

## Allegato A

### **PREMESSE METODOLOGICHE E CONTESTO DI RIFERIMENTO**

**PER LA PARTECIPAZIONE ALLA GARA D'APPALTO PER L'AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO PER IL "RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE DIRETTIVE, ORGANIZZATIVE, PROGETTUALI ED OPERATIVE DELLE STRUTTURE FORMATIVE ACCREDITATE PER L'ATTUAZIONE DI AZIONI CON IL CONCORSO FINANZIARIO DEL FONDO SOCIALE EUROPEO" PERIODO 2007-2013 F.S.E. ASSE 4 "CAPITALE UMANO".**

Il Programma pluriennale di formazione (abbr. **PFO**) mira a rafforzare le competenze direttive, organizzative, progettuali ed operative degli operatori delle strutture formative accreditate per l'attuazione di azioni con il concorso finanziario del Fondo Sociale Europeo. Tale **PFO** si propone in particolare di:

- A. contribuire al miglioramento della qualità della gestione dei progetti formativi a cofinanziamento del Fondo Sociale Europeo, in sintonia da un lato con i requisiti del sistema provinciale di accreditamento e la rappresentazione dei processi e delle attività gestionali interni alle strutture formative accreditate da quest'ultimo prospettata, e dall'altro con l'evoluzione dei saperi e delle metodologie della formazione, attraverso il potenziamento delle competenze delle figure professionali che nelle strutture formative accreditate operano nel ciclo della progettazione ed implementazione dei progetti a cofinanziamento del Fondo Sociale Europeo;
- B. potenziare in modo consistente le competenze tecnico-professionali per la gestione qualificata e individualizzata dei servizi formativi di orientamento, counseling, coaching, tutoring, cruciali per l'individualizzazione della formazione e la crescita personale/professionale;
- C. accompagnare e sostenere l'evoluzione del sistema formativo provinciale (Fondo Sociale Europeo) nel medio e lungo periodo in una duplice prospettiva di qualificazione e di innovazione dello stesso;
- D. favorire in particolare un'evoluzione dell'offerta formativa a cofinanziamento del Fondo Sociale Europeo orientata alla promozione delle nuove politiche di coesione sociale e di sviluppo territoriale, in grado di valorizzare buone pratiche e competenze acquisite attraverso azioni innovative e sperimentazioni, nonché di cogliere le nuove opportunità di cooperazione transnazionale.

#### **SISTEMA DEI DESTINATARI DEL PFO**

##### **LE STRUTTURE FORMATIVE ACCREDITATE**

La popolazione delle strutture formative accreditate che beneficeranno indirettamente del PFO, censita nell'aprile 2008, è costituita da 104 enti notevolmente diversi tra loro per veste giuridica, missione istituzionale, ambiti elettivi di specializzazione e dimensioni organizzative, che nel loro insieme rappresentano ormai un consolidato terziario della formazione a cofinanziamento comunitario.

Una possibile e non esaustiva segmentazione di questa popolazione, utile per evidenziare la varietà delle forme istituzionali che si riscontra, può essere la seguente:

- agenzie formative costituite da categorie economiche;
- agenzie formative costituite da enti pubblici o da associazioni di enti pubblici;
- istituzioni scolastiche e formative provinciali;

- istituzioni scolastiche e formative private paritarie o convenzionate;
- società private di servizi di formazione e consulenza;
- enti che operano in ambito sociale e non-profit;
- enti culturali.

Le strutture formative accreditate partecipano selettivamente ai bandi per l'affidamento in gestione di azioni formative a cofinanziamento comunitario, privilegiando in ragione delle proprie specificità e strategie determinate tipologie di azione formativa o segmenti di destinatari. Conseguentemente hanno sviluppato e cercano di potenziare particolari competenze, quelle che risultano cruciali per i relativi settori di attività formativa.

#### **Requisiti dell'offerta:**

Attraverso l'evoluzione pluriennale dell'offerta formativa, il PFO dovrà in una certa misura intercettare alcune esigenze formative proprie dei tipi di ente accreditato, soprattutto quelle associate alle peculiarità dei segmenti di destinatari e delle tipologie di azione formativa privilegiate. Questo requisito presuppone la previsione di dispositivi di studio in itinere dei fabbisogni formativi riferibili a segmenti delle attività a cofinanziamento del Fondo Sociale Europeo.

#### **LE FIGURE PROFESSIONALI TARGET**

Ai fini della predisposizione del PFO, si indica la seguente classificazione delle figure professionali (o ruoli) che sono presenti nelle strutture formative accreditate attraverso forme organizzative e rapporti contrattuali diversi, verso le quali l'offerta formativa dovrà essere orientata:

- direttori o responsabili delle strutture formative accreditate;
- responsabili di area gestionale (gestione per la qualità, gestione didattica, gestione amministrativa);
- progettisti;
- coordinatori didattici;
- formatori dedicati a servizi formativi di orientamento tutoring, coaching, counseling;
- docenti;
- addetti ai servizi di segreteria e supporto organizzativo alla didattica.

#### **Requisiti dell'offerta:**

Attraverso l'evoluzione annuale dell'offerta formativa, il PFO dovrà in una certa misura intercettare e soddisfare le esigenze formative delle diverse figure professionali, associate alle competenze che vengono riconosciute particolarmente significative per il conseguimento delle finalità del PFO.

#### **LA STRUTTURA DELL'OFFERTA FORMATIVA DEL PFO**

La struttura dell'offerta formativa del PFO dovrà essere articolata nelle seguenti 6 linee d'azione, i criteri relativi all'accesso alle azioni formative saranno definiti dal Committente e la formazione in piccolo gruppo è intesa come formazione per gruppi composti normalmente da 12 partecipanti, nello specifico:

##### **LINEA 1. AZIONI FORMATIVE AD ELEVATA INDIVIDUALIZZAZIONE DI SUPPORTO A PERCORSI DI CRESCITA PERSONALE/PROFESSIONALE**

###### **ELEMENTI DISTINTIVI:**

I servizi formativi ad elevato livello di individualizzazione rispondono all'esigenza di supportare ed accompagnare in un arco di tempo non superiore ad un anno il singolo partecipante nella riflessione sul proprio percorso di crescita e sulle competenze acquisite in vista dell'elaborazione e della realizzazione di un percorso formativo individuale rilevante per lo sviluppo personale/professionale e per il miglioramento della qualità e della capacità di innovazione della struttura formativa di appartenenza.

Il servizio offerto può includere momenti di orientamento, assessment, bilanci di competenze, counseling, assistenza metodologica, supervisione, consulenza, in

contesti individuali e di gruppo, a supporto dell'avanzamento del percorso di crescita personale/professionale.

**TARGET:**

La Linea 1. viene riservata a direttori di struttura formativa accreditata, a responsabili di area gestionale qualità/accreditamento e didattica e a professionisti senior e junior della formazione, con esclusione di coloro che ricoprono unicamente o prevalentemente il ruolo di docente.

**AZIONI:**

La linea 1. è costituita da sessioni di autoformazione, di formazione faccia-a-faccia in coppia (allievo e consulente) e in piccolo gruppo, di formazione mediata da ICT (Information and Communication Technology) con modalità sincrona o asincrona.

E' da prevedere un colloquio individuale iniziale rispondente all'esigenza di esplorare la domanda formativa individuale e di avviare la relazione formativa, che potrà assolvere anche ad eventuali esigenze di selezione dell'accesso alle ulteriori attività formative.

Sono altresì da prevedere sessioni di lavoro in piccolo gruppo per lo svolgimento di attività rilevanti per le finalità proprie della Linea 1., quali ad esempio seminari e laboratori di assessment di competenze, di bilanci di competenze, di orientamento, di elaborazione progettuale, di rielaborazione e supervisione di esperienze, ecc..., che potranno ispirarsi ad approcci teorici e metodologici e a modelli operativi, preliminarmente esplicitati, variabili di anno in anno, quali a titolo di esempio: approcci narrativi autobiografici, self-empowerment, psico-sociodramma, ecc....

Sono altresì da prevedere colloqui individuali di consulenza personale/professionale e di accompagnamento, supervisione, rielaborazione del percorso formativo e auto formativo individualizzato.

**LINEA 2. LABORATORI DI SPECIALIZZAZIONE PROFESSIONALE**

**ELEMENTI DISTINTIVI:**

Il laboratorio di specializzazione professionale è inteso come un percorso formativo di una certa consistenza, intrapreso da un piccolo gruppo relativamente omogeneo di professionisti della formazione accomunati dall'interesse al potenziamento, con l'aiuto di esperti, di alcune competenze relative a particolari ambiti tematici e dalla disponibilità a mettere in gioco le proprie esperienze come casi di studio e di elaborazione, nonché a lavorare in modo cooperativo nella ricerca e acquisizione di saperi e/o nello sviluppo di eventuali progetti applicativi reali a forte valenza formativa.

In altre parole, ciascun laboratorio mira, attraverso un percorso formativo articolabile in alcuni mesi, alla specializzazione professionale su determinate competenze tecnico-metodologiche, con l'impiego di dispositivi e metodologie didattiche atte a valorizzare le esperienze, la riflessività e le capacità dei partecipanti e a promuovere l'esercizio, con supervisione, di nuove competenze. I laboratori possono prevedere a titolo di esempio attività di ricerca, studio di buone pratiche, visite di studio, esperienze sul campo con brevi tirocini o osservazioni reciproche di azioni formative reali, ecc...

I gruppi di apprendimento costituiti attraverso i laboratori di specializzazione siano portatori da un anno all'altro di nuove domande formative, intercettabili nell'annualità successiva e che gli stessi vadano a costituire progressivamente nodi significativi e riconosciuti della emergente comunità professionale locale di pratiche.

**TARGET:**

I laboratori vanno progettati per gruppi di professionisti della formazione e di responsabili di strutture formative accreditate caratterizzati da una certa omogeneità (per maturità personale e professionale, per tipo di azioni formative

cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo privilegiate, per natura istituzionale dell'ente formativo di appartenenza, ecc.), o da differenze tali da prospettare opportunità di confronto significative per tutti i membri.

#### **AZIONI:**

I laboratori di specializzazione dovranno:

- essere progettati – ci si riferisce alla progettazione didattica che dettaglia il progetto generale - sentiti i partecipanti e con il loro concorso, prestando attenzione ai contesti di interesse dei partecipanti nei quali le competenze trovano declinazione;
- essere gestiti da un formatore-facilitatore esperto, con competenze di metodo ed in parte anche di contenuto, in grado di gestire diversi momenti formativi laboratoriali e di mettere in gioco in relazione al bisogno, anche in codocenza, docenti ed esperti;
- prevedere l'attivazione di dispositivi di formazione in aula e oltre l'aula ed auto formativi atti a valorizzare le esperienze, la riflessività ed il coinvolgimento, quali ad esempio: ricerca d'aula, autocasi, supervisione di esperienze reali, osservazioni sul campo, sessioni di sperimentazione, coordinamento in aula di ricerche sul campo, visite di studio in un paese europeo, forme di *action learning* e di *cooperative learning*, *project work*, ecc...;
- essere articolati in un percorso distribuito nel tempo – quadrimestrale - semestrale - ma non eccessivamente impegnativi in termini di monte ore di formazione.

Le visite di studio presso particolari istituzioni o realtà formative europee vanno contestualizzate in un laboratorio, ovvero in una dimensione formativa che assicuri momenti antecedenti alla visita, di preparazione della stessa, e successivi di rielaborazione. I costi di viaggio, vitto e alloggio dei partecipanti rientrano nel contratto d'appalto.

In base al contenuto del laboratorio, in fase di ammissione allo stesso può essere previsto un colloquio individuale dell'aspirante partecipante con un formatore esperto rispondente alle seguenti esigenze:

- avviare la relazione formativa acquisendo informazioni relative alla persona, alle esperienze professionali, alla domanda formativa, alle esperienze e competenze che possono essere valorizzate nell'ambito del laboratorio;
- selezionare l'accesso al fine di assicurare un'adeguata composizione omogenea dei gruppi di partecipanti.

#### **ESEMPI INDICATIVI DI LABORATORI DI SPECIALIZZAZIONE**

Esempi di laboratori di specializzazione coerenti con le finalità di medio lungo periodo del PFO sono:

- declinazioni di project management sulla gestione integrata in equipe di progetti formativi;
- competenze evolute di coordinamento didattico e di tutorship individuale e di gruppo dei processi di apprendimento;
- approcci e metodi per promuovere la crescita personale nell'ambito di un contesto formativo, con riferimento a particolari segmenti di partecipanti ed in coerenza con le nuove politiche di inclusione e coesione;
- la progettazione e la gestione di azioni formative in una prospettiva multistakeholder e di sviluppo di sistema;
- qualificazione della formazione attraverso la cooperazione transnazionale;
- potenzialità e prospettive dell'e-learning;
- servizi formativi di supporto allo sviluppo di comunità di pratiche, di comunità professionali virtuali, di apprendimenti informali.

### **LINEA 3. CORSI DI PERFEZIONAMENTO**

**ELEMENTI DISTINTIVI:**

Il PFO si propone di potenziare in modo consistente le competenze tecnico-professionali per la gestione qualificata e individualizzata dei servizi formativi di orientamento, counseling, coaching, tutoring, cruciali per l'individualizzazione della formazione ed il supporto alla crescita personale/professionale. Questa linea formativa ospita nel periodo di vigenza del PFO alcune edizioni di corsi di una certa consistenza e durata, assimilabili ai cosiddetti executive master, da proporre a piccoli gruppi di professionisti della relazione formativa (senior e junior), per il perfezionamento delle competenze relative alle situazioni di narrazione e riflessione su esperienze e percorsi formativi, di assessment, di elaborazione di progettualità, di orientamento, di counseling, di tutorship esperta, ecc.; competenze che vanno declinate in base alle specificità dei contesti formativi e dei relativi destinatari (giovani diplomati, giovani laureati, utenza debole, persone con disabilità, quadri e dirigenti, ecc.).

I corsi di perfezionamento si distinguono per la durata (annuale con incontri indicativamente a cadenza quindicinale), la selezione all'ingresso, la consistenza della proposta teorica, metodologica ed applicativa, lo spazio dedicato ad esercitazioni in aula ed in contesti reali con supervisione, lo studio di testi anche con modalità cooperative, l'apprendimento attraverso la fruizione diretta e personale dei dispositivi di supporto alla crescita personale/professionale che costituiscono l'obiettivo formativo (assessment, coaching, counseling, ecc.), la declinazione delle competenze su segmenti d'utenza specifici, l'elaborazione di project work, la valutazione in itinere e finale degli apprendimenti.

I corsi di perfezionamento dovrebbero inoltre assicurare un equilibrio tra istanza di specializzazione, che spesso implica la scelta e l'approfondimento di particolari scuole di pensiero, modelli o approcci teorici e metodologici, ed istanza di pluralismo teorico/metodologico, che va ricercato per ampliare le possibilità di pensiero e d'azione professionale dei destinatari e la capacità di adattamento ai diversi contesti formativi. I corsi di perfezionamento dovrebbero pertanto inquadrare le pratiche professionali oggetto di formazione possibilmente richiamando e sviluppando più d'un approccio teorico-metodologico.

**TARGET:**

Formatori con esperienze pregresse di gestione di relazioni e situazioni formative nelle aree della tutorship dei processi di apprendimento, dell'orientamento, dell'assessment, della formazione per il potenziamento delle competenze sociali.

**LINEA 4. CATALOGO ANNUALE DI CORSI BREVI MONOGRAFICI****ELEMENTI DISTINTIVI:**

Il catalogo annuale di corsi brevi monografici rappresenta lo strumento offerto dal PFO per rispondere in modo flessibile ad esigenze formative puntuali. La varietà dell'offerta a catalogo associata alla facoltà di selezionare in piena autonomia le proposte di interesse dovrebbero permettere la soddisfazione della domanda formativa, nei limiti di una formazione basata sulla partecipazione a corsi brevi monografici.

Tutte le figure professionali destinatarie del PFO dovrebbero ritrovare nel catalogo un'offerta formativa dedicata, con corsi monografici a valenza monoprofessionale su competenze proprie della figura o multiprofessionale se finalizzati allo sviluppo di competenze comuni tra più figure professionali.

**TARGET:**

Tutte le figure professionali destinatarie del PFO.

**AZIONI:**

La durata dei corsi brevi monografici dovrà essere di 1-1,5 giornate, (8-12 ore) erogate nei giorni feriali, sabato incluso.

I corsi rispondono all'esigenza di esplorare e/o approfondire temi di interesse propri di una figura professionale o comune a più figure professionali, in coerenza

con la mappa delle competenze, non trascurando alcune competenze di base. Alcuni corsi dovrebbero essere dedicati ai saperi e alle competenze di base relative al ciclo di servizio della formazione.

Il catalogo dovrebbe inoltre prevedere corsi per la presentazione o l'approfondimento di temi di interesse generale per lo sviluppo organizzativo delle strutture formative accreditate e per lo sviluppo di sistema.

Un argomento di una certa rilevanza o complessità potrebbe essere affrontato con più corsi brevi monografici, di taglio diverso (corsi con valenza culturale/informativa versus formativa/addestrativa oppure tecnico/professionale versus manageriale), tra loro integrabili in possibili percorsi modulari; ovvero corsi di:

- esplorazione ed introduzione di particolari contenuti, approcci, metodi, tecnologie, ecc...;
- approfondimento delle specificità del ciclo della formazione declinato in particolari contesti di intervento (es.: apprendistato, formazione post laurea ecc.) o con particolari segmenti d'utenza (es.: giovani post-diploma, adulti in situazione di svantaggio, disabili ecc...);
- studio di buone pratiche;
- acquisizione di particolari abilità tecnico-metodologiche relative al ciclo della formazione e alla didattica che possono arricchire il patrimonio di competenze tecnico-professionali ed assicurare un adeguato rispetto dei requisiti di accreditamento;
- promozione della cooperazione nell'ambito di reti interregionali, transfrontaliere, transnazionali;
- potenziamento nell'ambito delle tecniche gestionali e delle competenze manageriali.

Per ciascun corso si dovranno prevedere soglie d'iscritti in base alle quali il corso viene o meno attivato ed eventualmente rieditato nell'anno corrente o nell'anno successivo. Il numero programmato minimo/massimo d'iscritti può variare in base alle esigenze didattiche proprie di ciascun corso.

Per particolari corsi di formazione si dovranno prevedere momenti di codocenza ed un servizio di tutorship in aula.

Il catalogo deve presentare l'offerta in modo che la stessa sia facilmente analizzabile per figure professionali target o per aree tematiche o gestionali di riferimento.

**ESEMPI INDICATIVI DI CORSI O DI TIPI DI CORSI – DECLINABILI VARIAMENTE IN CHIAVE MONO O MULTIPROFESSIONALE POSSONO ESSERE I SEGUENTI:**

- presentazione di un approccio/modello manageriale relativo al tema della qualità;
- presentazione di tecniche di project management per la gestione della formazione;
- approfondimento di tecniche e criteri per la gestione di una particolare situazione formativa;
- le specificità della formazione a favore di un particolare segmento d'utenza;
- le specificità di particolari azioni formative;
- la cura della formazione sul campo e la formazione di tutor aziendali;
- presentazione e/o approfondimento di un particolare approccio/modello teorico o metodologico rilevante per l'innovazione della formazione;
- implicazioni per la formazione delle nuove politiche per l'inclusione;
- l'utilizzo in contesto formativo delle buone pratiche;
- strumenti web2.0 a supporto delle comunità di pratiche;
- la progettazione come pratica di ricerca-azione e attivazione di reti;
- presidio integrato dei processi formativi e amministrativi;
- sistemi informativi e gestione documentale per le segreterie didattico organizzative;

- linee di evoluzione dell'e-learning.

#### **LINEA 5. CICLO DI SEMINARI**

I seminari sono intesi come eventi formativi brevi, per un grande pubblico, a libero accesso senza preiscrizione, con esperti di alto livello, dedicati a contenuti di interesse generale rilevanti per la crescita culturale degli operatori.

Devono soddisfare molteplici esigenze: rappresentazione di scenari ed indirizzi europei relativi alla formazione e al suo contributo ai processi di sviluppo territoriale, presentazione di approcci teorici/metodologici, di modelli di intervento, di buone pratiche relativi alla formazione, discussione delle tendenze del cambiamento nel sociale, nel mondo del lavoro e dell'impresa, ecc....

Si devono prevedere programmi di volta in volta diversi - conferenza/dibattito con esperto e discussant, incontro con maestri o testimoni, tavola rotonda -, impiego di particolari sussidi didattici, forme diverse di attivazione del pubblico, ecc....

Dovranno essere previsti 5 seminari nell'anno 2009 e 5 nell'anno 2010, di mezza giornata (4 ore), con numero medio atteso di 100 partecipanti a ciascun seminario.

I seminari saranno effettuati in sale messe a disposizione dalla Committenza e dotate di dispositivi di videoregistrazione, al fine di assicurare la fruizione asincrona dell'evento con tecnologia podcasting, oltre all'accesso ai materiali didattici attraverso il sito del programma formazione formatori.

I temi dei seminari sono definiti annualmente d'intesa tra Committente e Società appaltatrice, con l'apporto del Comitato scientifico, su proposta della Società appaltatrice.

I temi relativi alla prima annualità sono:

- formazione e comunità di pratiche;
- cooperare in modo continuo a livello transnazionale;
- nuove frontiere per l'inclusione sociale;
- nuovi scenari e azioni innovative;
- evoluzioni dell'ITC come risorsa per i processi di apprendimento.

L'offerta presentata deve includere il programma dei seminari sopra indicati ed una rosa ristretta di autorevoli relatori relativi ai temi indicati, con relativi curricula sintetici **(sottoscritti in originale dai relatori)**.

#### **LINEA 6. SUPPORTI PER LA PROMOZIONE DI COMUNITÀ DI PRATICHE**

La precedente edizione del PFO ha offerto gli operatori del settore un'importante occasione di conoscenza reciproca e di scambio di conoscenze e di esperienze in contesti formali ed informali. Ha rappresentato di fatto un'occasione di attivazione di legami sociali e di tessitura di una emergente comunità locale professionale, gravitante intorno ad oggetti professionali di interesse comune.

Uno degli obiettivi del PFO è creare condizioni affinché questa comunità professionale, ritrovandosi nei luoghi sociali generati dal PFO, possa evolvere verso una comunità di pratiche capace di darsi ulteriori opportunità di confronto e di apprendimento, in contesti formali ed informali, faccia-a-faccia o virtuali, sincroni o asincroni, pur nella consapevolezza che il sistema delle strutture formative accreditate è attraversato da dinamiche complesse, ad un tempo competitive e cooperative.

La linea 6 è dedicata a questo obiettivo e raccoglie un insieme di dispositivi atti ad alimentare il legame sociale e lo scambio professionale nella comunità di pratiche; a titolo di esempio:

- momenti formativi dedicati alla formazione sui contenuti che questa prospettiva richiama: comunità di pratiche, comunità virtuali, comunità professionali virtuali, formazione oltre l'aula, tecnologie e strumenti web2.0 di supporto alle comunità virtuali, ecc...;

- organizzazione di eventi sociali atti promuovere la comunità di pratiche dei formatori e la sua auto-organizzazione, per esempio su base associativa;
- progettazione partecipata con membri della comunità di pratiche di una sezione del sito del PFO alla stessa dedicata, con installazione di strumenti web 2.0;
- messa a disposizione sul sito delle risorse per l'apprendimento generate dal PFO;
- sperimentazione coordinata dell'utilizzo di strumenti web2.0;
- amministrazione e gestione del sito – o parte del sito – dedicato alla comunità di pratiche nel periodo di vigenza del PFO.

L'offerta di appalto deve includere un progetto di massima indicante un quadro di dispositivi (azioni, servizi, tecnologie, ecc.) attraverso i quali perseguire l'obiettivo relativo alla linea 6 e le articolazioni del processo formativo – animativi - sperimentale da realizzare.

Detto progetto a parità di risorse potrà essere rivisitato e dettagliato d'intesa con il Committente sulla base dell'evoluzione del processo, delle dinamiche sociali e degli elementi di contesto (contingenze, vincoli, opportunità) che emergessero nello svolgimento dello servizio stesso.

### **MODELLO DI COMPETENZE**

Le azioni formative che saranno realizzate nell'ambito del PFO dovranno essere riferibili ad un esplicito modello di competenze, che la Società appaltatrice dovrà mettere a punto nelle fasi di avvio del servizio.

Il modello di competenze è inteso in questo contesto come una mappa generale delle competenze professionali richieste alle persone che interpretano le figure professionali target o espresse dall'organizzazione, attualmente ritenute cruciali o rilevanti per il conseguimento della finalità del PFO e perciò meritevoli di investimenti formativi da parte dello stesso.

Il modello di competenze è altresì da intendere ed utilizzare come strumento che da un lato rispecchia i risultati di un'analisi generale delle esigenze e opportunità formative che il PFO intende raccogliere e dall'altro contestualizza l'offerta formativa dallo stesso promossa e ne facilita la programmazione.

Nel modello di competenze queste ultime sono rappresentate con una breve locuzione o un periodo sintetico descrittivi, in termini di responsabilità e autonomia, della *performance* professionale o organizzativa osservabile auspicata. Ciascuna competenza indicata dal modello di competenze, traendo origine da un quadro complesso di conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche – oltre che dai processi riflessivi e di apprendimento di individui e gruppi nel *qui ed ora* dell'agire nel contesto di lavoro -, potrà essere potenziata attraverso molteplici e sinergiche azioni formative, iniziali o avanzate; azioni formative da differenziare anche in base alla maturità professionale dei destinatari (senior, junior), che nell'intera durata del PFO potranno configurare dei veri e propri percorsi formativi pluriennali.

Secondo questa impostazione metodologica, dato il modello di competenze proprio del PFO, la progettazione formativa dovrà procedere da una identificazione e interpretazione dei presupposti e componenti cruciali – di conoscenza, di abilità, di capacità personali, ecc.... - che concorrono a dare forma e contenuto a ciascuna competenza, tenendo presente che il PFO dovrà essere caratterizzato da un'opzione culturale di fondo di pluralismo teorico e metodologico. Detti presupposti e componenti delle competenze costituiranno parte rilevante del materiale di lavoro per la progettazione delle azioni formative e la definizione di obiettivi e contenuti.

### **STRUTTURA DEL MODELLO DI COMPETENZE**

Ai fini della elaborazione del modello di competenze si dovranno identificare e classificare le competenze ad un livello di generalità sufficiente per rendere riconoscibile il posizionamento nel modello di competenze di ciascuna azione formativa proposta dal PFO e rendere altresì



riconoscibile l'evoluzione dell'offerta formativa nel periodo di vigenza del PFO ovvero la capacità di copertura da parte dell'offerta formativa delle competenze definite dal modello. In particolare il modello delle competenze dovrà indicare per ciascuna figura professionale una lista o mappa delle competenze ritenute rilevanti nella prospettiva strategica di medio lungo periodo propria del PFO.

Il modello delle competenze dovrà inoltre proporre una classificazione di ciascuna competenza, per la quale si propone la seguente tipologia:

- **competenza propria** della figura professionale, articolabile eventualmente in competenza di base o competenza specialistica;
- **competenza comune** a più figure professionali, anche se con diversi livelli di specializzazione tra le stesse;
- **competenza associata a particolari contesti formativi**, la cui specificità può derivare: dal contesto istituzionale e dalle strategie che caratterizzano il tipo di ente formativo accreditato, dal tipo azione corsuale (formazione iniziale, formazione continua, ecc.) o dal tipo di destinatari della formazione privilegiati dall'ente formativo accreditato;
- **competenza distintiva** per la qualificazione dei processi di gestione delle attività formative cofinanziare FSE e per l'innovazione del sistema formativo provinciale.

L'offerta presentata può proporre un diverso sistema di classificazione purché la mappa di competenze conseguente sia funzionale nel supportare la progettazione formativa e nel rendere riconoscibili, anche in sede di rendicontazione sociale e valutazione delle attività formative svolte, gli investimenti formativi dedicati a ciascuna figura professionale target (anche attraverso attività formative interprofessionali) e a ciascuna finalità del PFO, in particolare: la qualificazione dei processi gestionali, la qualificazione di ciascun contesto formativo sostenuto da cofinanziamenti Fondo Sociale Europeo – definito per tipo di azione formativa e segmento elettivo d'utenza, e gli investimenti formativi orientati all'innovazione del sistema.

#### **PROCESSO DI MESSA A PUNTO DEL MODELLO DI COMPETENZE**

L'offerta dovrà includere una ipotesi iniziale di modello di competenze, desumibile dal presente capitolato nonché da altre fonti di cui l'offerente potrà avvalersi, quali a titolo indicativo e non esaustivo: il Programma Operativo Obiettivo 2 FSE 2007/2013 della Provincia Autonoma di Trento di cui alla Decisione C(2007)5770 dd. 21.11.2007, il vigente sistema di accreditamento delle strutture formative accreditate e relativi requisiti (deliberazione della Giunta provinciale di Trento dd. 18.07.2008 n. 1820), il quadro delle azioni cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo (deliberazione della Giunta provinciale di Trento nr. 1637 di data 30 giugno 2008).

L'ipotesi iniziale di modello di competenze costituirà un punto di partenza per la messa a punto in avvio dell'appalto del modello di competenze sulla base di un percorso snello e finalizzato di ricerca e di consultazione degli stakeholder il cui disegno dev'essere incluso nell'offerta.

#### **COMPETENZE SEGNALATE DAL COMMITTENTE**

Sono di seguito indicate le competenze che il Committente ritiene debbano essere incluse nel modello di competenze perché ritenute attualmente cruciali per la qualificazione e innovazione del sistema formativo provinciale e come tali da assumere come un riferimento per lo sviluppo dell'offerta formativa:

- **COMPETENZE PROPRIE DI FIGURE PROFESSIONALI**  
Ruoli professionali diversi riconducibili alla figura di formatore:
  - a) processi di progettazione:
    - coinvolgere gli stakeholder nella progettazione formativa al fine di sviluppare reti e comprendere in modo approfondito il contesto, le esigenze, le domande e le aspettative dei destinatari diretti ed indiretti della formazione;

- disegnare progetti formativi in grado di massimizzare l'impatto della formazione sotto il profilo dell'empowerment e dello sviluppo degli attori, delle reti e delle progettualità a vari livelli (persone, istituzioni, territori);
- disegnare progetti formativi aperti alla valorizzazione di buone pratiche, alla sperimentazione di nuovi contesti e risorse formative, tra cui la transnazionalità, ed in generale all'innovazione di approcci, metodi, contenuti;
- b) processi di erogazione:
  - gestire situazioni didattiche e processi formativi privilegiando approcci, metodi e stili atti a coinvolgere attivamente i partecipanti e a valorizzare esperienze, conoscenze e capacità individuali;
  - selezionare approcci teorici e metodi didattici o adattare le pratiche formative in modo da rendere il processo formativo sensibile alle specificità di contesti e target della formazione e all'unicità del partecipante reale;
  - gestire con consapevolezza e sensibilità sul piano teorico-metodologico le situazioni formative individuali e di gruppo caratterizzate dall'intreccio di processi di crescita personale e professionale;
  - gestire i processi di tutorship di apprendimento con sensibilità verso le dinamiche psico-sociali e padronanza delle logiche del progetto formativo e dei relativi domini di contenuto culturale, tecnico e professionale;
  - gestire in modo unitario, riflessivo ed adattativo il processo formativo, raccordando ed integrando progettazione, erogazione, valutazione della formazione;
  - curare adeguatamente la formazione individualizzata in ambiente di lavoro e la formazione operativa (training on the job);
  - adottare nella formazione in aula e nelle docenze in particolare dispositivi e metodi didattici diversificati atti a promuovere efficacemente gli apprendimenti.
- **COMPETENZE COMUNI A PIÙ FIGURE PROFESSIONALI**
  - gestire in team i progetti formativi e i relativi processi con l'utilizzo di logiche e strumenti di project management atti ad assicurare adeguati livelli di coordinamento, integrazione e controllo;
  - coordinare le interdipendenze tra processi didattici e processi amministrativi;
- **COMPETENZE CRUCIALI PER L'INNOVAZIONE DEI SISTEMI FORMATIVI**
  - orientare l'offerta formativa cofinanziata dal Fondo Sociale Europeo verso la promozione a tutti i livelli delle politiche di coesione e di sviluppo comunitarie: empowerment, pari opportunità, educazione permanente, inclusione e coesione sociale;
  - valorizzare nei processi formativi buone pratiche europee e competenze e percorsi maturati localmente attraverso progetti europei;
  - valorizzare nell'ambito delle azioni cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo le opportunità di cooperazione a vari livelli (interregionale, transfrontaliera e transnazionale);
  - intercettare con l'offerta formativa cofinanziata dal Fondo Sociale Europeo le politiche ed i processi di sviluppo locale e contribuire agli stessi;
  - alimentare con le azioni formative cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo reti professionali, comunità di pratiche ed occasioni informali di apprendimento.

## **PROCESSO ANNUALE DI PROGRAMMAZIONE DEL PFO**

Le proposte formative previste dal PFO per gli operatori delle strutture formative accreditate sono definite annualmente per ciascuna annualità di vigenza contrattuale sulla base degli esiti del processo annuale di programmazione, i cui requisiti minimi sono descritti di seguito. L'offerta presentata dovrà indicare in modo analitico il processo proposto di programmazione annuale del PFO con relative *milestones* e *deliverables*.

In avvio di ciascuna annualità di vigenza del PFO la Società Appaltatrice è tenuta a formalizzare preliminarmente l'eventuale aggiornamento del disegno del processo annuale di programmazione concordato con il Committente.

**A. ELABORAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA POTENZIALE ANNUALE**

Il processo annuale di programmazione prende l'avvio con l'elaborazione di un'*offerta formativa potenziale annuale* da utilizzare come prima ipotesi d'offerta, con la quale sondare la domanda formativa, per addivenire conseguentemente ad una appropriata e definitiva offerta formativa annuale. Questa opzione metodologica dovrebbe prevenire o ridurre il rischio di disallineamenti tra domanda ed offerta, che comportano diseconomie. Dovrebbe altresì assicurare la messa a fuoco dei criteri di accesso a singole azioni formative.

L'offerta formativa potenziale annuale è elaborata dalla Società Appaltatrice d'intesa con il Committente. L'offerta può prevedere l'attivazione di tecniche e strumenti di ricerca quantitativa o qualitativa per una esplorazione più puntuale della domanda formativa e forme strutturate di valorizzazione delle esperienze formative dell'annualità precedente per la progettazione dell'annualità successiva.

Il Committente ha facoltà di richiedere e concordare a parità di risorse che l'offerta formativa potenziale privilegi determinate azioni formative ritenute dallo stesso di particolare rilevanza strategica.

Nel passaggio da un'annualità all'altra, ai fini dell'elaborazione dell'offerta formativa potenziale annuale sono valorizzati gli apprendimenti, le opportunità e le contingenze emergenti dal processo (riflessioni, esiti della valutazione, ascolto della domanda, evoluzione del settore, ecc.), in modo da assicurare nel tempo la massima appropriatezza dell'offerta formativa e rendere riconoscibili su scala pluriennale alcune rilevanti linee di evoluzione del PFO.

In particolare nel corso dell'appalto l'evoluzione dell'offerta formativa dovrebbe assicurare progressivamente ad un tempo:

- adeguate opportunità formative a ciascun segmento di partecipanti (definito per figura professionale e maturità professionale);
- un'adeguata copertura delle diverse aree di competenza professionale: in particolare le competenze cruciali per la qualità della gestione e per l'innovazione della formazione a cofinanziamento del Fondo Sociale Europeo, con una attenzione alle competenze specifiche associate ai tipi di azione formativa o segmenti d'utenza della stessa;
- un'adeguata articolazione dell'offerta formativa, in grado di abbracciare il continuum tra formazione a valenza culturale *versus* tecnica, generale *versus* specifica, informativa *versus* professionalizzante.

L'offerta formativa potenziale indica annualmente per ciascuna linea di azione formativa le azioni potenzialmente attivabili con una breve e schematica descrizione delle stesse (tipo di contesto formativo, obiettivi, contenuti, metodo, target elettivi, durata, eventuali prerequisiti di ammissione, ecc...).

**B. ATTIVAZIONE DELLE RELAZIONI CON STRUTTURE FORMATIVE ACCREDITATE**

I responsabili delle strutture formative accreditate debbono essere coinvolti nel processo di programmazione annuale in quanto stakeholder di particolare rilievo.

Si può prevedere una riunione annuale con gli stessi e/o altre forme di comunicazione/interazione per rispondere alle seguenti esigenze:

- condividere i risultati del bilancio e della valutazione delle attività formative pregresse (a partire dalla seconda annualità);
- presentare l'offerta formativa potenziale annuale, orientare la domanda formativa e promuovere la collaborazione istituzionale necessaria per il buon andamento del processo annuale di programmazione ed erogazione;
- presentare in particolare l'offerta formativa potenziale rivolta espressamente ai responsabili delle strutture e raccogliere indicazioni e proposte;

- richiedere l'invio da parte delle strutture formative accreditate di una mailing list aggiornata di destinatari potenziali del PFO.

L'offerta può proporre ulteriori forme o momenti di relazione con i responsabili delle strutture formative accreditate, anche aggregati per tipo di struttura formativa accreditata di appartenenza, per qualificare in forme diverse il loro apporto al PFO ed assicurare a quest'ultimo un maggiore impatto nel sistema formativo provinciale.

### **C ATTIVAZIONE DELLE RELAZIONI CON I DESTINATARI POTENZIALI**

Acquisite annualmente dalle strutture formative accreditate le mailing list aggiornate dei destinatari potenziali del PFO, si prevede la comunicazione agli stessi dell'offerta formativa potenziale e l'apertura delle pre-iscrizioni, con l'indicazione di preferenze, da ritenersi non vincolanti perché da utilizzarsi come sondaggio della domanda espressa dall'universo dei destinatari potenziali, in vista della definizione dell'offerta formativa effettiva, che dovrà salvaguardare in modo ottimale esigenze diverse. Per esempio alcune azioni formative potranno essere rinviate per insufficienza di iscritti a vantaggio di altre che potranno essere proposte in più edizioni, oppure alcuni pre-iscritti potranno essere orientati su determinate azioni di non prioritario interesse nella prospettiva di recuperare nelle annualità successive la loro domanda formativa originaria.

L'Aggiudicatario dovrà:

- aggiornare il database dei destinatari;
- segnalare a ciascun destinatario potenziale della presenza sul sito dell'offerta formativa potenziale annuale con invito alla preiscrizione alle azioni di interesse entro un termine stabilito dalla Committenza;
- attivare uno sportello per servizi di informazione a supporto della preiscrizione, con possibilità di colloquio telefonico o faccia a faccia con un formatore esperto nel caso in cui la domanda implichi una conoscenza specifica dell'offerta formativa ed una capacità di orientamento e di consulenza.
- raccogliere le preiscrizioni dei destinatari potenziali e l'elaborazione di prospetti utili per l'analisi della domanda e la messa a punto dell'offerta formativa effettiva.

### **D. MESSA A PUNTO DELL'OFFERTA FORMATIVA ANNUALE**

Le preiscrizioni raccolte annualmente sull'universo dei potenziali destinatari evidenziano la domanda di formazione intercettata dall'offerta formativa annuale potenziale, a partire dalla quale mettere a punto l'offerta effettiva, risultante dalla ricerca di ottimizzazioni atte ad assicurare, nel periodo di vigenza contrattuale, il migliore equilibrio tra esigenze diverse: adeguata numerosità degli aderenti alle azioni formative, assicurazione di una adeguata offerta formativa a ciascun segmento d'utenza, equilibrio tra investimenti formativi centrati su competenze di base e specialistiche, su competenze per la qualificazione o per l'innovazione del sistema formativo provinciale, ecc....

L'offerta formativa effettiva è predisposta dall'Appaltatore, d'intesa con il Committente.

Il programma dell'offerta formativa effettiva sarà sviluppato in modo che ciascuna azione formativa sia adeguatamente presentata, anche con l'indicazione dei formatori incaricati, del calendario delle attività, di eventuali requisiti o criteri di accesso o selezione e dispositivi di valutazione.

### **E. COMUNICAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA E RACCOLTA DI ISCRIZIONI**

L'Aggiudicatario dovrà procedere con la comunicazione dell'offerta formativa agli interessati a mezzo pubblicazione sul sito, annunciata da e-mail e l'invito di inviti a formalizzare entro un termine, stabilito dalla Committenza, l'iscrizione alle attività prescelte o la convalida delle preiscrizioni.

Nel periodo di apertura delle iscrizioni dovrà essere attivato uno sportello per servizi di informazione, con possibilità di colloquio telefonico o faccia a faccia con un formatore esperto nel caso in cui la domanda implichi una conoscenza specifica dell'offerta formativa ed una capacità di orientamento e di consulenza.

I destinatari dovranno ricevere le comunicazioni conseguenti all'iscrizione (accoglimento, non accoglimento dell'iscrizione, eventuale selezione, ecc.), il processo relativo alla comunicazione con gli iscritti e l'iscrizione alle attività formative dovrà essere gestito in modo tale da promuovere condizioni per una responsabilizzazione degli stessi, che la gratuità dell'iscrizione potrebbe depotenziare.

**F. VALUTAZIONE DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA**

Il monitoraggio e la valutazione delle attività formative dovranno essere disegnati e produrre deliverables in modo da alimentare l'esplorazione sia della soddisfazione sia dei fabbisogni e della domanda formativa in vista della programmazione dell'annualità successiva.

**MONITORAGGIO E VALUTAZIONE**

L'offerta dovrà illustrare il sistema di monitoraggio e di valutazione del PFO che l'offerente intende adottare, con l'indicazione generale di processi, strumenti e prodotti.

Il sistema di monitoraggio deve assicurare l'acquisizione e l'elaborazione di dati relativi alla soddisfazione e all'evoluzione della domanda formativa forniti da tutti partecipanti e dai formatori, con rendicontazione periodica degli stessi.

Il sistema di valutazione deve assicurare rendicontazioni periodiche delle attività realizzate nell'ambito di ciascuna linea formativa, corredata da osservazioni di carattere qualitativo relativi all'andamento e agli esiti delle stesse, utili per il governo del PFO.

Si richiede l'adozione di un modello di valutazione multistakeholder, che assicuri ai principali stakeholder (Committente, Strutture formative accreditate, Società appaltatrice, destinatari, docenti) la possibilità di contribuire alla messa a punto del sistema di valutazione e al suo esercizio, in forme adeguate e sostenibili dato il contesto.

**Il Servizio dovrà essere caratterizzato dalla necessaria flessibilità e adattabilità che deriva dalla possibile ridefinizione ed eventuale rielaborazione di orientamenti stabiliti in sede di programmazione a livello provinciale, nazionale o comunitario.**