La qualità nelle imprese sociali" e lo "Sviluppo delle competenze chiave per quadri".

#### 1° Sperimentazione sul campo

- a) *Analisi dei fabbisogni*: è un'attività tesa ad individuare i fabbisogni, impresa per impresa, tramite la messa a punto di strumenti di rilevazione ed analisi. Tale attività sarà effettuata da su un campione di quaranta cooperative sia di produzione, sia di servizi. La rilevazione ha il compito di definire i processi chiave e le dinamiche evolutive, individuando le competenze utili a potenziare la competitività delle imprese cooperative.
- b) *Realizzazione di seminari informativi e pubblicizzazione dell'intervento*: tale attività sarà finalizzata a promuo-

vere le attività di progetto ed a diffondere i risultati ottenuti.

- c) *Formazione dei rilevatori*: è stata prevista nel mese di settembre 2000 la realizzazione di un corso rivolto ai rilevatori addetti alla somministrazione dei questionari "produzione" e "servizi".

Si è resa necessaria tale attività, in considerazione dell'innovatività dello strumento di rilevazione, della diversificazione ed ampiezza del campione, al fine di garantire coerenza ed oggettività nella fase di acquisizione delle informazioni e dei dati.

## 2° Sperimentazione formativa

L'attività formativa prevede la realizzazione di 13 corsi ciascuno della durata di 80 ore e con 10 partecipanti. Avrà inizio con la sperimentazione di un modello flessibile di formazione continua, utile a poter concertare i dispositivi per l'apprendimento e d'intervento formativo, definire lo sviluppo strategico della risorsa formazione, e verificare, con i soggetti interlocutori, ipotesi formative delineate dal punto di vista della loro utilità, realizzabilità, opportunità e rispondenza ai problemi riscontrati. Dopo la messa a punto del modello saranno attuati, da febbraio a giugno 2001, 12 corsi. Le azioni avranno ad oggetto: la "Sperimentazione di un modello innovativo e flessibile di formazione per le imprese cooperative" (n. 4 corsi) e "La qualità nelle imprese sociali" (n. 6, comprendente il primo percorso per la messa a punto del modello flessibile).

Saranno, inoltre, realizzati tre percorsi saranno fruiti a distanza tramite l'utilizzo di un CD-Rom sulla tematica dello "Sviluppo delle competenze chiave per quadri". Tale attività sarà realizzata da APQ ed Orwell 3000. La sperimentazione del modello ipotizzato per la formazione di quadri e dipendenti di piccole e medie imprese, è collegata ad interventi formativi per i lavoratori dipendenti destinatari del progetto.

I contenuti dei 13 saranno arricchiti e completati da argomentazioni e tematiche, finalizzati a soddisfare specificatamente i fabbisogni rilevati.

## 6. LOCALIZZAZIONE

Si prevede di realizzare le attività in oggetto nelle seguenti regioni: Emilia Romagna, Lombardia, Liguria, Marche, Lazio e Sicilia.

## 7. VERIFICHE E DIFFUSIONE DEI RISULTATI

Le attività di monitoraggio e valutazione saranno effettuate sia sull'impianto di progetto che, in particolare, sulle attività di sperimentazione formativa. Tale attività è finalizzata ad assicurare l'implementazione delle attività, ed il relativo raggiungimento degli obiettivi prefissati, individuando in itinere possibili aree di miglioramento secondo il Sistema Qualità adottato.

## Modelli flessibili di formazione continua e servizi per la qualità, l'innovazione e l'internazionalizzazione nelle PMI

Legge 236/93 - Azioni di sistema, Tema Obiettivo 3  
Prot. n. 47619/98 - fasc. n. 79

### 1. ENTE PROMOTORE

ECIPA

### 2. DURATA

I periodi di riferimento per lo svolgimento delle singole fasi operative sono i seguenti:

- Ottobre 1999 / marzo 2000 - Ideazione e progettazione;
- Aprile / ottobre 2000 - Analisi dei fabbisogni;
- Novembre 2000 - Definizione modelli formativi;
- Dicembre 2000 / Giugno 2001 - Sperimentazione formativa;
- Settembre 2001 - Diffusione Risultati.

### 3. OBIETTIVI E MOTIVAZIONI

Sostenere e sviluppare la competitività delle piccole e medie imprese, migliorandone la qualità strategica e gestionale. In tale ottica, definire un modello in cui la formazione, per agire efficacemente come leva competitiva, deve strutturarsi come sistema dinamico permanente in grado di leggere i bisogni e dare risposte agli individui, alle aziende, ai sistemi di relazione interaziendale, agli attori di governo locale.

### 4. DESTINATARI INTERMEDI E FINALI

Dirigenti e quadri, dipendenti di piccole medie imprese appartenenti alle aree ed ai settori definiti, con particolare attenzione a coloro che svolgono funzioni tecniche, produttive o commerciali e ai quadri medio alti, anche imprenditoriali.

Il settore di appartenenza è il Manifatturiero, specificamente:

- Tessile / Abbigliamento / Calzaturiero in Puglia
- Metalmeccanico in Toscana.

Le imprese coinvolte sono n. 15 per ciascuna regione, per un numero globale di n. 30 aziende. I lavoratori che globalmente parteciperanno ai corsi saranno n. 40, con una media di n.10 per ciascun corso.

### 5. LE FASI DELLE ATTIVITÀ

Le caratteristiche principali sono:

- l'intersectorialità, sono coinvolte AZIENDE dei comparti: Manifatturiero, Sociale e dei Servizi
- l'articolazione sul territorio, l'iniziativa interessa IMPRESE del Centro, Nord e Sud;
- la partecipazione diretta di Aziende, Lavoratori e Sindacati;
- le modalità di svolgimento.

Articolazione e durata:

- analisi dei fabbisogni formativi, strutturazione e sperimentazione di modelli formativi specifici.

Per la realizzazione del progetto viene attivato un percorso metodologico così strutturato:

- analisi: settoriale, dei sistemi di apprendimento, organizzativa, delle competenze, comparativa della competitività;
- definizione dei fabbisogni formativi, delle possibilità di soddisfacimento e delle modalità di realizzazione, dei percorsi di valutazione dei risultati;
- sperimentazione dei modelli formativi ipotizzati.

Il progetto ha la durata di 18 mesi (Ottobre 1999 / Giugno 2001)

#### 1° Sperimentazione sul campo

- a) L'analisi dei fabbisogni formativi delle aziende coinvolte, da realizzare tramite:
  - analisi di settore / comparto;
  - analisi dei processi di apprendimento;
  - diagnosi organizzativa;

- analisi comparativa della competitività (benchmarking);
- analisi e sperimentazione delle competenze chiave;
- b) la definizione dei modelli formativi mirati alle professionalità da aggiornare;
- c) la sperimentazione formativa tramite appositi corsi localmente organizzati;
- d) la diffusione dei risultati per la loro trasferibilità.

Per la realizzazione delle fasi specialistiche del progetto il Cespim si avvale di esperti esterni e delle strutture formative espressione dell'API Toscana e dell'Api Lecce, che forniscono anche collaborazione per l'attuazione del progetto a livello territoriale nei seguenti campi operativi:

- la individuazione delle imprese che saranno coinvolte, unitamente alle rappresentanze sindacali;
- lo svolgimento delle fasi di analisi dei fabbisogni formativi;
- la collaborazione nella definizione dei conseguenti modelli formativi;
- la scelta dei lavoratori da far partecipare ai corsi formativi;
- la realizzazione delle attività formative.

## 2° Sperimentazione formativa

La metodologia di indagine applicata dai singoli partners è frutto di concertazione mirata ad uniformare le chiavi di lettura dei dati rilevati. Ciò, consentirà di rendere compatibili i modelli formativi che saranno formulati e quindi la loro trasferibilità con i dovuti accorgimenti in relazione al settore, al territorio ed alle aziende di riferimento. Il Cespim partecipa alla realizzazione dell'Azione

sperimentale "Formazione per lo sviluppo di qualità, innovazione ed internazionalizzazione".

I contenuti concernono:

- le strategie di gestione per la competitività e lo sviluppo della piccola e media impresa;
- assicurazione di qualità e qualità totale;
- le trasformazioni in atto a livello tecnologico;
- le nuove tecnologie nell'informazione;
- analisi dell'export;
- globalizzazione dei mercati;
- processi di internazionalizzazione.

I corsi di formazione professionale saranno complessivamente n.4:

- n. 2 in Toscana;
- n. 2 in Puglia.

## 6. LOCALIZZAZIONE

Le fasi operative dell'Azione sono realizzate nelle Regioni Puglia e Toscana. Le Aziende interessate a livello territoriale sono ubicate rispettivamente nei territori della Provincia di Firenze e della Provincia di Lecce.

## 7. VERIFICHE E DIFFUSIONE DEI RISULTATI

Tramite costante monitoraggio e valutazione delle attività, si metterà a punto un modello di approccio sistemico replicabile, e quindi da disseminare, tramite l'organizzazione di seminari ed azioni informative e di pubblicazione dell'intervento.

## Modelli flessibili di formazione continua e servizi per la qualità, l'innovazione e l'internazionalizzazione nelle PMI

Legge 236/93 - Azioni di sistema, Tema Obiettivo 3  
Prot. n. 47619/98 - fasc. n. 79

### 1. ENTE PROMOTORE

Cespim.

### 2. DURATA

Diciotto mesi: ottobre 1999 - settembre 2001.

### 3. OBIETTIVI E MOTIVAZIONI

Sostenere e sviluppare la competitività delle piccole e medie imprese, migliorandone la qualità strategica e gestionale. In tale ottica, definire un modello in cui la formazione, per agire efficacemente come leva competitiva, deve strutturarsi come sistema dinamico permanente in grado di leggere i bisogni e dare risposte agli individui, alle aziende, ai sistemi di relazione interaziendale, agli attori di governo locale.

### 4. ELEMENTI CARATTERIZZANTI

- l'intersettorialità: sono coinvolte AZIENDE dei comparti: Manifatturiero, Sociale e dei Servizi;
- l'articolazione sul territorio: l'iniziativa interessa IMPRESE del Centro, Nord e Sud;
- la partecipazione diretta di Aziende, Lavoratori e Sindacati;
- le modalità di svolgimento: analisi dei fabbisogni formativi, strutturazione e sperimentazione di modelli formativi specifici.

### 5. ARTICOLAZIONE E DURATA

Per la realizzazione del progetto viene attivato un percorso metodologico così strutturato:

- analisi: settoriali, dei sistemi di apprendimento, organizzativa, delle competenze, comparativa della competitività;
  - definizione dei fabbisogni formativi, delle possibilità di soddisfacimento e delle modalità di realizzazione, dei percorsi di valutazione dei risultati;
  - sperimentazione dei modelli formativi ipotizzati.
- Il progetto ha la durata di 18 mesi all'interno del periodo Ottobre 1999 / Settembre 2001.

### 6. DESTINATARI INTERMEDI E FINALI

Dirigenti e quadri, dipendenti di piccole medie imprese appartenenti alle aree ed ai settori definiti, con particolare attenzione a coloro che svolgono funzioni tecniche, produttive o commerciali e ai quadri medio alti, anche imprenditoriali.

### 7. FASI OPERATIVE

- a) l'analisi dei fabbisogni formativi delle aziende coinvolte, da realizzare tramite:
  - analisi di settore / comparto;
  - analisi dei processi di apprendimento;
  - diagnosi organizzativa;
  - analisi comparativa della competitività (benchmarking);
  - analisi e sperimentazione delle competenze chiave;
- b) la definizione dei modelli formativi mirati alle professionalità da aggiornare;
- c) la sperimentazione formativa tramite appositi corsi localmente organizzati;
- d) la diffusione dei risultati per la loro trasferibilità.

### 8. AZIONI

La metodologia di indagine applicata dai singoli part-

ners è frutto di concertazione mirata ad uniformare le chiavi di lettura dei dati rilevati.

Ciò, consentirà di rendere compatibili i modelli formativi che saranno formulati e quindi la loro trasferibilità con i dovuti accorgimenti in relazione al settore, al territorio ed alle aziende di riferimento.

## 9. LOCALIZZAZIONE

Si prevede di realizzare le attività in oggetto nelle seguenti regioni: Emilia Romagna, Toscana, Lombardia, Liguria, Marche, Lazio, Puglia, Sardegna, Calabria e Sicilia.

## 10. VERIFICHE E DIFFUSIONE DEI RISULTATI

Tramite costante monitoraggio e valutazione delle attività, si metterà a punto un modello di approccio sistematico replicabile, e quindi da disseminare, tramite l'organizzazione di seminari ed azioni informative e di pubblicazione dell'intervento.

## 11. RUOLO CESPIM

Nell'ambito del progetto la partecipazione del Cespim è mirata specificamente alla realizzazione dell'Azione sperimentale n. 3:

“Formazione per lo sviluppo di qualità, innovazione ed internazionalizzazione”.

I contenuti concernono :

- le strategie di gestione per la competitività e lo sviluppo della piccola e media impresa;
- l'assicurazione di qualità e qualità totale;
- le trasformazioni in atto a livello tecnologico;
- le nuove tecnologie nell'informazione;

- analisi dell'export;
- globalizzazione dei mercati;
- processi di internazionalizzazione.

Le fasi operative dell'Azione sono realizzate nelle Regioni Puglia e Toscana. Le Aziende interessate a livello territoriale sono ubicate rispettivamente nei territori della Provincia di Firenze e della Provincia di Lecce.

Il settore di appartenenza è il Manifatturiero, specificamente:

- Tessile / Abbigliamento / Calzaturiero in Puglia;
- Comparti del Manifatturiero in Toscana.

Le imprese coinvolte sono n. 15 per ciascuna regione, per un numero globale di n. 30 aziende, con una media di n. 10 / 20 dipendenti.

I lavoratori che globalmente parteciperanno ai corsi saranno n. 40, con la presenza di n. 10 allievi per ciascun corso.

I corsi di formazione professionale saranno complessivamente n. 4:

- n. 2 in Toscana;
- n. 2 in Puglia.

Per la realizzazione delle fasi specialistiche del progetto il Cespim si avvale di esperti esterni e delle strutture formative espressione dell'API Toscana e dell'Api Lecce, che forniscono anche collaborazione per l'attuazione del progetto a livello territoriale nei seguenti campi operativi:

- la individuazione delle imprese che saranno coinvolte, unitamente alle rappresentanze sindacali;
- lo svolgimento delle fasi di analisi dei fabbisogni formativi;
- la collaborazione nella definizione dei conseguenti modelli formativi;
- a scelta dei lavoratori da far partecipare ai corsi formativi;
- la realizzazione delle attività formative.

## Modelli flessibili di formazione continua e servizi per la qualità, l'innovazione e l'internazionalizzazione nelle PMI

Legge 236/93 - Azioni di sistema, Tema Obiettivo 3  
Prot. n. 47619/98 - fasc. n. 79

### 1. ENTE PROMOTORE

INFORCOOP Scrl – Istituto Nazionale di Formazione Cooperativa.

INFORCOOP è l'Ente di Formazione Nazionale di Legacoop, ovvero dell'Associazione di tutela e rappresentanza del sistema imprenditoriale cooperativo.

### 2. DURATA

Diciotto mesi: ottobre 1999 - settembre 2001.

### 3. OBIETTIVI E MOTIVAZIONI

Attraverso il perseguimento degli obiettivi di progetto INFORCOOP si propone di individuare e sperimentare un modello di sviluppo e sostegno alle cooperative, che possa essere utilizzato come leva d'innovazione e competitività.

Il sistema di azioni di cui si rende interprete si configura come dinamico e flessibile, in grado di leggere i bisogni e dare risposte concrete. La finalità strategica consiste nel promuovere e sviluppare la Formazione e l'Elevazione Professionale, in particolare nelle imprese cooperative, favorendo l'occupazione e facilitando l'evoluzione dell'organizzazione del lavoro in sintonia con lo sviluppo scientifico e tecnologico.

Gli obiettivi individuati sono:

- promuovere e realizzare attività di analisi e ricerca, mettendo a punto un modello, le metodologie e gli strumenti di rilevazione;
- programmare e gestire corsi di formazione sul territorio nazionale, che promuovano la Qualità, l'Innovazione ed i processi d'Internazionalizzazione;
- supportare la cultura della Cooperazione ed il rafforzamento dei principi cooperativi attraverso la cultura d'impresa e la qualificazione professionale.

### 4. DESTINATARI INTERMEDI E FINALI

Destinatari dell'azione sono tutti gli imprenditori, quadri e dipendenti impegnati nei processi innovativi tesi a potenziare la competitività aziendale.

### 5. LE FASI DELLE ATTIVITÀ

Le attività da realizzarsi sono:

- analisi dei fabbisogni su casi aziendali nazionali;
- realizzazione di seminari informativi e pubblicizzazione dell'intervento;
- sperimentazione di un modello flessibile di formazione continua avente ad oggetto: "Sperimentazione di un modello innovativo e flessibile di formazione per le imprese cooperative".

#### 1° Sperimentazione sul campo

a) *Analisi dei fabbisogni*: è un'attività tesa ad individuare i fabbisogni, impresa per impresa, tramite la messa a punto di strumenti di rilevazione ed analisi. Tale attività sarà effettuata su un campione di dieci cooperative sia di produzione che di servizi. La rilevazione ha il compito di definire i processi chiave e le dinamiche evolutive, individuando le competenze utili a potenziare la competitività delle imprese cooperative.

b) *Realizzazione di seminari informativi e pubblicizzazione dell'intervento*: tale attività sarà finalizzata a promuovere le attività di progetto ed a diffondere i risultati ottenuti.

Si è resa necessaria tale attività, in considerazione dell'innovatività dello strumento di rilevazione, della diversificazione ed ampiezza del campione, al fine di garantire coerenza ed oggettività nella fase di acquisizione delle informazioni e dei dati.

#### 2° Sperimentazione formativa

L'attività formativa prevede la realizzazione di 1 cor-



so della durata di 80 ore e con 10 partecipanti. Avrà inizio con la sperimentazione di un modello flessibile di formazione continua, utile a poter concertare i dispositivi per l'apprendimento e d'intervento formativo, definire lo sviluppo strategico della risorsa formazione, e verificare, con i soggetti interlocutori, ipotesi formative delineate dal punto di vista della loro utilità, realizzabilità, opportunità e rispondenza ai problemi riscontrati.

Dopo la messa a punto del modello sarà attuato ad aprile 2001 il corso che avrà ad oggetto la "Sperimentazione di un modello innovativo e flessibile di formazione per le imprese cooperative".

I contenuti del corso saranno arricchiti e completati da argomentazioni e tematiche, finalizzati a soddisfare specificatamente i fabbisogni rilevati.

## 6. LOCALIZZAZIONE

Si prevede di realizzare l'attività in oggetto nella regione Lazio.

## 7. VERIFICHE E DIFFUSIONE DEI RISULTATI

Tramite costante monitoraggio e valutazione delle attività, si metterà a punto un modello di approccio sistemico replicabile, e quindi da disseminare. L'attività di verifica sarà implementata con monitoraggio e valutazione sia delle attività di sperimentazione formativa che su tutto l'impianto di progetto. La diffusione dei risultati avrà luogo con l'organizzazione di seminari ed azioni informative e di pubblicizzazione dell'intervento.



## Modelli flessibili di formazione continua e servizi per la qualità, l'innovazione e l'internazionalizzazione nelle PMI

Legge 236/93 - Azioni di sistema, Tema Obiettivo 3  
Prot. n. 47619/98 - fasc. n. 79

### 1. ENTE PROMOTORE

Cofimp, Consorzio per la formazione e lo sviluppo delle PMI, Bologna.

### 2. DURATA

Diciotto mesi: ottobre 1999 - settembre 2001.

### 3. OBIETTIVI E MOTIVAZIONI

Il progetto I.Q.I. / PMI, coerentemente alla natura del raggruppamento temporaneo che porta a sintesi esperienze diverse di ricerca, formazione, servizi alle imprese, nasce dalla volontà di sperimentare un modello formativo in grado di sostenere e sviluppare la competitività delle piccole e medie imprese, migliorandone la qualità strategica e gestionale. Attraverso il progetto si vuole pertanto giungere alla:

- proposizione di un insieme organico di attività ed interventi che rispondano direttamente alla messa in evidenza del bisogno di servizi formativi propri delle PMI;
- contemporanea proposizione di una seconda linea di attività in grado di fare da ponte con le sperimentazioni che accompagnano i processi di riforma del sistema "educazione-formazione-lavoro" in atto nel Paese.

### 4. DESTINATARI INTERMEDI E FINALI

Le attività di progetto sono rivolte a dirigenti, quadri e dipendenti di piccole e medie imprese appartenenti ai comparti del manifatturiero, con particolare attenzione a coloro che svolgono funzioni tecniche, produttive o commerciali.

### 5. LE FASI DELLE ATTIVITÀ

Per la realizzazione del progetto si è attivato un percorso metodologico che fa riferimento a strumenti, tradizionali ed innovativi, in continua relazione sistemica: questo interscambio tra i livelli di analisi (settori e sistema economico, metodi di apprendimento, organizzazione aziendale e *banchmarking*) non ponendo nessun elemento al di sopra degli altri o in posizione di priorità, consente la definizione di un sistema integrato di analisi, maggiormente efficace nella definizione dei fabbisogni formativi e nella progettazione di interventi di sviluppo per le PMI.

L'esecuzione delle attività ha previsto una fase progettuale atta a definire il piano esecutivo, l'analisi e l'identificazione del campione ed a delimitare il campo d'indagine.

#### 1° Sperimentazione sul campo

Cofimp analizza il comparto manifatturiero, in particolare aziende del settore della meccanica strumentale.

#### ATTIVITÀ SVOLTE E DA SVOLGERE

##### Progettazione

Indagini di mercato (ott. 99 - mar. 00)

- Supporto alla definizione di modelli e strumenti: nella raccolta delle indagini; nella sintesi delle informazioni; commento critico alle informazioni.

##### Definizione di modelli e strumenti

- Analisi del materiale relativo ad indagini nazionali: studio della metodologia e partecipazione a seminari; verifica dell'applicabilità al progetto; risultato e comparazione dei modelli;
- analisi dei modelli e degli strumenti applicati a carattere locale; confronto dei materiali, loro sistematizzazione e verifica della congruità rispetto al progetto.

#### *Funzionamento e gestione del progetto*

- attività di coordinamento progettuale interno alla struttura.

#### *Studi e ricerche*

Analisi dei fabbisogni

- analisi di settore;
- analisi presso le aziende;
- elaborazione dei risultati;
- stesura dei report;
- definizione del fabbisogno;
- analisi dei problemi emersi dalle analisi / diagnosi effettuate;
- sintesi dei risultati informativi disponibili in uscita dalle fasi di analisi settoriale, diagnosi organizzativa e analisi delle competenze;
- selezione delle competenze ed aggregazione per aree di attività;
- individuazione delle esigenze di formazione progettazione di ipotesi di intervento;
- definizione del piano di intervento formativo aziendali.

#### *Ideazione e preparazione di strumenti per rilevamenti / interviste ecc.*

- analisi delle metodologie (classica e basata sul benchmarking);
- creazione di strumenti;
- costruzione manuale d'uso;
- creazione data base;
- costruzione strumenti per l'analisi e la comparazione dei dati.

#### **2° Sperimentazione formativa**

La sperimentazione del modello ipotizzato per la formazione di quadri e dipendenti di piccole e medie imprese, è collegata ad interventi formativi per i lavoratori dipendenti destinatari del progetto.

L'attività prevede l'implementazione di percorsi esemplari di formazione continua, realizzata col metodo del progetto diffuso interaziendale, atti a favorire la realizzazione di attività corsuali a partire dai risultati dell'analisi dei sistemi aziendali. Obiettivi della sperimentazione sono:

- individuare e sperimentare percorsi adeguati ai fabbisogni rilevati nell'ambito della qualità, innovatività ed internazionalizzazione;

COFIMP realizzerà l'azione sperimentale:

*Formazione per lo sviluppo di qualità, innovazione ed internazionalizzazione:* le principali tematiche da affrontarsi riguardano principalmente, strategie di gestione per la competitività e lo sviluppo, l'analisi dell'export, le globalizzazioni dei mercati ed i processi di internazionalizzazione.

I contenuti saranno arricchiti e completati in funzione delle fasi di analisi sul campo e delle interviste dirette da argomentazioni e tematiche, finalizzati a soddisfare i fabbisogni rilevati.

In particolare l'attività formativa verrà svolta attraverso 4 corsi rivolti a 10 partecipanti della durata di 80 ore ciascuno.

#### **6. LOCALIZZAZIONE**

Le attività in oggetto si prevede di realizzarle nella regione Emilia Romagna

#### **7. VERIFICHE E DIFFUSIONE DEI RISULTATI**

Tramite costante monitoraggio e valutazione delle attività, si metterà a punto un modello di approccio sistemico replicabile, e quindi da disseminare, tramite l'organizzazione di seminari ed azioni informative e di pubblicazione dell'intervento.



**Orwell 3000 S.r.l.**  
**Sede: Via Spinazzola, 28 00151 – Roma**  
**Tel : 06/66166490 Fax 06/66148602 – 0347/7550003**  
**e-mail: info@orwell3000.it**  
**P.I. – 05216471002**

## CORSO DI FORMAZIONE

### “Sviluppo delle competenze chiave per i quadri”

Sviluppato in attuazione del progetto

“I.Q.I / PMI – Modelli flessibili di formazione continua e servizi per la qualità,

l'innovazione e l'internazionalizzazione nelle PMI”

- Premessa** Il progetto “*I.Q.I / PMI – Modelli flessibili di formazione continua e servizi per la qualità, l'innovazione e l'internazionalizzazione nelle PMI*” intende sperimentare un modello formativo capace di sostenere e sviluppare la competitività delle PMI, fornendo conoscenze e competenze utili al miglioramento strategico e gestionale in ottica di qualità.
- In particolare sarà sperimentato un modello formativo strutturato come sistema dinamico permanente in grado di leggere i bisogni e fornire risposte adeguate ed efficaci in rapporto ai destinatari
- Proponenti** Associazione Temporanea di Impresa, già attivata, promossa dagli organismi nazionali ed emiliano romagnoli di Legacoop (INFORCOOP ed EFESO), Confapi (CESPIM e COFIMP), CNA (ECIPA e ACIPAR).
- A questo progetto hanno aderito le Associazioni dei Quadri aderenti a CGIL CISL e UIL a cui competerà la realizzazione e sviluppo di azioni specifiche e mirate.
- Ente gestore del corso** Orwell 3000 S.r.l.
- Destinatari** Dirigenti e Quadri delle piccole e medie imprese
- N° partecipanti previsti** 60

<b>Argomenti sviluppati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· elementi di diagnosi dei fabbisogni di competenza a livello di azienda</li> <li>· definizione delle competenze per quadri ed alte professionalità</li> <li>· trasformazioni in atto a livello tecnologico - soprattutto nuove tecnologie dell'informazione / office / e - commerce</li> <li>· assicurazione di qualità e qualità totale</li> <li>· elementi di comunicazione in un contesto di lavoro - il lavoro di gruppo - organizzazione</li> <li>· la negoziazione di soluzioni e risorse in situazioni interpersonali e di gruppo</li> <li>· sviluppo delle strategie di apprendimento</li> </ul>
<b>Modalità</b>	<p>Il corso sarà sviluppato con metodologia formative miste:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Formazione a Distanza : 64 ore (CD Rom con assistenza off linee e telematica)</li> <li>· Formazione tradizionale : 16 ore (apertura corsi e chiusura)</li> </ul>
<b>Iscrizione</b>	<p>Per iscriversi inviare entro il 3 maggio 2001 i moduli:MOD1; MOD2: MOD 3 : MOD 4; debitamente compilati alla Orwell 3000 S.r.l. Via Spinazzola 28, fax 06 66148602 - Orario 9.00 - 13.00.</p>
<b>Graduatorie</b>	<p>Saranno inseriti tra gli aventi diritto alla frequenza del corso le prime 60 domande che perverranno alla Orwell 3000 S.r.l., farà fede la data e l'ora di ricezione del fax o consegna domanda.</p>
<b>Costi</b>	<p>Gratuito per i partecipanti, cofinanziamento dell'azienda erogato in termini di impiego di risorse umane (autorizzazione alla partecipazione e fruizione del corso) e strumentali</p>
<b>Sede avvio / chiusura corsi</b>	<p>Roma, l'indirizzo sarà comunicato dalla segreteria della Orwell 3000 S.r.l.</p>
<b>Date previste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Avvio: 21 maggio, durata 8 ore</li> <li>· Chiusura: 28 giugno, durata 8 ore (esami e discussione sul modello)</li> </ul>
<b>Certificazioni</b>	<p>Al termine del corso, previo superamento delle prove previste, sarà rilasciato un attestato di frequenza</p>

**Il CD realizzato e prodotto in relazione alle finalità ed agli obiettivi di questo progetto è disponibile a richiesta.**