





# La palestra



Progetto "Uno spazio formativo permanente per il sostegno all'inserimento lavorativo e ai percorsi di carriera delle donne"

# formativa

**Cristina Carghini**  
(Project leader)

**Licia Piraccini**  
(Progettista)

**Cristina Buldrini**  
(Tutor Simulimpresa)

**Cinzia Astolfi**  
(Coordinatore organizzativo)

hanno contribuito  
alla realizzazione del report.

Maria Grazia Accorsi  
(Direzione scientifica)

Eleonora Durighello  
(Ricerche di sfondo)

Cristina Carghini e Cristina Buldrini  
(Contributi sui dati dell'edizione 2005-2006  
della Palestra formativa)

Cinzia Astolfi e Ivana Loli  
(Contributi sulle strategie per la valutazione  
della sostenibilità economica del modello  
della Palestra formativa)

Si ringraziano i componenti  
del Comitato Tecnico Scientifico, in particolare:  
Gabriele Angeli, Paola Arcangeli,  
Giuseppe Del Magno, Marco Pasi, Fabio Scala.

Si ringrazia:  
la ditta Scrupoli che da anni è l'impresa madrina del Cescot,  
la Centrale Nazionale di Simulimpresa senza della quale  
l'impresa simulata non potrebbe funzionare.

	prefazione	7
	introduzione	9
<b>1</b>	la struttura della palestra formativa permanente	14
	1.1. la struttura come impresa simulata	15
	1.2. l'impresa simulata "scrupoli 2"	20
	1.3. il percorso didattico tipo	24
	1.4. gli strumenti operativi	30
<b>2</b>	le opzioni pedagogiche della metodologia adottata	34
	2.1. la proposta didattica	35
	2.2. le competenze acquisibili	38
<b>3</b>	il valore della proposta nel sistema territoriale dell'offerta formativa e del lavoro	41
<b>4</b>	i dati della prima esperienza	48
	4.1. gli utenti raggiungibili e raggiunti	49
	4.2. i percorsi attivati e gli esiti della customer satisfaction	51
	conclusioni	60



# indice



Gli anni recenti hanno posto al mondo del lavoro parecchie sollecitazioni. Cambiamenti normativi, flussi di lavoratori provenienti da altri Paesi e culture, modelli contrattuali nuovi, aspirazioni e competenze dei soggetti diversificate e più complesse, spazi e opportunità rilevanti nell'ambito del lavoro autonomo; sono tutti fenomeni che hanno cambiato e stanno cambiando lo scenario del mondo del lavoro e i suoi protagonisti.

In quest'ambito il posizionamento della formazione professionale è stato oscillante fra impostazioni legate al passato o troppo innovative; fra metodologie obsolete o per poche eccellenze; fra un ruolo determinante e propulsivo e un altro marginale e poco funzionale. L'obiettivo è sempre stato quello, però, di cercare di essere sempre più vicino al lavoro e alle sue esigenze. Una ricerca che è stata sviluppata con diverse modalità a seconda delle specifiche vocazioni e strategie.

Per quel che riguarda il Nuovo Cescot Emilia-Romagna e tutto il suo sistema dei Cescot provinciali, lo sforzo di adeguamento si è sempre realizzato su due fronti: da una parte continuando a offrire proposte formative di qualità in ambiti tutto sommato di tipo tradizionale, dall'altra sviluppando e sperimentando modelli d'intervento innovativi. E' stato così per l'applicazione del benchmarking alle piccole imprese del commercio, per il commercio elettronico, per la sostituzione delle imprenditrici nella gestione dell'azienda (i progetti Navigare il futuro, Innovazione, Co-manager), solo per citarne alcuni significativi degli anni più recenti. E' così anche per questo progetto della Palestra formativa che evoca di per sé un luogo dove gli utenti si autogestiscono tempi e modalità di fruizione dei prodotti che a loro interessano, con grande flessibilità quindi, ma anche un luogo dove ci si reca per migliorare sé stessi e le proprie prestazioni e dove il faticare diventa anche piacere.

E' ancora una volta un progetto molto innovativo che il Nuovo Cescot Emilia-Romagna ha inteso realizzare e che ben si addice a un sistema di piccole e medie imprese come quello del nostro territorio regionale. I primi risultati raggiunti, grazie alla grande professionalità di chi ci ha lavorato e vi ha collaborato a vario titolo, incoraggiano a proseguire nella strada intrapresa e a perseguire strumenti di lavoro sempre più adeguati ai tempi che cambiano.

*Presidente Nuovo Cescot E.R.*  
Maurizio Bertarini



Prerogative



## Presentiamo qui la **palestra formativa permanente**,

una struttura originale realizzata a Rimini, per iniziativa di Nuovo Cescot Emilia-Romagna, finanziata con le risorse FSE. E' promossa da un partenariato composito, costituito da rappresentanti imprenditoriali e parti sociali (Associazione Confesercenti Emilia Romagna, Fondo interprofessionale Fonter, Ente Bilaterale Territoriale Ebter, imprese), istituzioni (Centro per l'impiego di Rimini) e organizzazioni professionali (Collegio dei Ragionieri Commercialisti di Rimini, Collegio dei Consulenti del lavoro di Rimini). Nel periodo gennaio/novembre 2006 la Palestra ha servito **85 utenti donne** (il progetto rientra infatti nella misura El dell'ob. 3 del FSE), di cui **72** disoccupate, per lo più inviate dal Centro per l'impiego, e **13** occupate inviate da aziende o autocandidatesi per migliorare la propria posizione nel mercato del lavoro. Il totale delle ore erogate è stato di 1000, comprensive delle diverse modalità di servizio personalizzato che avremo modo di approfondire nella descrizione. Questa prima esperienza ha avuto un'importante valore di 'prova' della tenuta del modello di servizio ed è stata consapevolmente assunta come occasione per effettuare una rilevazione attenta delle criticità al fine di mettere a punto il servizio a regime, non solo per il target circoscritto del primo periodo: target che però è valso come banco di prova significativo 'a fortiori' perché la proposta possa essere rivolta a destinatari diversi e con bisogni anche meno complessi. Come vedremo, la Palestra è ora pronta per uscire dalla sperimentazione e proporsi, anche orgogliosamente, come servizio alla collettività riminese e perché non, essere trasferita ad altre realtà regionali.

## **2.0** una palestra formativa

La metafora della **palestra** bene rappresenta le caratteristiche molto innovative della proposta formativa che qui viene presentata. La palestra è un luogo di allenamento dove gli utenti entrano in orari diversi, per partecipare a training di gruppo o per seguire programmi personalizzati, per scopi differenti di Wellness o fitness fino alla preparazione atletica e al body building, secondo percorsi autogestiti o avvalendosi del supporto di istruttori. La qualità della palestra dipende dalla ricchezza e funzionalità delle attrezzature, dalla numerosità degli obiettivi individuali che possono trovare



risposta, dall'accoglienza dell'ambiente e dal confort dei servizi, dalla professionalità dei **t**rainer di gruppo e personali, dalla possibilità di avere supporto individualizzato, dalla flessibilità degli orari, dal buon rapporto fra i servizi offerti e i prezzi praticati, ... La metafora è completamente trasferibile allo **spazio formativo permanente** allestito a Rimini, utilizzabile - secondo le modalità di uso flessibile che qui illustreremo - dal 2006, **A**ttualmente in fase di ampliamento della struttura e dell'offerta erogata. **S**i tratta di una 'palestra' a scopo formativo dove ciò che si allena sono le competenze cognitive e sociali degli ambienti di lavoro. Un luogo fisico che **simula** reparti di un'azienda ('copia' di un'azienda madrina), attrezzata con tecnologie, postazioni di lavoro, arredi del tutto uguali e organizzati secondo un layout che riproduce quelli di un'azienda reale. I **trainee**/gli allievi operano all'interno secondo procedimenti di lavoro **t**ipici di un'impresa, utilizzando modulistica e documenti, adottando comportamenti, rispettando orari e modalità di relazioni professionali non dissimili da quelli reali. Il **M**otore dell'attività di apprendimento è spesso una 'commessa' assegnata da un'altra impresa simulata della rete, gli istruttori sono i docenti e i tutor, gli allievi 'fanno la parte' degli **i**mpiegati e professionisti. Il **trainee** può essere un impiegato occupato che entra semplicemente per imparare ad utilizzare l'ultimo sw o per migliorare una procedura aziendale e termina in poco tempo la **S**ua esperienza nella palestra, oppure può **t**rattarsi di un lavoratore anziano a rischio di obsolescenza dei saperi **P**rofessionali che vuole aggiornare le competenze di ruolo, o di un disoccupato che intende riqualificarsi e riproporsi nel mercato del lavoro, o di un adulto che non ha mai lavorato e che desidera 'orientarsi' apprendendo le basi del sistema **O**rganizzativo, oppure di gruppi classe che fruiscono della palestra come di un **M**odulo di insegnamento curriculare. Un **trainee** all'ingresso aiuta nell'esplicitazione delle esigenze, valuta il fabbisogno, definisce e condivide il programma personale; un **trainee** pratico prende poi in carico e supporta tecnicamente **C**iascuno nella realizzazione del programma; formatori delle diverse aree disciplinari **I**nteressate dalle attività operative (marketing, amministrazione, comunicazione aziendale, procedure bancarie, ecc.) forniscono ai singoli o a piccoli gruppi le basi teorico tecniche sottese ai processi operativi. I formandi/**L**avoratori si inseriscono nei processi lavorativi simulati, esercitano le attività di ruolo, si scambiano posizione in una **job rotation**



funzionale alla esperienza diretta di tutto il ciclo e alla responsabilizzazione sul risultato da consegnare al 'collega' che gli succede nella postazione. Nella Palestra formativa si imparano abilità tecniche e operative, si apprende il funzionamento dell'impresa e della filiera, si rafforzano skills personali Quali responsabilità, precisione, rispetto degli impegni e dei tempi, capacità di Organizzarsi, coordinarsi con altri e rapportarsi a interlocutori di ruolo. La stessa struttura è Variabile: la palestra/l'impresa simulata può comprendere solo alcuni reparti (ad esempio quelli amministrativi) oppure allargarsi ad ulteriori reparti (ad esempio il reparto di progettazione) e finanche a reparti di produzione: una struttura componibile e incrementabile nel tempo.

## b. quali le novità del paradigma?

Chi abbia in mente il paradigma più comune della formazione professionale, basato sul 'corso', molto simile al modello scolastico (gruppo fisso di allievi, programma Comune, orari definiti per tutti, luogo unico), non adeguato, soprattutto nel caso di adulti, lento, generalista, anche nelle varianti più dinamiche che includono stage, laboratori o autoformazione, ben vede le differenze: la flessibilità (durata anche significativamente diversa dei percorsi, adattamento ad un'ampia diversità di esigenze, ampia gamma di scelta degli orari di Accesso); la possibilità di fruirne sia da parte di gruppi che di singoli; la personalizzazione (personalizzazione radicale delle attività e delle modalità di fruizione, progetto formativo individuale e supporto personale); il Just in time (l'ingresso può avvenire in qualunque periodo dell'anno, previa iscrizione anticipata di pochi giorni rispetto all'inizio Vero e proprio del Percorso: l'attributo 'permanente' nella denominazione della Palestra indica appunto che la struttura non chiude mai e ciascuno può accedere 'a treno in corsa'); la molteplice varietà e 'promiscuità' dei soggetti che sono contemporaneamente attivi e cooperano nella Palestra formativa (la differenza delle storie personali, Età, cultura del lavoro, livello di professionalizzazione, appare come un valore per gli apprendimenti). Le condizioni di funzionamento di una struttura così flessibile chiama in causa soprattutto due fattori: da un lato una minuziosa standardizzazione degli strumenti e dei procedimenti (cfr. cap. 1), dall'altro una elevata competenza dei tutor, sia il **tutor client**



introdurre

**oriented**, che 'accoglie' e 'ascolta' e formula con il formando il programma, sia del **tutor process oriented**, Che prende in carico e supporta tecnicamente lungo il percorso.

## Co i costi

L'elevata qualità del servizio (personalizzazione, brevità dei tempi di risposta, ecc.) ha un **Costo**, che potrebbe porre l'offerta fuori mercato ed esaurire l'esperienza entro i confini delle edizioni 'finanziate'. La sostenibilità economica è dunque uno dei punti di attenzione più importanti dell'offerta dei servizi della Palestra **f**ormativa, che ricerca di **minimizzare** l'impatto dei costi sui singoli fruitori attraverso strategie diverse (cfr. in specifico il cap. 3). Due **E**dizioni sperimentali (la prima qui presentata al cap. 4 che si conclude con l'anno 2006 e la seconda in partenza da Gennaio 2007) realizzate con finanziamento pubblico hanno consentito — e consentiranno — di monitorare accuratamente i fattori economici per definire i **C**osti delle diverse tipologie di percorsi (per **S**ingoli, gruppi, per percorsi brevi, **M**edi, lunghi), anche nella prospettiva di porre 'a mercato' il servizio.

## do dal training al learning

La Palestra formativa permanente è testimonianza concreta del passaggio dell'attenzione, **t**radizionalmente centrata sull'offerta di formazione, a modelli che mettono a fuoco le modalità e le esigenze di apprendimento; **I**n altri termini, come **S**i dice nella letteratura settoriale, del passaggio dal **focus on teaching** al **focus on learning**: transizione che nel sistema di formazione professionale del nostro Paese ha avuto una **G**estazione molto lunga **E**d è tuttora in fase nascente nella maggioranza delle realtà territoriali e dei soggetti erogatori. Durante la transizione, i 'corsi' (che rappresentano il 'formato' consueto dei servizi formativi) si sono perfezionati, si sono flessibilizzati alla ricerca della personalizzazione attraverso **l'**articolazione modulare, la pratica dei crediti, l'inclusione di **W**ork experiences, l'utilizzo di **FAD** o **e-learning** in modalità blended, ecc. Il passo decisivo oltre gli ostacoli residui viene celebrato con l'adozione di forme di servizio decisamente differenti dal 'corso', di cui la Palestra è un esemplare. **A**l **C**entro la persona e i suoi obiettivi, le caratteristiche cognitive e le

disponibilità; su questi fattori si confeziona con modalità 'tailored' l'intero servizio.

**cescot** affronta pienamente il cambiamento verso 'metodologie di prossimità'. Non solo la Palestra permanente è esempio, ma essa fa parte di un 'catalogo' di servizi che si connotano per l'uso di modalità di erogazione molto vicine alla specificità della domanda colta nel contesto dell'azienda o su domanda individuale: ricordiamo, tra il resto, la metodologia 'Up Age' per supportare la trasmissione dei saperi all'interno dell'impresa dai senior aineofiti, corsi brevi su competenze di base Comuni (Progetto Lavoro), il modello 'brick shelves' per la composizione personalizzata di elementi standard di risorse formative, fino ad una metodologia standardizzata per offrire la consulenza alle piccole e medie aziende del commercio e della Distribuzione (Progetto Innovazione); proposte pensate per essere fruite singolarmente o composte in geometrie di servizio variabili.

Questi venti nuovi sono una buona notizia per la formazione, che può operare in modo flessibile e agganciare tipologie di utenti tradizionalmente lontani; per i professionisti della formazione, che attivano le loro competenze più pregiate di progettazione mirata, di ascolto, di diversificazione della proposta di apprendimento; per i destinatari, che possono trovare risposta alle esigenze più diverse e fruire in modo consono alle disponibilità di tempo e risorse; per le imprese, che possono trovare risposte su misura per il loro personale, superando le modalità burocratiche e i tempi lunghi tipici delle attività corsuali; per i servizi per l'impiego, che hanno a disposizione uno strumento veloce e adattabile per avvicinare le esigenze della domanda di lavoro e l'offerta di competenze e per effettuare un migliore matching.

introduzione

la struttura  
della palestra formativa  
permanente

Come detto in premessa, la Palestra formativa permanente è organizzata come un'impresa simulata. Il concetto di simulazione fa riferimento, anche se con accezioni diverse, all'idea di 'costrutto secondo tratti reali e verosimili di ciò che reale non è'. Nello specifico dell'applicazione in ambito formativo, consiste in un modello di insegnamento-apprendimento che si attua riproducendo casi, situazioni professionali, procedure, ecc. che si realizzano nelle organizzazioni lavorative. Tradizionalmente viene utilizzata a scopi di formazione un'intera famiglia di procedimenti didattici che ricorrono alla simulazione: fra i più diffusi, i 'case histories', i 'role playing', la risoluzione di problemi, ecc. Tra queste metodologie, la 'simulazione di impresa' si connota come un'esperienza strutturata, che richiede la ricostruzione di un ambiente 'simile' agli ambienti di lavoro reali. La riproduzione riguarda non solo gli aspetti tecnici e logistici (macchine, strumenti, flussi operativi), ma anche quelli sociali, delle relazioni fra ruoli, delle comunicazioni all'interno dei gruppi e della gerarchia di potere. All'interno di questi 'ambienti' vengono ricreate 'occasioni' reali (ad esempio, una commessa, un processo di lavoro), nelle quali i soggetti affrontano le stesse attività che i loro 'colleghi' in situazione lavorativa reale compiono, utilizzando gli stessi input, operando con le stesse tecnologie, confrontandosi con le stesse regole, ecc.

Le complesse strutture cognitive e comportamentali connesse all'esperienza di lavoro vengono qui messe in gioco non in un'aula o in un laboratorio, né in un'impresa 'vera' come per gli stage, ma, appunto, in una realtà 'verosimile'.

Nel contesto formativo italiano, la metodologia della simulazione d'impresa ha preso avvio intorno alla metà degli anni '90, attraverso due realtà sorte quasi in contemporanea: una, la rete ministeriale delle imprese formative simulate (IFS) diretta dal Ministero dell'Istruzione; l'altra, il 'Programma Simulimpresa', di cui fa parte la Palestra formativa di nostro interesse. Il modello italiano ha imparato dalle esperienze sviluppatasi in precedenza nei diversi paesi europei, assumendo, anche in virtù di alcune somiglianze del contesto socio-culturale e di organizzazione del sistema di formazione, il programma Spagnolo SEFED (<http://webs.sefed.es>) come modello di riferimento esemplare. Il Programma Simulimpresa è datato 1994/1995 e si sviluppa in Europa attraverso la rete EUROPEN, associazione no profit costituita da istituzioni educative, nata il 27 ottobre 1997 nell'ambito

# La struttura simulata come impresa simulata



del progetto omonimo, realizzato grazie ai finanziamenti del FSE e dello Stato Federale di Nordrhein-Westfalia. Attualmente la Rete coinvolge 42 Paesi, raggruppando 5000 imprese simulate (dati presenti sul sito [www.europen.info](http://www.europen.info)). La realizzazione del Programma Simulimpresa in Italia ha visto l'appoggio, attraverso i finanziamenti del Fondo Sociale Europeo, della Regione Emilia Romagna, prima Regione ad aver sperimentato in modo strutturato tale metodologia, ed ha avuto inizio presso un limitato numero di Centri di formazione professionale appartenenti all'AECA, (Associazione *Emiliana Centri Autonomi di Formazione Professionale*) tra cui il Centro 'Città del Ragazzo' di Ferrara, assunto poi come 'Centrale Nazionale di Simulazione' italiana. Il Programma Simulimpresa ha lo scopo di raggruppare, sotto un unico denominatore, le diverse esperienze di simulazione che si sono andate diffondendo all'interno delle strutture formative (centri di formazione professionale, scuole, centri di formazione aziendali e, più recentemente, università) e di rendere possibili i contatti delle singole imprese simulate con la rete internazionale.

## ⊙ gli obiettivi

'Simulimpresa' è un progetto formativo, una metodologia attiva di formazione, la cui **Mission** è la qualificazione delle persone, attraverso l'acquisizione, Oltre che di specifiche competenze tecniche, di competenze trasversali che facilitino l'inserimento lavorativo. Il progetto vuole promuovere la **formazione** attraverso l'esperienza e l'operatività, in una situazione simulata di lavoro; **ha**, inoltre, una forte valenza orientativa, mirando, anche attraverso l'acquisizione di esperienza pratica e di una cultura aziendale, a facilitare la scelta professionale e a favorire l'autovalutazione e la validazione delle 'rappresentazioni' del lavoro e delle organizzazioni produttive. Questa peraltro è la ragione del successo che ha da subito avuto nei diversi **Ambiti** della formazione per il primo accesso al lavoro. Le finalità **Indicate** costituiscono gli elementi base in comune tra le organizzazioni aderenti alla rete Simulimpresa, che riflettono anche le appartenenze nazionali per specifiche connotazioni che assumono nelle diverse realtà: nei paesi esteri in particolare la rete si sviluppa per 'filiera' formativa, specializzandosi nella formazione professionale, o nella formazione universitaria, oppure in quella scolastica; in Italia, invece, Simulimpresa si applica 'trasversalmente' ai diversi sottosistemi e, **Anzi**, si pone

come strumento per far **D**ialogare i diversi mondi formativi e come reciproco aggiornamento tra i diversi sistemi. L'elemento caratterizzante **V**iene ad essere la flessibilità nei contenuti, nelle metodologie utilizzate, nel target di **R**iferimento, ecc.), per adattarsi di volta in volta, nelle diverse applicazioni, al target, alla **T**ipologia di istituzione formativa (formazione aziendale, istruzione professionale, tecnica, formazione professionale, università), al curriculum di **S**tudi (indirizzo industriale, economico, **T**uristico, ecc.); inoltre la 'Centrale di Simulazione' realizza per statuto **A**zioni volte a promuovere lo scambio (richieste di servizi, offerta di prestazioni, ecc.) fra imprese simulate di **Q**ualsivoglia filiera.

## ⊙ la struttura: tra virtuale e reale

La struttura **D**el mondo Simulimpresa è complessa e articolata: l'impresa 'virtuale' si muove all'interno di un mondo '**V**irtuale' fatto di altre imprese simulate con le quali e tra le quali si intrecciano relazioni di diverso tipo: transazioni commerciali, cessione di servizi, **P**artnership, ecc. Questo mondo parallelo e autosufficiente mantiene un aggancio con il **M**ondo reale attraverso il meccanismo del 'madrinato'. Per valutare la portata formativa dell'esperienza **D**obbiamo inoltrarci nel mondo virtuale di Simulimpresa.

### l'azienda virtuale

L'impianto dell'Impresa simulata riproduce la **struttura** di una impresa specifica (azienda commerciale, industriale, servizi, ecc.). Come un'impresa reale, ha un obiettivo sociale, **U**na denominazione, uno statuto, un organo di governo. Di **S**olito vengono strutturati **T**re reparti aziendali (denominati anche 'dipartimenti') relativi alla **F**unzione commerciale (che cura le relazioni di acquisti e vendita con le altre imprese simulate, sia in Italia che all'estero, gestendo le transazioni, i pagamenti, ecc.), **A**lla contabilità (che si occupa dell'amministrazione contabile, della gestione finanziaria, **D**el bilancio, ecc.) e alla funzione del personale (che cura le pratiche amministrative per la gestione del personale dell'azienda, le **R**etribuzioni, i contratti, i rapporti con INAIL e INPS, ecc.). Ciascun **R**eparto viene allestito con strumenti (telefoni, fax, fotocopiatrici, ecc.), **A**ttrezzato con le più moderne tecnologie e fornito dei documenti fedelmente mutuati dalla realtà. L'**O**rganico tipico copia l'organizzazione di un'impresa reale e le funzioni di **C**iascun componente del personale si svolgono nell'interfaccia fra le funzioni



# La struttura simulata come impresa simulata

operative e/o gestionali di impresa e quelle inerenti il ruolo didattico. L'impresa simulata si presenta così come un complesso gioco di ruolo in cui ogni 'personaggio' non sostiene mai solo una parte. Anche i materiali utilizzati comprendono Sia tutti i documenti Necessari per lo svolgimento delle diverse attività (libretto delle fatture, assegni, conti correnti, ecc.), sia materiali più specificamente finalizzati alla didattica: la documentazione che spiega il 'caso' (ad es. il progetto da realizzare, la Commessa, il prodotto da vendere, ecc.), i testi di riferimento (documenti normativi, testi specifici, ecc.), i 'mansionari', Ossia una raccolta di 'istruzioni', pensata per gli allievi/lavoratori, che illustra i compiti e i procedimenti per l'espletamento delle singole funzioni collegate a ciascuna postazione lavorativa, nonché il CD didattico, realizzato grazie al contributo del corpo docente, contenente esercitazioni, test, dispense multimediali, simulazioni, indicazioni bibliografiche di approfondimento dei diversi argomenti trattati in simulimpresa, collegamenti ipertestuali, per un'efficace percorso di Autoformazione in trainee.

## la rete

All'interno della Centrale Nazionale di Simulazione (per l'Italia a Ferrara) sono strutturati il dipartimento 'Banche', il Dipartimento 'Clienti e fornitori', quello 'Enti Ufficiali' (IVA, Ufficio imposte, Posta, INPS) e Quello 'Turismo e Servizi' (assicurazioni, pubblicità, trasporti, ecc.). La centrale di Simulazione, da un lato riceve e gestisce tutta la documentazione relativa alle imprese simulate, fornendo loro i servizi necessari per l'esistenza stessa ed il collegamento in rete; dall'altro genera e produce la documentazione per dare lavoro ai diversi dipartimenti delle imprese simulate, permettendo loro il funzionamento virtuale. Laddove nella Rete non esista una realtà simulata che svolga la funzione desiderata, supplisce la Centrale Nazionale. L'ufficio di coordinamento europeo, costituitosi nel 1993, si trova in Essen. Qui si assicurano le condizioni per il funzionamento delle imprese simulate europee, ed in Particolare viene svolto il monitoraggio sullo sviluppo generale del sistema educativo e Vengono raccolte le informazioni da tutte le Centrali nazionali appartenenti alla rete e pubblicate Sull'apposito Bollettino European.

## le imprese della rete

Perché la simulazione sia significativa è necessario che



la rete **C**omprenda anche le strutture che nel mondo reale interagiscono con quella tipologia di impresa: le imprese simulate sono collegate in rete fra loro (come reciproci clienti e fornitori, **I**n una virtuale 'catena del valore') operando all'interno del mercato simulato nazionale ed estero, e con la Centrale di Simulazione **N**azionale inserita a sua **V**olta all'interno della rete internazionale (Europen). Attualmente nella rete italiana delle imprese **S**imulate sono coinvolte soprattutto tre aree, più sporadicamente, altri settori:

1. **amministrazione-finanza-gestione**  
imprese simulate commerciali  
imprese simulate dei servizi
2. **turismo**  
imprese simulate di agenzie di viaggi  
alberghi
3. **industria**  
imprese simulate del settore meccanico  
imprese simulate del settore grafico  
imprese simulate del settore abbigliamento
4. **altri settori** sono rappresentati in modo meno consistente. Ad esempio, nel settore delle costruzioni, è attivo a Parma uno 'Studio di progettazione architettonica e direzione lavori' nell'ambito del Centro servizi edili.

#### il mondo reale: le imprese madrine

Ciascuna impresa simulata è collegata con un'impresa **R**eale (scelta preferibilmente per la **Q**ualità, l'innovatività, ecc.), di cui **I**mita la struttura, le procedure amministrative, le tipologie merceologiche, ecc. L'impresa madrina fornisce il supporto materiale (mostra dei prodotti, **C**ataloghi, listini prezzi, ecc.), consulenza tecnica (definizione servizi, **a**nalisi marketing, definizione strategie commerciali, ecc.) e consulenza organizzativa. Il rapporto con l'Impresa **M**adrina funge sia in chiave didattica, come indispensabile modello reale per l'impresa simulata, sia in una prospettiva occupazionale, come concreta opportunità per lo svolgimento di un eventuale stage a **C**ompletamento dell'iniziativa e **a**nche come possibile occasione per un **S**uccessivo inserimento **L**avorativo.



# L'impresa simulata Scrupoli 2

La Palestra formativa permanente del Nuovo Cescot E.R. adotta interamente il Modello 'Simulimpresa' della rete Europea. In questo caso, l'impresa reale che funge da 'madrina' è **Scrupoli snc** di Paola Frani, con sede a San Mauro Pascoli in provincia di Forlì/Cesena, Che produce e commercializza abbigliamento.

## ⊙ struttura

La struttura di Scrupoli 2 come impresa simulata, il modello di funzionamento, le Attività formative, la partecipazione alla rete e il ricorso ai servizi della 'Centrale di Simulazione' Rispecchiano il modello comune alle imprese simulate della rete. Altrettanto similmente alle altre imprese della rete, SCRUPOLI2 ha un obiettivo sociale, Uno statuto, un organo di governo. Oggi Sono attive le funzioni amministrative e commerciali, ma l'azienda simulata è in procinto di allargare le attività aprendo un punto vendita. Ecco le principali attività delle postazioni di lavoro, ciascuna di esse attrezzata con Personal computer dotato di Windows XP con il programma OFFICE, Oltre che con i programmi Specifici della funzione:

- La **segreteria** supporta il lavoro degli altri dipartimenti. La segretaria/o si occupa delle telefonate, della corrispondenza in arrivo e in partenza, della gestione dei fax, della cancelleria, del registro bollati.
- Il dipartimento commerciale è Stato suddiviso in Acquisti - Vendite - Marketing.  
**L'ufficio acquisti** si occupa degli ordini di acquisto di Beni funzionali e non funzionali, del Controllo della merce ricevuta con DDT O fattura accompagnatoria, dell'acquisto delle merci Mancanti.  
**L'ufficio vendite** si occupa della gestione edell'evasione degli ordini. Lavora sempre in contatto con il magazzino e la contabilità e si collega telefonicamente Con le altre imprese simulate in caso Si verificassero errori nella compilazione degli ordini.  
**Marketing e Qualità** in questa Postazione ci si occupa delle strategie di marketing, progettando e producendo il materiale da diffondere in occasione di offerte commerciali e campagne promozionali. Inoltre, essendo Scrupoli2 Un'azienda che commercializza Abbigliamento, viene curata l'organizzazione delle sfilate per la presentazione di collezioni oppure di



servizi fotografici da realizzare con le modelle in altri paesi.

- Il dipartimento amministrazione è suddiviso in contabilità - fatturazione - tesoreria/banche - magazzino.

**Contabilità** si gestisce la contabilità generale, si richiede la vidimazione dei registri (libro giornale, registri IVA, ecc.), si aggiornano gli archivi e ci si occupa dell'aggiornamento sulla normativa e sulle procedure nel campo amministrativo.

**Fatturazione** ci si occupa dell'emissione delle fatture per la vendita di servizi o prodotti di Scrupoli2, dell'effettuazione delle registrazioni e della gestione del sistema di controllo dei pagamenti.

**Tesoreria/banca** si gestiscono lo scadenziario, i pagamenti, le riscossioni e i rapporti con le banche, gestendo tutte le principali operazioni tipiche (emissione degli assegni, emissione di riba, presentazione all'incasso degli effetti emessi, ordini di bonifici bancari, versamento in c/c, controllo estratti conti, gestione scadenze, prima nota cassa e banca, ecc.). La banca con la quale si lavora è la Cassa di Risparmio di Ferrara.

Il **magazzino** è una postazione molto importante, in quanto questo ufficio è strettamente correlato alle attività dell'ufficio vendite e dell'ufficio acquisti. Ogni mattina il magazzino deve consegnare la 'situazione' delle scorte all'ufficio vendite per poter evadere gli ordini arrivati e all'ufficio acquisti per effettuare l'approvvigionamento degli articoli sottoscorta.

Alla fine della giornata ritornano le schede aggiornate con gli ordini e le vendite effettuate per aggiornare nuovamente la situazione di magazzino. Questa postazione richiede una concentrazione superiore rispetto alle altre postazioni in quanto un errore anche piccolo di digitazione nella situazione di magazzino comporta problemi a tutte le altre postazioni collegate.

Nell'annualità 2006-2007, Scrupoli2 amplierà la propria struttura attraverso l'apertura di un 'punto vendita' che si articolerà (in linea di massima) nelle seguenti aree di attività: accoglienza cliente (anche in lingua straniera) e applicazione tecniche di vendita; merchandising (allestimento e gestione merci, allestimento vetrine,

progettazione saldi e promozioni, confezionamento); controllo Sicurezza e rispetto normativa Ambientale. Queste attività tipiche del 'front office' che si realizzano nel punto vendita e a diretto contatto con la clientela Si collegano con le funzioni generali già Presenti nell'attuale assetto della struttura simulata: registrazione vendite (registrazioni cassa, gestione incassi, chiusura conto, Registro corrispettivi); gestione acquisti (2 tipologie di prodotti: abbigliamento, intimo e merceria); gestione scorte e Magazzino.

## i ruoli e i servizi formativi erogati

Il personale che opera in Scrupoli 2 interpreta l'organico tipico delle imprese simulate, dove ciascun ruolo interfaccia la doppia valenza fra la posizione occupata nell'organizzazione Produttiva Simulata e le funzioni formative. Più specificamente l'organico di Scrupoli 2 è così composto:

- Il 'titolare' dell'impresa e il 'coordinatore del corso' e svolge, Come approfondiremo meglio dopo, la funzione di accoglienza e gestione dell'utente (tutor client oriented);
- il 'direttore', come responsabile dell'impresa simulata e dei diversi reparti, riveste le funzioni di tutor didattico della Simulimpresa (tutor process oriented);
- sono presenti dei 'consulenti' per le diverse aree di competenza implicate nella gestione dei diversi reparti, che svolgono il ruolo di docenti di Supporto nel reparto e realizzano i momenti formativi strutturati;
- i lavoratori sono gli allievi / partecipanti al percorso.

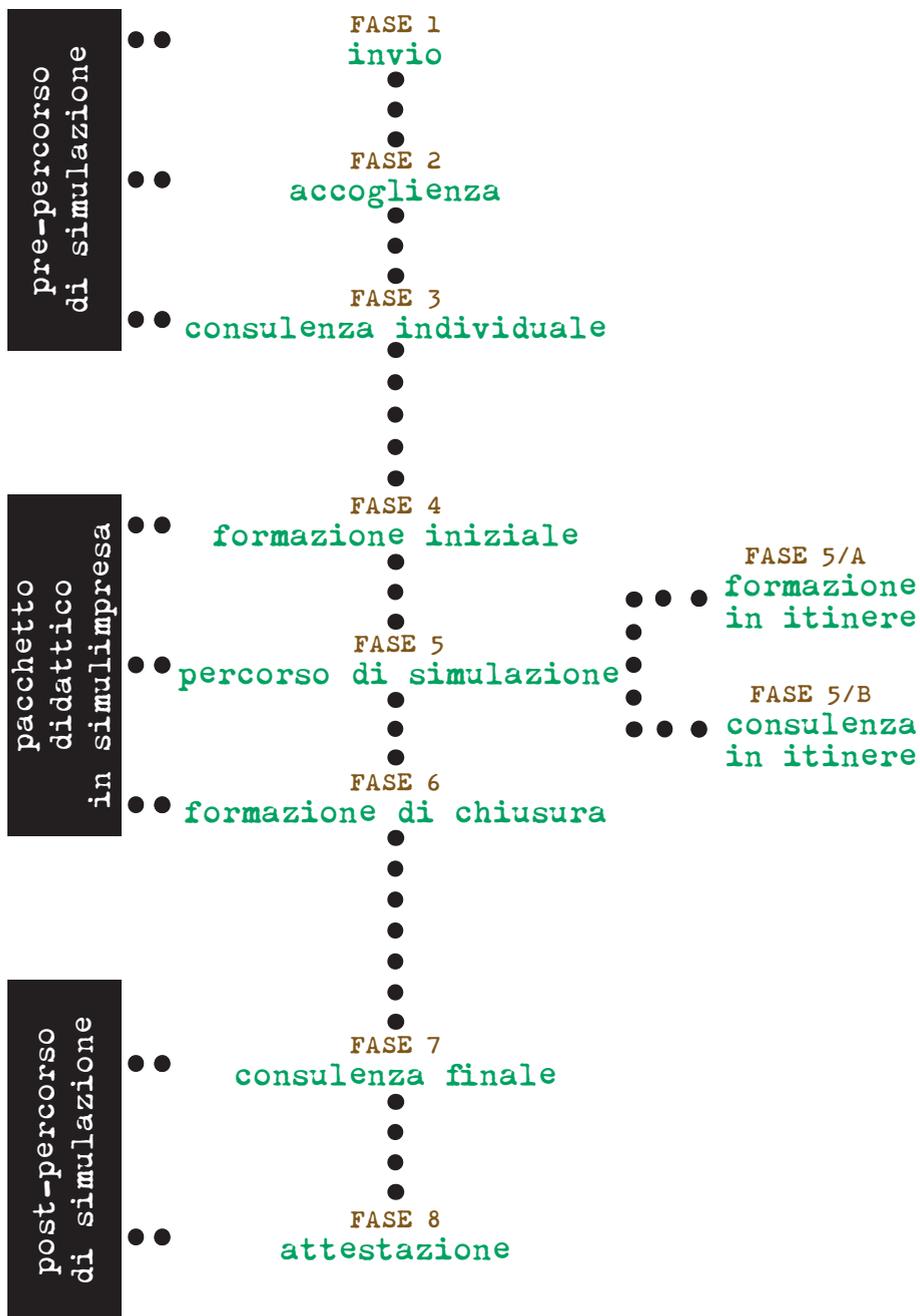
I docenti debbono possedere conoscenze teoriche e tecniche, specifiche al settore di riferimento, e competenze trasversali (ad es. capacità di lavorare in gruppo, leadership, capacità di iniziativa), ma debbono anche padroneggiare competenze di tipo didattico. Il docente della Simulazione ha infatti un 'profilo' diverso rispetto alla formazione tradizionale in aula, per il fatto che la metodologia didattica simulata prevede un elevato grado di interazione tra docente e allievo e richiede una progettazione flessibile e una didattica individualizzata. La figura del tutor è centrale nel funzionamento della Palestra formativa permanente in quanto è il garante della flessibilità e della personalizzazione dei percorsi. Nella Palestra sono attive due figure tutoriali distinte: un tutor orientato al processo (process-oriented tutor) e un tutor orientato all'utente (client-oriented tutor) che Rispettivamente, come sopra indicato, fungono anche da 'direttore' e da 'titolare' dell'impresa simulata.

Il process-oriented tutor ricopre funzioni di tipo organizzativo e didattico, è referente specifico del modulo sia per il Corpo docente (per favorire il raccordo tra i diversi docenti, per 'integrare' le diverse prospettive e i fabbisogni) sia per gli allievi (anche in questo caso, per la rilevazione dei fabbisogni, il monitoraggio del percorso, ecc.); Gestisce i passaggi tra le varie fasi del percorso di simulazione (formazione, simulazione, ecc.) e si occupa del coordinamento con la sede centrale. Il client-oriented tutor si occupa invece di seguire ciascun utente dalla fase di definizione degli obiettivi che egli si propone di raggiungere alla fase di valorizzazione delle Competenze acquisite in termini di spendibilità verso altri sistemi di formazione, il mondo del lavoro, ecc. Questo accompagnamento si traduce anche in 'momenti' di supporto alla persona per Verificare i risultati raggiunti in itinere e/o per ridefinire il proprio percorso alla luce di nuove esigenze o obiettivi. E' proprio attraverso l'attività di queste figure che si concretizza la possibilità di personalizzazione del percorso, di adattabilità del modello a diversi target di utenti, di flessibilità organizzativa, ecc., spostando concretamente la logica da un modello centrato sull'erogazione di corsi ad un modello Centrato sull'apprendimento dell'utente. La scelta di investire su queste figure di snodo rappresenta una delle principali opzioni distintive della Palestra rispetto al modello Simulimpresa al quale aderisce.

L'impresa simulata  
scritto i 2

# il percorso didattico tipo

La struttura tipo del percorso è articolata in componenti modulari che possono essere variamente combinate, dando luogo a geometrie diverse nelle diverse occasioni applicative. Presentiamo di seguito una rappresentazione grafica della strutturazione del percorso tipo ●



## pre-percorso di simulazione

Il punto di partenza è l'invio [FASE 1] dell'utente/gruppo alla struttura di Simulimpresa effettuato perlopiù dai Centri per l'impiego e delle aziende del tessuto locale, mediante l'utilizzo di una scheda di presentazione/accompagnamento opportunamente Concordata. In questa scheda, diversa a seconda che si tratti di utenti disoccupate o occupate, vengono delineate le principali caratteristiche e le necessità della persona/gruppo segnalati. Naturalmente tale scheda viene fatta compilare anche a coloro che autonomamente si candidano per avere accesso al servizio. Successivamente, nella fase di accoglienza [FASE 2] il tutor della Simulimpresa analizza la scheda di presentazione al fine di: verificare la congruità del percorso formativo in riferimento agli obiettivi professionali espressi dalla persona; analizzare le risorse e le competenze possedute (anche in funzione dei pre-requisiti necessari per un efficace inserimento nella Simulimpresa) e definire gli obiettivi specifici perseguibili attraverso il percorso formativo proposto. Contestualmente all'accoglienza o in immediata successione, ciascun utente può usufruire di una consulenza individuale [FASE 3] nella quale un consulente esperto utilizza il materiale elaborato durante la fase precedente per condividere il progetto formativo individualizzato da realizzare all'interno della Simulimpresa e i contenuti conoscitivi e professionali delle attività da svolgere, formalizzando il Patto formativo.

## pacchetto didattico in simulimpresa

Le specificità delle caratteristiche e delle esigenze di diverse categorie di utenti richiede, soprattutto in fase di progettazione del percorso formativo, una differenziazione sostanziale non soltanto e non tanto nella struttura del percorso quanto nei contenuti e nell'organizzazione dei diversi momenti (durata, docenti, etc.). Il curriculum formativo della simulazione di impresa può infatti prevedere una pluralità di momenti didattici realizzati attraverso modalità formative differenti. Riportiamo l'articolazione standard di un pacchetto formativo sottolineando come, proprio in virtù delle caratteristiche intrinseche della metodologia, è possibile realizzare una grande varietà di mix e di geometrie,

coerenti con la varietà e diversificazione delle esigenze di categorie di utenti diverse. **formazione propedeutica [FASE 4]**. La formazione iniziale, *propedeutica all'inserimento in simulimpresa*, curata dai docenti, ha l'obiettivo di allineare le conoscenze del Gruppo in funzione dello sviluppo dei pre-requisiti necessari per un efficace inserimento nella Simulimpresa e per l'accesso al lavoro simulato. Si tratta di trasmettere ai partecipanti le Conoscenze specifiche necessarie per poter 'Ricoprire' i ruoli nei diversi reparti. Nell'intendimento di garantire un Percorso personalizzato, sarà possibile prevedere delle differenze Relative alle diverse esigenze delle categorie di target individuate (contenuti, grado di approfondimento, Mix modalità frontale e autoapprendimento). **percorso di simulazione di impresa [FASE 5]** L'esperienza nell'impresa simulata viene ad essere strutturata, In modo anche fortemente diversificato, in base alle esigenze formative degli utenti inseriti. I percorsi manterranno Comunque i requisiti base del modello:

- **Il gruppo di allievi** è responsabile dell'esito del business simulato e della correttezza ed efficienza delle Procedure.
- **Rotazione** degli allievi sulle diverse posizioni di lavoro per portare a termine il compito. La rotazione è una Caratteristica importante del modello, utile per avere una visione di insieme dei reparti aziendali, ricostruire il percorso inerente la realizzazione di un prodotto servizio e dei contributi che lo compongono, sviluppare competenze specifiche in ciascuna Posizione, incrementare l'assunzione della responsabilità professionale perché, subentrando ai colleghi Nel reparto e nella posizione, ciascuno può rendersi conto di quanto sia importantetrovare i semilavorati fruibili, le consegne Trasparenti, la documentazione ordinata, Ecc.
- **Errore formativo**. Gli errori naturalmente compiuti o gli errori o incidenti inseriti intenzionalmente (direttamente dai docenti o in accordo con la Centrale di simulazione) costituiscono un'occasione didattica 'strutturale' per riprocedurizzare il Compito, individuando le ragioni dell'errore e le strategie per il superamento.
- **Il rapporto didattico** non è bilaterale (docente/allievo), ma si sviluppa in modo Polidirezionale Secondo modalità non sequenziali di interscambio nella triade allievo / docente / gruppo classe.

Trasversalmente al percorso sopra descritto si inseriscono:

## formazione in itinere [FASE 5/A].

Durante l'esperienza nell'impresa simulata vengono previsti dei 'momenti di apprendimento/approfondimento', a cura dei docenti, nei quali saranno ripresi gli apprendimenti chiave fino a quel momento acquisiti e/o verranno elaborate ulteriori riflessioni/approfondimenti. Oltre alla formazione in itinere è previsto un monte ore dedicato all'auto-formazione. Si tratta di tempi utili sia per l'approfondimento individuale di temi affrontati o da affrontare durante il percorso di simulazione, sia per il lavoro in autonomia nella simulazione vera e propria. Per facilitare gli apprendimenti è stato realizzato dai docenti delle diverse discipline un CD didattico specifico. Contiene esercitazioni, test, dispense multimediali, simulazioni, indicazioni bibliografiche di approfondimento. E' semplice nel suo utilizzo, così da favorire il consolidamento degli apprendimenti e garantire l'efficacia del percorso in autoformazione.

## consulenza in itinere [FASE 5/B].

Durante il percorso viene prevista la possibilità di una consulenza individuale volta a verificare la coerenza con il patto formativo precedentemente stabilito e l'efficacia delle modalità formative utilizzate. Con l'obiettivo di sostenere i processi di empowerment.

## formazione di chiusura [FASE 6].

La formazione conclusiva del percorso è finalizzata alla rielaborazione delle conoscenze acquisite, all'approfondimento di tematiche non completamente sviluppate durante il corso dell'esperienza o per il chiarimento circa alcuni concetti chiave elaborati durante l'apprendimento in auto-formazione.

post-percorso  
di simulazione

## consulenza finale [FASE 7].

In questa fase, a cura di un consulente esperto, il partecipante viene supportato nel processo di esplicitazione e autovalutazione delle competenze (non solo tecnico-professionali) capitalizzate durante la formazione e utili a migliorare la prospettiva lavorativa. Il partecipante può essere eventualmente sostenuto nel costruire una prospettiva personale in funzione di un proprio progetto professionale (identificazione di un'ulteriore esperienza di

transizione per completare le condizioni minime per trovare un buon lavoro, valorizzazione degli apprendimenti nel CV, miglioramento del lavoro nella Posizione in prospettive di mobilità/ carriera interna all'azienda, ecc.) **attestazione** [FASE 8]. Il sistema Simulimpresa prevede l'attestazione delle Competenze secondo criteri e standard riconosciuti nell'ambito di Europen (la rete Internazionale delle imprese simulate a cui Simulimpresa aderisce).

Il percorso, inoltre, prevede l'inserimento di 'errori' o 'incidenti' per 'mettere alla prova' gli allievi/lavoratori. Gli incidenti formativi possono essere stabiliti o provocati, programmati tra formatori di altre imprese, per Introdurre Nuovi contenuti. La prassi tipica comporta l'utilizzo di situazioni semplici e Standard che possono essere rese complesse e problematiche con l'inserimento di errori di diverso tipo e livello di complessità. Sono Considerati due tipi di errori: quelli cosiddetti 'formativi' (che sono tali nell'ottica delle procedure, come ad esempio, disegni non girati, affrancature Non conformi, merce difettosa, ecc., che possono essere compiuti dagli allievi ma anche appositamente programmati dai formatori per creare l'incidente formativo) e quelli 'non formativi', ossia errori veri e propri che gli allievi hanno messo in atto ma che non riguardano i processi operativi e non presentano opportunità fertili di Nuovi apprendimenti (es. errori di ortografia, ecc.). La segnalazione degli errori 'formativi', effettuata da parte della Centrale Nazionale o da altre imprese simulate coinvolte nella pratica non Corretta, avviene Tramite l'inserimento dell'errore in buste gialle, e sarà cura del formatore della simulazione predisporre le Modalità affinché l'allievo 'recuperi' l'errore.

## Le geometrie

Come richiamato sopra, l'applicazione della metodologia didattica di simulazione si Snoda secondo una struttura tipo, che prevede una sequenza 'ottimale', più o meno prestabilita, di momenti formativi (simulazione, formazione strutturata), che possono essere variamente combinati. Come già anticipato, il 'pacchetto' simulimpresa può inoltre collegarsi con altre esperienze (stage, lavoro in impresa). L'insieme di queste due opportunità, interne e d esterne al pacchetto simulimpresa, permettono di costruire percorsi di formato diverso, individuando diverse 'geometrie'. E' infatti prevedibile, ad esempio, che sulla base della specificità degli obiettivi formativi da raggiungere, dell'esperienza pregressa posseduta dal partecipante, ecc.

sia più utile l'uso di un pacchetto didattico più breve o una full immersion in specifici ruoli e solo Una rapida permanenza Negli altri o, ancora, una formazione più Centrata su modalità in autoapprendimento invece che in gruppo, ecc. Allo stesso modo è possibile Prevedere un aggregato di opportunità aggiuntive Combinabili:

- solo simulazione d'impresa
- formazione - stage in impresa- simulazione d'impresa
- formazione - simulazione d'impresa - stage in impresa
- lavoro in impresa - simulazione d'impresa - formazione
- ecc.

La scelta della 'geometria' deve tenere in considerazione, oltre alle caratteristiche del partecipante (obiettivi, Esperienza, ecc.), le condizioni di applicabilità. Inoltre, la 'geometria' scelta, definisce la strategia di ciascun segmento nella sequenza. Ad esempio, la Simulazione come momento formativo all'interno di un'esperienza lavorativa avrà un carattere Prevalentemente di analisi e approfondimento di diversi aspetti dell'esperienza di lavoro (analisi delle procedure, Valutazione dei processi decisionali, approfondimento di specifiche tecniche, ecc.); così non sarà, invece, nel caso in cui la simulazione sia precedente allo stage: sarà predominante in ambito virtuale l'esperienza 'consapevole' dell'intero processo lavorativo, che consentirà di 'collocare' in una logica organizzativa l'esperienza eventualmente parziale (un reparto, un ufficio, una procedura) nel Corso dell'inserimento in azienda. Considerando in particolare il 'punto vendita', che rappresenta, come sopra annunciato, l'imminente nuova espansione di Scrupoli2, l'utilizzo aggiuntivo di stage Esercitativi in imprese reali si rende molto opportuno in riferimento ai processi di lavoro di front line e di relazione con il cliente.

Una delle condizioni che, accanto alla centralità delle funzioni tutoriali, porta ad assicurare la personalizzazione dei servizi della Palestra formativa è costituita dalla disponibilità di **Strumenti** e procedure **Altamente** standardizzate, che, ottimizzando le risorse, le liberano per gestire le varianti individuali e affrontare le **Peculiarità** delle esigenze personali degli **Utenti**. Descriviamo brevemente il set degli strumenti utilizzati aggregandoli in relazione alla **fase** di attività per cui sono stati **Creati**.

## ☉ **accoglienza**

Gli strumenti utilizzati in fase di accoglienza (per i dettagli della fase vedi la descrizione del percorso tipo, par.1.3.) sono:

### ☉ **Scheda invio Disoccupate e Scheda invio Occupate.**

Attraverso questo strumento, compilato dall'impresa o dall'agenzia per il lavoro che 'inviando' il partecipante, vengono rilevate le informazioni relative alle generalità dell'utente (dati anagrafici, titolo di studio, disponibilità oraria, ecc.) e alle esigenze che si intendono **Soddisfare** tramite la partecipazione alla 'palestra formativa permanente'. Sono state create due versioni: una per le utenti disoccupate, nella quale vengono inserite anche le informazioni relative al '**patto di servizio**'\* nel caso in cui vengano inviate dai Centri per l'Impiego, e una versione per le utenti occupate, nella quale vengono richieste informazioni relative alla posizione ricoperta all'interno dell'impresa e alcuni dati dall'azienda **Stessa** (denominazione, recapiti, ecc.).

### ☉ **Griglia Accoglienza.**

Al fine di costruire un percorso formativo personalizzato, attraverso questo strumento, **Utilizzato** nel colloquio di accoglienza, vengono acquisite informazioni relative alle risorse che il soggetto può mettere in **Campo** (precedenti esperienze, punti di **forza** e debolezza), aspettative rispetto al percorso, percezioni possedute **Rispetto** al significato del 'lavoro' e caratteristiche ricercate in una attività lavorativa.

\* '**patto di servizio**'. Patto che si stipula tra utente e centri per l'impiego nell'ambito del quale si concordano le azioni da attivarsi per favorire l'occupabilità del soggetto.

## ⊙ progettazione

Gli strumenti di seguito descritti Consentono di raccogliere le informazioni necessarie per la progettazione personalizzata del percorso:

### ● Check list valutazione in ingresso.

Attraverso questo strumento Vengono messe in evidenza le competenze Già possedute rispetto ai diversi Ambiti di attività (attività segretariali, marketing, magazzino, ecc.) in modo Che sia possibile creare opportunità formative in grado di soddisfare le specifiche esigenze delle partecipanti.

### ● Patto formativo.

Il patto formativo formalizza, attraverso la Sottoscrizione dello strumento, La condivisione, da parte di ciascun utente, degli obiettivi personali, della struttura del percorso e delle 'regole' che la Partecipazione alla 'palestra formativa permanente' sottende.

### ● Allegato al patto formativo.

Questo allegato, creato in seguito dell'incontro di Progettazione individualizzata, specifica l'articolazione del percorso Formativo individuato in termini di Obiettivi formativi e di contenuti affrontati da ciascuno.

## ⊙ formazione

Durante e al termine del percorso formativo gli utenti utilizzano i Seguenti strumenti:

### ● Diario.

E' compilato durante la permanenza nella 'palestra formativa permanente', Utile per dare evidenza e autoconsapevolezza alle attività svolte, agli strumenti utilizzati, Alle competenze acquisite e alle difficoltà Incontrate.

### ● Verifica intermedia/finale simulazione di impresa.

Strumento di prova (strutturato su domande a Risposta chiusa) utilizzato per la valutazione degli apprendimenti acquisiti e compilato delle Utenti.

### ● Check list valutazione in itinere e finale.

Il tutor compila una check list, per ogni utente, nella quale indica il grado di acquisizione delle competenze (acquisito, acquisito in Parte, non acquisito) relativamente ad ogni area di attività nella Simulimpresa (processo di

compravendita, Marketing, gestione finanziaria, informatica, ecc.).

## ⊙ valorizzazione

E' prevista la possibilità di richiedere **Un** apposito colloquio postcorso con il tutor (il client oriented tutor), attraverso il quale gli utenti possono mettere in valore i **Risultati** raggiunti in termini di spendibilità **Verso** altri percorsi formativi o verso il mondo del lavoro.

### ● Input valorizzazione.

Direttamente collegato agli strumenti **Somministrati** durante la fase di accoglienza, questo strumento intende rilevare **Durante** il 'colloquio di valorizzazione' (lo ricordiamo: è un'occasione 'opzionale') il grado di 'matching' con le aspettative evidenziate all'inizio **del** **Percorso** e le possibili attività che si intendono intraprendere in seguito al percorso **fruito**.

## ⊙ valutazione percorso

### ● Customer finale.

Al termine del percorso formativo viene richiesto gli utenti di effettuare **Sia** una valutazione rispetto ai colloqui individuali, all'esperienza nell'impresa simulata, alla formazione in aula, alle attività di **Autoformazione** che una valutazione complessiva dell'opportunità formativa.

### ● Follow up-occupati e Follow up-disoccupati.

A distanza di alcuni mesi dalla fine del percorso viene **Richiesto** gli utenti di esprimere le loro **Percezioni** circa **L'impatto** del percorso sulla loro attuale posizione (se stanno lavorando, **Studiando**, ecc.).

## ⊙ monitoraggio

Il carattere sperimentale del progetto e la collaborazione con diversi partner portatori di molteplici esigenze informative ha richiesto l'elaborazione di alcuni strumenti utili **a** rilevare risultati, criticità e suggerimenti sull'esperienza.

### ● Report periodico.

Si tratta di uno strumento in capo ai tutor, utilizzato per documentare le attività svolte durante le **diverse** **fasi** del percorso di ogni singolo allievo e quindi creare una 'memoria' della gestione dei diversi **Percorsi**.

● **Questionario di valutazione del CTS,**  
(Comitato Tecnico Scientifico)

Il carattere sperimentale di questa esperienza e la necessità di disporre di indicazioni utili da parte dei soggetti facenti parte del 'Comitato tecnico scientifico' di progetto, Che, lo ricordiamo, Rappresenta i promotori dell'iniziativa e alcuni dei più importanti potenziali committenti della struttura a regime, ha portato alla costruzione di questo strumento che intende dare evidenza ai principali risultati raggiunti e alle criticità affrontate in questa esperienza.

● **Questionario follow up di valutazione delle IMPRESE**

Attraverso questo strumento, rivolto alle imprese che hanno inviato propri collaboratori alla struttura della Palestra permanente, si intende acquisire informazioni sull'effettiva coincidenza delle competenze acquisite rispetto alle esigenze aziendali che avevano richiesto l'invio dell'utente, sull'impatto nella performance aziendale al rientro dell'utente e Sulla soddisfazione rispetto alle modalità di gestione del percorso. Oltre agli strumenti operativi predisposti ad hoc per il progetto, si utilizzano tutti gli strumenti forniti dalla Centrale Nazionale di Simulimpresa per il funzionamento delle attività simulate.

gli strumenti operativi

Le opzioni

pedagogiche

della metodologia

adottata

Che cosa si apprende tramite le attività svolte in impresa simulata? Quali obiettivi formativi sono correlati con le metodologie proposte? Quali risultati possono attendersi i soggetti che investono su questa esperienza?

## ⊙ la proposta didattica

Vale la pena approfondire la proposta didattica collegata all'impresa simulata ricorrendo a Riferimenti della linguistica strutturale che, attraverso l'analisi dei rapporti di 'opposizione' e di 'sinonimia' fra termini (fra unità lessicali, locuzioni, significanti), ci consentono di delineare più nettamente i contenuti di significato dell'Oggetto di interesse. Nel caso nostro, la locuzione formazione in 'impresa simulata' (e quelle affini, quali esperienza in 'impresa formativa simulata', 'simulazione di impresa', e simili) identificano un paradigma didattico che si pone in 'opposizione' rispetto ad altri paradigmi di riferimento per la formazione e per l'educazione in genere. L'opposizione connota il Modello di apprendimento dell'impresa simulata come modello contestuale, che Assume cioè l'esperienza come campo di apprendimento, che si sviluppa secondo modalità partecipate e attive, nelle Quali il processo di apprendimento è basato su una continua ricostruzione e riorganizzazione delle conoscenze secondo una logica ricombinatoria lungo un procedimento reticolare che traversa contesti densi di interconnessioni fra conoscenze, abilità messe in campo, relazioni fra soggetti, confronto con fattori emotivi ed autorappresentazione, ecc.; un modello incentrato sul problem solving, rispettoso di pratiche di scoperta e dei modi personali e individuali di perseguire un apprendimento; un modello che attiva la Consapevolezza e l'autovalutazione di ciò che si sta imparando. Il modello Formativo che stiamo esaminando si distingue da modelli che assumono a riferimento i paradigmi dell'apprendimento astratto e formale, che procede attraverso percorsi lineari e sequenziali secondo una logica additiva e cumulativa, e che si sviluppa tramite modalità trasmissive e 'catechistiche'. (quest'ultimo termine nel Significato etimologico di 'ascolto' e 'ripetizione di quanto ascoltato') di contenuti preconfezionati e già noti e la cui valutazione è prevalentemente affidata a giudizio esterno. Si tratta evidentemente di una opposizione estremizzata fra 'Idealtipi', così rappresentabili:

Paradigma di apprendimento formale e astratto	Paradigma di apprendimento contestuale
Apprendimento teorico astratto Percorsi lineari e sequenziali	Apprendimento esperienziale Procedimenti euristici
Modalità trasmissive e 'catechistiche'	Modalità attive (action learning)
Logica additiva e cumulativa	Logica ricombinatoria
Saperi già 'confezionati'	Problem solving
Valutazione attraverso giudizio esterno	Autovalutazione

La formazione tramite simulazione d'impresa si colloca dunque pienamente all'interno delle Opzioni che caratterizzano il paradigma di 'apprendimento contestuale'. La riproduzione il più Possibile fedele delle situazioni reali, delle caratteristiche degli ambienti, delle tecnologie che vengono realmente utilizzate, delle relazioni che vi si svolgono e dei problemi che si incontrano pone le simulazioni in un rapporto imitativo molto stretto con il modello reale, con il 'vero' al quale l'imitazione si ispira. I prodotti imitati si collocano nel campo dell'**artificio**, pur ricercando la **verisimiglianza** che, laddove la riproduzione sia particolarmente fedele anche nei piccoli dettagli, produce risultati **iperrealisti**. Tuttavia, il piano nel quale si Realizza l'imitazione fedele del reale, nel quale si riproducono i fenomeni organizzativi e sociali, nel quale si promuove il coinvolgimento delle risorse cognitive, emotive e relazionali dei 'lavoratori' è pur sempre un campo **virtuale**. L'**artificialità** e la **virtualità** sono appunto alla base delle differenze che distinguono gli apprendimenti nei due contesti, determinando per la simulazione sia Qualcosa in più che Qualcosa in meno rispetto ai setting reali. E' proprio l'**artificialità** che promette 'qualcosa in più'. La perfezione possibile nel mondo artificiale minimizza i rischi che le collocazioni in azienda (ad esempio, tramite tirocini in **impresa**) non siano pienamente consone alle aspettative formative e che Non risultino coerenti con le esigenze e i saperi pregressi, che si registrino criticità nella gestione della tutorship, che i contesti organizzativi non Presentino un potenziale formativo soddisfacente, che si registrino tempi morti, attività ripetitive, ecc. Il 'qualcosa in più' dell'esperienza simulata è riconducibile alla possibilità di costruire un 'mondo perfetto', di manipolare il progetto del 'caso' costruendolo in **modo** aderente agli

obiettivi formativi che si intende conseguire, introducendo 'a piacere' (Purché siano verosimili) variazze e problemi finalizzati all'esercizio di Specifiche competenze, assemblando situazioni diverse, evitando quello che nel mondo reale è difficilmente eludibile, depurando le variazze indesiderate, le rigidità, Le circostanze ininfluenti per l'apprendimento, ecc. Così come il qualcosa in più è connesso alla artificialità, il qualcosa in meno che il setting simulato offre è connesso alla virtualità. Benché, Come si è visto, la struttura del compito solleciti l'assunzione della responsabilità individuale anche nei confronti di terzi, promuova l'adozione di comportamenti organizzativi e la Pratica di valori e richieda l'assunzione di decisioni, tuttavia gli effetti di Errori o di uno scarso impegno, fino all'insuccesso del business simulato o anche al fallimento della stessa impresa simulata, così come i buoni effetti di Un impegno positivo, Sono pur sempre virtuali. Anche sul piano delle relazioni nel team di lavoro, ancorché il setting sia ricco di sollecitazioni diverse e il progetto solleciti l'esercizio di diverse abilità (comunicare, negoziare, coordinarsi, ecc.), si tratta pur sempre in buona parte dei compagni di corso o dei docenti. Ci si deve domandare quanto si sostengano il 'commitment' e l'investimento personale, Soprattutto nei confronti dell'emergere di difficoltà nell'esperienza simulata, e quanto gli apprendimenti nell'esperienza virtuale Si possano trasferire poi nella realtà e si sedimentino in reali comportamenti organizzativi. Anche se le teorie del gioco sostengono che giocando si costruisce l'area simbolica ed affettiva oltre che l'organizzazione cognitiva e la dimensione operativa, si può mettere in conto uno scarto Rispetto alle acquisizioni che si realizzano fuori dalla finzione. La 'diminutio' rispetto all'esperienza omologa in contesti reali non riguarderebbe i saperi tecnici e procedurali e la contestualizzazione delle conoscenze (dove anzi offre il massimo dell'efficacia) ma, eventualmente, le Competenze relazionali e gli apprendimenti organizzativi e 'valoriali' (responsabilità, presa di decisioni, ecc.). Serve tuttavia porre attenzione al fatto che il confine fra reale e virtuale non è percepito allo stesso modo dai diversi soggetti e, probabilmente, è più sottile ed incerto per le generazioni più giovani, immerse più dei padri in un mondo di immagini, Di effetti speciali, di giochi tridimensionali, al quale più dei padri annettono Valore di realtà. Questo tema della storicizzazione e contestualizzazione dei meccanismi cognitivi e dei processi di apprendimento In occasioni virtuali meriterebbe un approfondimento specifico, che resta estraneo tuttavia agli obiettivi del presente lavoro.

L'allenamento nella 'palestra formativa' prefigura lo Sviluppo di una pluralità di competenze, che già sono state più volte anticipate nella Presentazione della struttura e dei servizi offerti. Ne offriamo qui un elenco, utilizzando la classificazione ormai usuale nelle tre categorie trasversali, di base e tecniche (nell'accezione del cosiddetto modello Isfol) e il riferimento agli standard delle Qualifiche della regione ER, in modo da facilitare la valutazione, la certificazione e la valorizzazione da parte degli Allievi.

## competenze trasversali

indispensabili per l'inserimento lavorativo, come ad esempio:

### ◦ Senso di responsabilità'

Tutto ciò che viene prodotto in termini di documenti ed operazioni all'interno di Ciascun ufficio ha una forte Ricaduta sul funzionamento generale dell'impresa. Di conseguenza l'allievo, prendendo coscienza dell'importanza dei propri compiti, si assume la responsabilità di come questi vengono eseguiti. Inoltre, il sistema della Rotazione costituisce strumento di supporto per accrescere il senso di responsabilità dato che il corretto funzionamento dell'impresa Simulata si basa anche sulla correttezza e Puntualità delle consegne che ogni lavoratore/utente lascia in carico al lavoratore/utente successivo.

### ◦ Collaborazione

La collaborazione si attiva costantemente durante le attività di simulazione: Aiuto ai colleghi di ufficio, ma anche trasferimento delle competenze a chi Subentra al posto di lavoro occupato fino a quel momento.

### ◦ Lavoro di équipe

Spesso viene richiesto ad un ufficio lo svolgimento di attività che coinvolgono più addetti dell'ufficio stesso. Poiché Ciò che viene domandato è il Raggiungimento di un risultato dal quale tutta l'impresa potrà trarre benefici, il gruppo che si costituisce opera con la massima sintonia e in un'ottica aziendale.

### ◦ Capacità propositive

Ciascun allievo ha la possibilità di Esprimere opinioni nei confronti del funzionamento del proprio Posto di lavoro, proponendo miglioramenti che devono essere analizzati e Valutati senza nulla precludere.

## competenze di base

legate alla comprensione del funzionamento di un'azienda e al campo dell'informatica e della lingua straniera, visto l'utilizzo di personal computer e la possibilità di intrattenere rapporti con le imprese simulate all'estero.

## competenze tecnico professionali

La formalizzazione delle competenze tecniche acquisibili è stata rivisitata, rispetto alla proposta della Centrale di Simulimpresa, sulla base degli standard di competenza del 'Sistema regionale delle Qualifiche' elaborato dalla Regione Emilia Romagna (Delibera di GR N. 936 del 17 maggio 2004, che definisce le opzioni principali del sistema). Questa evoluzione è avvenuta soprattutto alla luce della volontà di garantire il più alto grado di spendibilità verso il mondo del lavoro o verso altre opportunità formative. In particolare, le competenze della Palestra riguardano direttamente le qualifiche regionali dell'area amministrativa, i cui standard minimi sono così declinati nei documenti normativi:

qualifiche regionali	unità di competenza
operatore amministrativo segretariale	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gestione flussi informativi e comunicativi</li><li>2. Sistematizzazione informazioni e testi scritti</li><li>3. Trattamento documenti amministrativo-contabili</li><li>4. Organizzazione riunioni ed eventi di lavoro</li></ol>
tecnico contabile	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Configurazione sistema della contabilità generale</li><li>2. Gestione processo amministrativo-contabile</li><li>3. Trattamento operazioni fiscali e previdenziali</li><li>4. Formulazione bilancio aziendale</li></ol>
tecnico amministrazione, finanza e controllo di gestione	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Strutturazione sistema di contabilità generale e analitica</li><li>2. Formulazione budget</li><li>3. Controllo andamento economico-finanziario</li><li>4. Articolazione e gestione strumenti bancari</li></ol>

A seconda delle specificità dei Progetti formativi, le competenze Obiettivo potrebbero essere riferite anche a componenti parziali di competenza di altre figure. Ad esempio, evidenziamo in corsivo le Unità di competenza di altre figura più facilmente compatibili con i business simulati nella Palestra:

# Le competenze acquisibili

operatore di magazzino merci	<ol style="list-style-type: none"><li>1.Gestione spazi attrezzati di magazzino</li><li>2.Movimentazione e stoccaggio merci</li><li>3.Trattamento dati di magazzino</li><li>4.Imballaggio e spedizione merci</li></ol>
tecnico commerciale marketing	<ol style="list-style-type: none"><li>1.Analisi mercato di riferimento</li><li>2.Configurazione offerta di prodotto/servizio</li><li>3.Posizionamento offerta di prodotto/servizio</li><li>4.Traduzione operativa strategia commerciale</li></ol>
gestore del sistema qualità aziendale	<ol style="list-style-type: none"><li>1.Analisi sistema aziendale</li><li>2.Configurazione sistema qualità</li><li>3.Gestione sistema qualità</li><li>4.Trattamento dati del sistema qualità</li></ol>

il valore  
della proposta

nel sistema territoriale

e dell'offerta formativa  
del lavoro

Come già più volte indicato nel corso della descrizione, il modello formativo **A**pplicato nella Palestra formativa permanente riminese gestita da Cescot presenta alcune **I**mportanti specificità che lo connotano in maniera distintiva anche rispetto al **M**odello standard **D**i Simulimpresa. Le **P**resentiamo sinteticamente:

### ⊙ **versatilità, flessibilità e 'adhocaggio' del sistema**

alle specifiche occasioni di applicazione: il servizio può essere offerto come esperienza nell'ambito di un percorso formativo formale, scolastico o universitario; oppure può **E**ssere un 'pacchetto' strutturato e **A**utonomo per l'orientamento al lavoro o **P**er l'inserimento o il reinserimento lavorativo; oppure può essere un'esperienza di aggiornamento in ambito aziendale o interaziendale, ecc. Diverse componenti del pacchetto, diverse geometrie, diversi supporti, **D**iversi percorsi nei reparti dell'azienda simulata, diverse piste di autoformazione, ecc. compongono una proposta che può essere adattata finemente alle specifiche esigenze degli **U**teni (età, scolarità, **C**ondizioni lavorative, esigenze formative, ecc.) e agli specifici obiettivi formativi o di orientamento.

### ⊙ **individualizzazione dei tempi di fruizione**

rispettando i tempi **D**i apprendimento individuale. Il percorso standard prevede la rotazione sulle diverse postazioni e funzioni, **M**a possono essere realizzati percorsi che si concludono in una sola postazione; non è prevista una durata temporale dell'intero percorso, per tener conto sia degli obiettivi individuali (che, nei diversi casi, privilegiano, ad esempio, i saperi di una specifica **P**osizione lavorativa), sia dei ritmi di apprendimento e delle esigenze di approfondimento soggettive; neppure è costante la permanenza in una posizione che può variare a seconda delle caratteristiche degli apprendimenti che le persone **I**ntendono sviluppare (conferma della **S**celta di un ruolo lavorativo, approfondimento di certe conoscenze tecniche, ecc.). L'efficacia del percorso di accoglienza (**I**nvio, colloquio individuale, costruzione personalizzata **D**el percorso), la costante presenza del tutor, la possibilità di sospendere le **A**ttività operative secondo necessità per inserire momenti di riflessione o di approfondimento tecnico, le indicazioni differenziate per l'autoformazione:

sono tra gli strumenti che garantiscono che la persona trovi un Servizio 'tailored' sia nella Composizione della proposta che nei tempi di fruizione.

### ⊙ formula 'just in time'

che capovolge la logica anche della stessa simulazione di impresa tradizionale: l'impresa simulata è Perennemente attiva e gli allievi si inseriscono 'a treno in corsa'. Questo offre Alle persone la possibilità di intraprendere l'esperienza della Palestra in tempi brevi e in presa diretta con l'emergere delle esigenze dei diretti partecipanti e delle organizzazioni produttive Che inviano il loro personale, rispondendo ad urgenze che non sempre sono calendarizzabili con lungo anticipo. Il pregio della formula consiste nel superare le tempistiche 'standard' che prevedono Lunghi intervalli procedurali e uno sfalsamento temporale anche consistente fra l'adesione a Queste iniziative e l'effettiva Possibilità di partecipazione da parte dello studente. Sono sufficienti alcuni giorni: la sperimentazione ci dirà se risulta Effettivamente praticabile l'anticipo di soli tre giorni per avviare le procedure Di accoglienza e di definizione del programma personale e immediatamente entrare Nel percorso individuato.

### ⊙ ingresso di singoli

La formazione tradizionale è rivolta a gruppi. Spesso La costituzione del gruppo, necessaria per l'avvio del corso, richiede tempi lunghi per la diffusione dell'informazione, la promozione, la raccolta delle candidature, la selezione e l'accoglienza. Nel caso della Palestra, l'inserimento in attività in essere Permette anche al singolo di entrare Nel percorso senza aspettare che si componga il numero minimo per il Gruppo classe. Questo ha un valore molto grande per le persone, che possono accedere Secondo il proprio calendario, potendo Anche eventualmente utilizzare tempi morti, periodi liberi da altri impegni, periodi estivi nel caso di Studenti, ecc.

### ⊙ sostenibilità economica

L'elevata qualità del servizio (personalizzazione, brevità dei tempi di risposta, ecc.) ha un costo, che potrebbe porre l'offerta fuori mercato. La sostenibilità economica è dunque uno dei Punti di attenzione più importanti dell'offerta dei servizi della Palestra formativa. Quanto Costa il

servizio per il gruppo? Quanto il servizio per il singolo? Qual è la struttura dei costi? Qual è il break even? Ad oggi ancora non è possibile determinare costi e prezzi per una proposta a mercato, essendo ancora in corso l'attività sperimentale, ma è attivo un accurato monitoraggio dei fattori economici per definire i costi delle diverse tipologie di percorsi (per singoli, per gruppi, per percorsi di diversa lunghezza). Siamo in grado di anticipare alcuni elementi già emersi.

### Strategie di massima occupazione della struttura

La minimizzazione dei costi e dell'impatto sul singolo fruitore viene ricercata attraverso il punto di equilibrio fra il pieno utilizzo della Palestra in ogni momento (massimo numero di persone che fruiscono in contemporanea dei servizi in relazione alle potenzialità e i vincoli logistici e didattici della struttura), la continuità dell'attività senza sospensioni, e la garanzia dell'erogazione della più elevata qualità del servizio (in particolare la personalizzazione del servizio) per ciascun utente. Per come è conformato il sistema, ciò comporta in ogni momento un mix di diverse modalità di fruizione e di tipologie di utenti: una successione senza discontinuità di percorsi 'lunghi' realizzati da soggetti che compiono l'intero pacchetto svolgendo tutte le funzioni dell'azienda è la condizione essenziale che consente di mantenere attiva l'impresa simulata - garantendo la funzionalità di tutti i reparti e mantenendo i rapporti funzionali con la rete delle imprese simulate e con la Centrale di simulazione - e di assicurare una situazione 'ready to use' per utenti di percorsi specializzati (brevi o brevissimi), che possono inserirsi in ogni momento integrandosi con il gruppo base secondo logiche espresse dal progetto personale di formazione. Un mix di percorsi, un mix di utenti: la 'multiutenza' viene principalmente giocata proprio in funzione di questa opportunità. La continuità dell'impresa simulata è assicurata tramite i gruppi di 'neofiti' (gruppi classe di studenti degli ultimi anni della scuola secondaria di superiore, giovani neo-diplomati che svolgono un percorso di transizione al lavoro, persone in cerca di prima occupazione, adulti in riqualificazione o che rientrano nel mercato del lavoro dopo assenza prolungata, giovani apprendisti o in contratto di inserimento, ecc.) che realizzano l'intero percorso di apprendimento nei diversi reparti dell'azienda simulata, per perseguire gli apprendimenti che rappresentano la stessa ragion d'essere originale della Simulimpresa, vale a dire la conoscenza del funzionamento reale delle aziende,

l'esperienza dell'articolazione e delle funzioni essenziali, i rapporti con le istituzioni di riferimento e i mercati di Origine e di sbocco delle materie prime e dei prodotti, la possibilità di misurarsi con le Norme, le procedure tipo, le tecnologie, la modulistica, ecc., di confrontarsi con il lavoro in gruppo e con la responsabilità del proprio operato, ecc. Sono Appunto i gruppi di 'neofiti' che, svolgendo tutte le funzioni aziendali, mantengono attiva la 'palestra', consentendo agli adulti occupati ed ai disoccupati con esperienza di inserirsi integrandosi con il gruppo-base anche con percorsi brevi (rimotivazione, ricollocamento) o brevissimi (aggiornamento tecnico). Serve tuttavia richiamare la precisazione che l'identità 'Multiclient' della palestra è anche (e prima di tutto) funzionale alla didattica, giacché lo scambio fra soggetti di così diverso grado di competenza e di così differente tipo di motivazione può incrementare il Valore dell'esperienza.

### Struttura dei costi

Le strategie di mix sopra indicate assicurano la piena attività della Palestra e la massima valorizzazione della struttura e del personale, fornendo le condizioni di minimo costo unitario. Per quanto attiene ai costi valutati in queste Condizioni di Utilizzo ottimale, il monitoraggio delle attività sperimentali ha già dato i seguenti risultati:

• La varietà delle esperienze empiriche può essere ricondotta a 4 percorsi tipo: lungo, medio, breve, micro, diversi per durata media e per l'architettura prevalente.

	durata*	struttura*			
	ore	simulazione (ore)	docenza (ore)	auto-apprendimento (ore)	accoglienza progettazione consulenza valorizzazione (ore) media individuale
percorso lungo	120/150	60	50	40	2
percorso medio	40/60	25	15	20	2
percorso breve	24	16	8	/	/
percorso molto breve	12	8	4	/	/

(\*) Tutte le durate indicate in questa tabella rappresentano valori medi derivanti dall'elaborazione dei dati Sui percorsi effettivamente attivati nell'edizione 2005-2006 della Palestra permanente.

(\*\*) Gli ambiti di attività indicati corrispondono alle

fasi del 'Percorso tipo' descritto nel cap. 1 del presente lavoro. La presenza del supporto del tutor è assicurata sia in tutte le attività propriamente formative che nelle attività specificatamente rivolte alla consulenza individuale. In particolare:

- Simulazione: Si riferisce alla fase 'Percorso di simulazione di impresa' e comprende il monte ore dedicato alle attività in simulazione di impresa vera e propria (ore di apertura della Scrupoli 2);

- Docenza: corrisponde alle fasi di 'Formazione propedeutica', 'Formazione complementare in itinere' e 'Formazione conclusiva' che all'interno dei percorsi individuali può essere variamente combinata (il Valore indicato nella tabella è quindi un dato aggregato medio);

- Auto-apprendimento: si tratta di tempi utili sia per l'approfondimento individuale di temi affrontati o da affrontare durante il percorso di simulazione, sia per il lavoro in autonomia nella simulazione vera e propria;

- Accoglienza, Progettazione, Consulenza, Valorizzazione: corrispondono alla consulenza individuale nelle fasi di 'Fasi pre-percorso di formazione', 'Consulenza in itinere' e 'Consulenza finale' in cui il tutor Client-oriented fornisce un supporto personalizzato ad ogni utente. L'intervento di consulenza può anche essere consistentemente diverso fra gli utenti, essendo fornito sulla base delle esigenze personali. E' anche per questo che risulta poco praticato. Nei casi di percorsi brevi e brevissimi, dove gli utenti accedono al percorso con indicazioni già molto mirate ed esplicite.

- Sono stati calcolati i costi diretti per tipologia di corso (canone simulimpresa, docenza, consulenza per accoglienza e progetto individuale, materiale didattico, tutor simulimpresa, colloqui personali su richiesta)

- Sono stati definiti i costi indiretti per tipologia di corso relativi a costi fissi, promozione e segreteria.

- I costi (diretti e indiretti) calcolati per ciascuna tipologia di corso consentono di identificare il costo medio orario per ciascun utente per ciascun tipo di percorso.

- Ulteriori valutazioni porteranno ad identificare il prezzo di vendita da praticarsi 'a mercato'.

Un servizio per i singoli, le imprese, i centri per l'impiego, le agenzie di fornitura di lavoro, le agenzie formative.

Un Servizio così caratterizzato e capace di perseguire obiettivi di apprendimento così importanti (sia saperi generali

e di base, che tecnici, che orientavi) rappresenta un'opportunità di grande rilevanza e non consueta per quattro tipologie di fruitori diretti e indiretti:

- per le persone, che per decisione autonoma intendono acquisire competenze per trovare lavoro, aggiornarsi, migliorare la propria posizione nell'azienda dove operano, cambiare lavoro;

- per le agenzie formative (scuole, università, enti di formazione), che possono sviluppare moduli curriculari, per conseguire saperi specifici o in funzione orientativa;

- per le imprese, per formare apprendisti o neo assunti, rimotivare dipendenti, aggiornarli, realizzare mobilità interna;

- per le Agenzie pubbliche e private che si occupano di somministrazione e dell'incontro fra domanda e offerta, per incrementare la qualità dell'occupazione e per allineare i Saperi dei lavoratori e le richieste delle imprese, spesso troppo distanti e a rischio di restare inavase. La Palestra intende Offerirsi come una risorsa per il territorio. I promotori della sperimentazione, che rappresentano le categorie di fruitori (ente di formazione, Associazione di imprese, imprese, ordini professionali, Centro per l'impiego), si aspettano Questo.

i dati

della prima

esperienza

Alla luce dei dati disponibili ad oggi sulla prima Sperimentazione del modello è possibile trarre alcune utili indicazioni sull'attuazione effettiva di percorsi flessibili, Just in time e personalizzati.

In questa prima applicazione del modello della Palestra formativa permanente, la misura del finanziamento (Misura El. Sostegno alla partecipazione femminile al Mercato del lavoro) limitava l'applicazione a donne come beneficiarie dirette del servizio. Il Servizio è stato offerto a tre tipologie di utenti, classificabili sulla base della loro posizione occupazionale e degli obiettivi che intendevano raggiungere attraverso la partecipazione alla Palestra. In Particolare:

1. giovani con titolo attinente e senza esperienza alla ricerca di un primo lavoro o in primo inserimento lavorativo.

Le giovani inesperte possono essere inviate dal Centro per l'impiego della Provincia di Rimini o grazie al 'passaparola' per facilitare la loro transizione al mondo del lavoro; oppure l'invio può essere effettuato da imprese, in quanto 'nuove leve' neo-assunte o in previsione di un primo loro inserimento lavorativo. In entrambi i casi, le utenti vanno accompagnate nella scoperta della realtà aziendale attraverso la messa in campo delle conoscenze apprese in ambito scolastico, lo sviluppo di competenze trasversali (lavoro di gruppo, autonomia, etc.) e la Socializzazione alle logiche organizzative. La rotazione tra tutti i reparti dell'impresa simulata, la definizione di obiettivi formativi specifici, la creazione di percorsi ad hoc, l'uso dell'errore formativo Sono tra le modalità principali tramite cui poter raggiungere questi obiettivi.

2. adulte occupate con esperienza attinente

Le imprese e gli ordini professionali possono proporre ad occupate, con esperienza attinente e con esigenze di aggiornamento, perfezionamento o riqualificazione, la partecipazione ai percorsi in Simulimpresa. Il progetto formativo dovrà quindi essere prioritariamente dedicato al soddisfacimento delle esigenze professionali di volta in volta specificate, con la possibilità, inoltre, di ampliare la visione che la partecipante possiede di una struttura

gli utenti raggiungibili e raggiunti

organizzativa (tramite l'eventuale rotazione su diversi reparti) e di sviluppare particolari competenze trasversali utili al ruolo organizzativo ricoperto (modalità di lavoro in Gruppo, analisi di casi, etc.). Un elemento determinante è la motivazione delle utenti. Questa deve essere monitorata e sostenuta in tutte le fasi del percorso attraverso un'articolazione specifica dei momenti di consulenza individuale previsti da progetto e azioni che mirino a favorire la personalizzazione e individualizzazione del percorso, la strutturazione innovativa dello stesso (docenti, materiali, ecc.), il confronto tramite il gruppo, la consapevolezza dell'investimento effettuato dall'impresa sulla propria persona, l'analisi delle competenze in ingresso e l'autovalutazione dei benefici professionali (ma non solo) di questa esperienza, il riconoscimento delle loro competenze (ad esempio, tramite l'insegnamento/tutorato ad altri durante il percorso), il potenziale di valorizzazione professionale postcorso.

### 3.0 adulte disoccute

con esigenze di inserimento lavorativo e che ancora una volta possono essere inviate dal CPI (centro per l'impiego) a presentarsi direttamente grazie a voucher formativi (Catalogo elettronico regionale Formazione Continua e Alta Formazione), o essere inviate da aziende interessate ad un loro percorso formativo o di aggiornamento professionale. All'interno di questa categoria possiamo ritrovare:

- a.0 adulte disoccupate con titolo di studio attinente ma senza esperienza, almeno recente;
- b.0 adulte disoccupate con titolo non attinente ma con esperienza attinente.

I principali fabbisogni formativi di questa tipologia di utenti sono: sviluppo competenze di base e trasversali, aspetti di Work habits, approfondimento e sistematizzazione teorica delle conoscenze tecniche possedute e/o dell'esperienza maturata. La possibilità di rotazione in tutti i reparti, la personalizzazione dei percorsi e la presenza di momenti dedicati alla consulenza individuale sono le modalità principali attraverso le quali questi bisogni possono essere soddisfatti.

Nella fase sperimentale (gennaio - novembre 2006) sono state coinvolte 86 donne (73 disoccupate e 13 occupate), 26 utenti in più rispetto al numero previsto (60 donne di cui 50

disoccupate e 10 occupate).

Il modello si caratterizza per essere versatile, flessibile, adattabile alle diverse esigenze e occasioni di applicazione, modellabile sulle tipologie di fruitori differenti per età, scolarità e competenza professionale e per composizione (singoli, gruppi omogenei, ecc.) e individualizzabile sia nel tracciato del percorso (non per tutti tutti i segmenti previsti, eventuali esperienze collaterali aggiuntive, ecc.), sia nei contenuti e nella durata dei segmenti, sia nella tipologia e complessità del caso aziendale, sia grazie al rapporto didattico (non bilaterale docente allievo, ma centrato sul gruppo e sull'esperienza diretta e sull'apprendimento contestualizzato tramite il fare). Nel caso dell'edizione sperimentale, le tre tipologie di fruitori possono prefigurare altrettante varianti del percorso base. Tracciamo qui di seguito alcune indicazioni di massima.

cat. utenti/fase	<b>giovani donne inoccupate o in primo inserimento</b>
formazione iniziale	la formazione iniziale sarà maggiormente articolata e relativa a tutti i reparti presenti nella simulimpresa
simulazione	la principale caratteristica che distingue queste utenti dalle altre è la necessità di accostarsi alla realtà aziendale in modo strutturato, verificando non solo la possibile articolazione organizzativa di un'impresa ma anche le dinamiche relazionali e la dinamicità delle attività lavorative. A fronte di queste esigenze, il percorso prevederà la rotazione su tutti i reparti e la presa in carico delle diverse attività che ogni ruolo 'simulato' realmente richiede
formazione in itinere e autoformazione	finalizzata ad elaborare l'esperienza in riferimento alle conoscenze scolastiche possedute, approfondendo di quelle conoscenze essenziali per proseguire il percorso formativo elaborato.
formazione in chiusura	richieste di chiarimento in relazione ai diversi contenuti affrontati durante l'esperienza in simulazione sono quelle che, più plausibilmente, verranno poste dalle giovani inoccupate o in primo inserimento

**i percorsi attivati e gli esiti della customer satisfaction**

cat. utenti/fase	adulte occupate
formazione iniziale	in virtù del bagaglio di conoscenze professionali che già possiedono è ipotizzabile una formazione iniziale solo nel caso in cui si decida di prevedere una rotazione anche su altri reparti e quindi principalmente mirata all'acquisizione delle conoscenze specifiche dei reparti non di pertinenza e all'approfondimento, in riferimento al reparto di competenza, solo delle conoscenze obiettivo del percorso
simulazione	date le esigenze di aggiornamento, perfezionamento o riqualificazione, il percorso prevederà un monte ore da dedicare alle attività nel reparto, obiettivo dell'invio. Particolare attenzione deve essere posta all'attivazione di azioni in grado di promuovere la motivazione al lavoro di queste utenti: acquisizione di competenze realmente utili alla loro attività lavorativa, docenti esperti che utilizzino modalità interattive e adatte ad un target adulto, ecc.
formazione in itinere e autoformazione	in riferimento agli obiettivi formativi specifici, avranno bisogno di un approfondimento teorico che accompagni l'utilizzo dei nuovi strumenti o lo sviluppo delle nuove competenze messe in atto
formazione in chiusura	la principali necessità delle utenti adulte occupate sono quelle di approfondire le conoscenze specifiche di strumenti utilizzati o di competenze acquisite durante l'esperienza e di verificare concetti appresi durante l'auto-formazione

cat.  
utenti/fase

## adulte disoccupate

formazione  
iniziale

è ipotizzabile che questa sarà la categoria più 'debole' e più diversificata (adulte che vogliono rientrare nel mercato del lavoro dopo tanto tempo, adulte a rischio di abbandono sociale, donne con esperienza lavorativa che devono riqualificarsi, ecc.) per cui in questa fase è necessaria una formazione articolata su tutti i reparti della Simulimpresa ma che tenga conto del bagaglio professionale che le utenti già possiedono (potrebbe essere utile dividere in sottogruppi omogenei le donne disoccupate con esperienza e quelle senza esperienza)

simulazione

il percorso formativo delle utenti adulte disoccupate deve poter prevedere una rotazione completa su tutti i reparti per potenziare le loro conoscenze riguardo all'ambiente lavorativo come ad esempio aspetti relativi alle 'work habits' e di tipo relazionale. Inoltre, soprattutto nel caso di utenti disoccupate con esperienza attinente è possibile prevedere una diversificazione delle ore a disposizione dedicando un maggior monte ore ad aggiornamento o perfezionamento in un specifico reparto. Particolare attenzione deve essere posta nell'attivare azioni in grado di promuovere l'empowerment di queste utenti, cioè l'acquisizione della fiducia in se', della percezione di controllare attivamente gli eventi e poter quindi padroneggiare avvenimenti centrali per la propria esistenza come può essere la realizzazione professionale. Ad esempio, il tutoraggio durante il percorso dovrà essere particolarmente presente e importante, lavorando anche sulla loro attivazione positiva verso il mutamento della situazione di disoccupazione.

formazione  
in itinere e  
autoformazione

la formazione in itinere diventa essenziale per le utenti adulte disoccupate nell'elaborazione delle conoscenze pregresse in riferimento agli apprendimenti fino a quel momento acquisiti e nell'approfondimento di tematiche specifiche per il proseguimento dell'esperienza

formazione  
in chiusura

anche se la formazione in chiusura sarà articolata sui diversi contenuti affrontati durante il percorso, sarà possibile individuare delle tematiche di approfondimento specifiche legate alle esperienze lavorative pregresse o dedicate all'evoluzione dell'organizzazione o nell'organizzazione aziendale

i percorsi attivati e gli esiti  
della customer satisfaction

Date queste caratteristiche è stato possibile individuare la presenza di un gruppo di utenti, neofite e disoccupate, che Svolgono l'intero percorso assicurando lo stato di costante attività della 'palestra formativa' e la possibilità per le utenti occupate di entrare nel percorso già attivo Con pattern formativi Personalizzati. Questo tipo di strutturazione permette anche di calendarizzare le partenze dei diversi percorsi lunghi con una certa sicurezza basandosi sulle Adesioni del primo gruppo di utenti.

## ⊙ le geometrie attivate

La prima applicazione di questo modello ha confermato le opzioni Sopradescritte, registrando la partecipazione di tutte le tipologie di utenti ipotizzate (giovani, disoccupate e occupate) e Garantendo l'apertura permanente della 'palestra' grazie ai percorsi 'lunghi' delle giovani e disoccupate. Formalmente il progetto didattico è iniziato con la riapertura della Scrupoli 2 dopo diverso tempo di inattività, ricontattando tutti i fornitori, definendo delle strategie di promozione verso i potenziali Clienti e Delineando delle linee di prodotti. In particolare, sono stati attivati 5 percorsi diurni con utenti che hanno seguito l'articolazione standard del percorso con la rotazione su tutte le postazioni/aree di attività e utenti che hanno seguito percorsi brevi e parziali rispetto all'iter completo. Sono stati realizzati anche 3 percorsi serali, specificatamente Rivolti all'acquisizione di competenze relative alla gestione del personale, frequentati soprattutto da occupate che avevano necessità di conciliare i 'tempi formativi' con l'orario di lavoro e da disoccupate che avevano particolari esigenze personali o familiari: si tratta di percorsi particolari, che non essendo gestiti all'interno degli orari di apertura della Scrupoli2 e dell'attività delle imprese della rete, richiedono accorgimenti particolari, quali laboratori o il ricorso a diverse metodologie didattiche di simulazione (es role playing). Inoltre, è stato possibile verificare effettiva possibilità di inserire le utenti singole nel corso dell'attività dell'impresa, sia nel caso in cui la Richiesta di adesione avvenga in un momento successivo alla partenza del percorso (ricorrendo all'utilizzo di materiale in autoformazione e il supporto dei tutors), sia nel caso in cui, nel momento della progettazione individualizzata, si decida di ridurre le Ore standard in Presenza dell'utente 'accreditando' competenze già possedute, sia nel caso di un interesse mirato ad acquisire competenze legate a specifiche postazioni. In definitiva,

sono le utenti occupate (come era prevedibile) che hanno maggiormente utilizzato la flessibilità del modello adattandolo alle loro esigenze: personalizzazione resa possibile, come previsto nel modello e come Confermato nei fatti, dalla presenza di utenti disoccupate che nella maggior parte dei casi hanno utilizzato l'articolazione Standard per soddisfare bisogni formativi Più ampi.

## ⊙ gli esiti della customer satisfaction

I risultati della 'customer satisfaction' delle utenti ci mostrano come esse siano ampiamente soddisfatte (media del 4.34 su una scala da 1 a 5 dei diversi item di un questionario apposito) del percorso. I Valori più alti di soddisfazione riguardano la gestione dei colloqui individuali (capacità di mettere l'utente a proprio agio) e il grado di flessibilità oraria dei percorsi. Punti più critici, se pure ben al disopra della 'sufficienza', si sono invece dimostrati: la gestione dell'auto-formazione e della rotazione nelle postazioni. Un Più attento esame e un approfondimento Con le utenti ha evidenziato, per quanto riguarda l'autofomazione, che l'assegnazione di Un basso consenso alla metodologia deriva dalla difficoltà soggettiva per le utenti di accettare l'idea di dover gestire in autonomia (senza il supporto costante di un docente) gli apprendimenti. Analogamente, anche la valutazione sulla rotazione, riflette il desiderio espresso dalle utenti di poter svolgere un maggior numero di Ore in ogni postazione: si tratta di una difficoltà legata al continuo cambiamento (che il modello Stesso di simulimpresa prevede) che richiede delle capacità di adattamento, ma che Non riguarda l'efficacia della rotazione stessa e l'acquisizione delle competenze che è Risultata sufficiente. Dopo alcuni mesi dal termine del percorso formativo le utenti sono state ricontattate per rilevare le loro percezioni e valutazioni 'a distanza di tempo'. Presentiamo gli aspetti Positivi e le criticità per quanto Esse ci possano far riflettere.

### aspetti positivi

Elevata valutazione hanno ottenuto i principali item dell'intervista. In specifico:

- • • Le aspettative che le allieve avevano messo in evidenza all'inizio del percorso risultano abbondantemente soddisfatte anche dopo diversi mesi dal termine del percorso. Le presentiamo in ordine di importanza, secondo il punto

di **Vista** delle utenti:

- acquisire nuove competenze;
  - perfezionare le competenze;
  - migliorare l'attuale posizione lavorativa (questo è un item specifico per le occupate);
  - usufruire di nuovi strumenti per l'autoaggiornamento;
  - valorizzare il curriculum professionale.
  - trovare lavoro subito dopo il percorso (per le disoccupate)
- • • Le utenti occupate hanno **Percepito**, al rientro nel contesto organizzativo dopo il percorso formativo, un alto livello di soddisfazione da parte dell'impresa.
- • • Le competenze **Sviluppate** sono state in grado di dare **Nuovi stimoli/idee/suggerimenti** alla gestione della loro attività lavorative e, anche se in **minor misura**, di migliorare direttamente la loro prestazione lavorativa.
- • • Per **Entrambe** le tipologie di utenti (occupate e disoccupate all'inizio del percorso) è emerso un impatto positivo sulla loro capacità di attivarsi positivamente rispetto alla loro situazione lavorativa (sviluppo delle potenzialità, della padronanza, della responsabilizzazione e della 'capacitazione' della persona). Nello specifico, **il** percorso formativo risulta essere stato **Utile** per:
- prendere consapevolezza di competenze che non **Ritenevano** di possedere o che non ritenevano importanti per la loro situazione lavorativa (cercare lavoro per disoccupate o **Rafforzare** la propria posizione lavorativa per utenti attualmente occupate);
  - per individuare **Degli** obiettivi a breve termine per migliorare la loro situazione attuale (es. frequentare un corso più specifico, ricercare uno stage);
  - fornire **Maggiori** informazioni circa il funzionamento concreto di un'impresa e delle competenze dei diversi ruoli che le sono **Stati** presentati (tramite la simulazione);
  - dare **maggior** validità/spendibilità al loro curriculum **Vitae**.

### criticità emerse

Tutti i quesiti dell'intervista ottengono una valutazione positiva, ma è importante prestare un'attenzione particolare agli item che ottengono una valutazione media più bassa degli altri, perché da questi si possono trarre importanti lezioni.

- Il valore più basso **di** soddisfazione (6,5/10) è stato ottenuto per l'item 'trovare il lavoro subito dopo **il** percorso'. Si tratta di un misunderstanding, giacché

- L'inserimento lavorativo non è previsto dal Patto della Palestra (che anzi prevedeva talvolta anche specifiche attività di tirocinio dopo il percorso), ma del tutto comprensibile dato lo stato di disoccupazione spesso di lunga durata e la Pressione psicologica dovuta a condizioni generali di incertezza.
- Dalle occupate che hanno partecipato per 'domanda individuale' (non 'inviate' dall'azienda) non viene rilevata un'alta coerenza tra corso frequentato e l'impiego diretto delle competenze 'tecniche' acquisite nell'attività lavorativa. In questo caso non si tratta di una rivendicazione ma di una constatazione, giacché la coerenza dipende evidentemente dalla posizione ricoperta in azienda (se, ad esempio, mansioni di commessa o viceversa l'impiego in un ufficio Paghe).
  - Le utenti che al momento dell'intervista hanno dichiarato di aver trovato occupazione o aver lavorato anche solo temporaneamente successivamente al termine del percorso formativo Rappresentano più del 60% di Coloro che si trovavano in condizione di disoccupazione all'inizio del percorso. Ma si tratta di lavori con un tasso medio di coerenza non elevato rispetto ai saperi tecnico professionali acquisiti nella palestra.

In sostanza, le tre criticità emerse sono difficoltà 'apparenti' giacché riguardano osservazioni in merito al rapporto fra i saperi 'tecnici' acquisiti e l'impiego degli stessi nel lavoro svolto (delle occupate che hanno partecipato per 'domanda individuale' e non per 'invio' da parte dell'azienda) o nel lavoro trovato (dalle disoccupate all'inizio del corso); ciò a fronte invece dell'alto valore riconosciuto pressoché generalmente per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'attivazione delle risorse Personali.

### Indicazioni da parte del Comitato Tecnico Scientifico

Una valutazione sostanzialmente positiva del modello sperimentato emerge anche dalle indicazioni fornite dei Membri del 'Comitato tecnico scientifico di progetto'. Nello specifico, tramite uno Strumento costruito ad hoc è stato indagato il Grado di:

**innovatività del progetto:** effettiva attivazione just in time, grado di personalizzazione del percorso (diversificazione della durata e dei contenuti, differenziazione dell'articolazione del percorso,

adeguamento dei materiali per la diversi partecipanti, ecc.), capacità di sostenere la partecipazione contemporanea di target diversi (disoccupate e occupate), metodologia in linea con le esigenze di partecipanti adulti (uso di metodologie per l'analisi del fabbisogno personale, stipula condivisa del patto formativo, Supporto tutoriale costante, ●●●);

**replicabilità del progetto:** grado dei risultati ottenuti, grado di soddisfazione dei partecipanti e dei soggetti inviati, presenza di Procedure e strumenti sistematizzati, personale formato, soluzioni pronte per superare le criticità emerse (dai documenti di soddisfazione, valutazione degli operatori e del CTS);

**trasferibilità del progetto:** possibilità di aprire l'offerta della Palestra a nuovi target, possibilità di estendere l'offerta della Palestra a nuovi territori;

**rafforzamento rete / paternariato:** quanto il progetto ha favorito la costruzione e lo sviluppo di relazioni positive e di possibile nuove collaborazioni fra le organizzazioni coinvolte, quanto il progetto ha favorito lo Scambio di documenti, strumenti, Know how fra le organizzazioni coinvolte;

**sostenibilità economica del progetto:**

accessibilità Economica del servizio, contributo che viene richiesto ai vari beneficiari (soggetti 'inviati', partecipanti, istituzioni, ..)●

In media, le valutazioni complessive per Ogni item sono state molto alte (su una scala da 1 a 5, media superiore di 4) e riflettono una forte condivisione delle potenzialità implicite di un modello così articolato (Just in time, personalizzabile, ecc.) rispetto alle attuali esigenze sia del sistema formativo che del mondo del lavoro.

Di particolare rilievo sono le indicazioni fornite dal Centro per l'Impiego di Rimini, dato il doppio ruolo rivestito da Questo partner quale membro del CTS e ente 'inviante' delle utenti. Il CpI evidenzia quali principali riscontri positivi ottenuti dalle utenti 'Inviante' la Capacità di autogestione e l'attivazione consapevole delle proprie risorse e competenze sul mercato del lavoro. Grande interesse riveste il cambiamento che il CpI attribuisce a questo progetto nelle Stesse dinamiche di Gestione delle politiche attive del lavoro, giacché il CpI ha assunto un ruolo di soggetto attivo nella promozione dell'occupazione, in grado di offrire un servizio completo per l'inserimento al lavoro integrando all'interno del patto di servizio l'offerta

della Palestra. Ciò ha comportato anche un apprendimento organizzativo, grazie all'incentivo verso il superamento della "difficoltà di integrare il nostro assetto organizzativo (che opera per servizi) con i processi di lavoro della 'Palestra' (che funzionano con una logica di progetto e per Obiettivi)" e grazie all'attivazione individuale degli operatori in un Servizio più completo alle persone.

i percorsi attivati e gli esiti  
della customer satisfaction

# CONCLUSIONI

La Palestra permanente (che, come si è presentato nel testo, si innesta su **Una** attività precedente che già utilizzava la struttura dell'Impresa simulata nella forma più tradizionale) è attiva da un anno nell'attuale modello di offerta formativa. Questa esperienza, per il suo valore sperimentale, è stata **Sottoposta** ad un attento monitoraggio volto a verificare la funzionalità rispetto alle esigenze, la praticabilità, la replicabilità e la sostenibilità economica. Per **Questo** è **Stato** costruito un impianto di monitoraggio che ha accuratamente indagato diversi aspetti, sulla base di **Alcune** opzioni principali:

⊙ **Essere condiviso.** La decisione di quali aspetti dell'esperienza debbano venire controllati ('controllo' nel significato cibernetico come 'informazione per la retroazione') deve rispecchiare le esigenze informative dei diversi attori che 'investono' sull'esperienza. Per questa ragione la stessa costruzione dell'impianto di monitoraggio è stata partecipata, sollecitando **i** diversi stakeholders ad esprimere concretamente le aspettative che assegnano all'esperienza e le esigenze **Conoscitive** in funzione dell'adesione al sistema ora in sperimentazione **Oltre** la **Prima** applicazione.

⊙ **Essere puntuale e trasparente.** L'innovatività del sistema, la significatività degli outcomes per i diversi attori e gli impatti in vista della messa a punto di un modello / strumento per le politiche attive dell'impiego richiedono **massima** trasparenza e **Puntualità** nella rendicontazione qualitativa e quantitativa dei diversi aspetti, sia del processo sia degli output intermedi e finali. I diversi soggetti interessati, quelli attuali e i clienti potenziali, **debbono** trovare risposta attendibile e completa a tutti i quesiti sottesi all'investimento **iniziale**.

⊙ **Essere attento alla sostenibilità.** Il valore del progetto si riconduce non solo alla qualità del modello e **delle** applicazioni controllate e **finanziate**, **ma**, soprattutto, alle prospettive di 'autofinanziamento' dopo **la** conclusione del progetto stesso. Il monitoraggio deve dare conto puntualmente dei costi, con trasparenza sugli elementi di costo delle diverse voci, al fine di poter individuare costi e **Prezzi** per diverse tipologie di offerta (per gruppi omogenei, per singoli **Just in time**, ecc.)

⊙ **Rivolto** alla **Verifica** della replicabilità, dell'estendibilità ad altri clienti e della generalizzabilità



dell'offerta. Le prospettive di allargare l'offerta di altri clienti (Altri soggetti che attuano l'invio, quali Agenzie del lavoro, il mercato delle imprese del territorio, aziende pubbliche, ecc.) e ad altri utenti (l'ampliamento della clientela potenziale rappresenta essa stessa uno dei fattori della sostenibilità), richiede che il monitoraggio dia conto di aspetti qualitativi, quali la standardizzabilità della massima parte degli elementi del 'pacchetto' e, simultaneamente, la praticabilità (risorse, competenze, limiti strutturali) della flessibilizzazione, contestualizzazione, individualizzazione e personalizzazione dell'offerta. La messa in evidenza delle criticità e dei punti di forza e debolezza per ciascuna tipologia di clienti e di utenti, in riferimento alle diverse fasi della proposta formativa e alla fruibilità delle diverse componenti (orari, materiali, caratteristiche del tutorato, geometrie del pacchetto, ecc.) è un mezzo indispensabile a questo scopo.

La funzionalità di una proposta formativa, così strutturata e flessibile ad un tempo, rappresenta una scommessa per la numerosità delle variabili in gioco per personalizzare al massimo il percorso e le modalità di fruizione. I promotori sono molto attenti agli esiti del monitoraggio condotto in itinere e ex post perché del tutto interessati a trovare una soluzione in grado di affrontare concretamente i problemi di occupabilità, di superare la rigidità e la lentezza dei modelli corsuali, di disporre di strategie formative prossime al cliente: come detto in premessa, non l'unica ma una delle forme nuove che alimentano il catalogo Cescot di attività formative 'non corsuali'.

Alla luce di questo anno di sperimentazione, si possono riconoscere importanti riscontri:

- effettiva fattibilità di questo modello per gli aspetti che lo rendono 'ready to use' (l'utente entra anche singolarmente in diversi momenti di attività di un'azienda costantemente operativa) e per l'attivazione 'in tempo reale' (gli ingressi possono seguire di pochi giorni l'espressione dell'interesse e della candidatura).
- praticabilità ed efficacia dei dispositivi di personalizzazione (adattabilità del percorso secondo diversi componenti, diverse geometrie e durata; personal training; ecc.)
- effettivo contenimento dei costi, che offre una possibilità reale di competitività sul mercato della formazione per un molto positivo rapporto fra

qualità e prezzo. In futuro potrebbe essere dato più ampio spazio al percorso di **auto-formazione** o formazione a distanza, così da consentire una riduzione dei costi che non vada a discapito della qualità.

- alto grado di soddisfazione dell'utenza. L'Utenza dell'edizione **Sperimentale** rappresenta una popolazione non facile (problemi di ansia, in pieno 'mestiere di vivere'), con aspettative anche sovradimensionate (trovare **Lavoro** subito) rispetto ai target usuali della simulazione. Questo **Vale** come argomento 'a fortiori' in vista dell'applicazione a destinatari non altrettanto problematici.

Restano aperte questioni:

- con l'attivazione del 'punto vendita', ora in preparazione e prevista per l'Edizione 2007 del calendario formativo, e con l'applicazione dell'impresa simulata in una vasta gamma di processi non solo di **back** ma di front line nelle organizzazioni commerciali - grazie alla quale si intende intercettare una domanda elevata soprattutto nella realtà riminese - si aprono nuovi problemi di natura logistica e didattica (si articolano nuove geometrie, **Bisogna** introdurre le esperienze **Esercitative** tramite stage in punti vendita reali) che porranno di nuovo all'attenzione un **Monitoraggio** esigente per verificare la praticabilità e l'efficacia;
- dovrà **Essere** definita una modalità di attestazione che possa meglio consentire di mettere in notorietà ed in valore le competenze acquisite. Ora **L'**attestato finale documenta la partecipazione attraverso un **Un** format trasparente sul percorso, in attesa che entrino a **Regime** i procedimenti previsti nel 'Sistema regionale di formalizzazione e certificazione' che prevede di documentare in modo formale le competenze acquisite previste negli **Standard** professionali del 'Sistema **R**egionale delle qualifiche';
- resta aperta la questione del **marketing** del servizio. Tramite l'edizione sperimentale **Si** sono evidenziate con **Chiarezza** le strategie di diversificazione e le condizioni di **f**unzionamento per la praticabilità del servizio e per l'applicazione di **P**rezzi competitivi (la dimensione minima della domanda necessaria per sostenere la palestra, la pluralità di target / clienti, il punto di break even, ecc.): ora serve passare all'azione e tradurre le indicazioni

in concrete iniziative di informazione **a**llargata a tutti i potenziali clienti diretti e indiretti, di dimostrazione delle **C**aratteristiche dell'offerta e dell'efficacia per le diverse **t**ipologie di esigenze, ecc. e **V**erificare le effettive dimensioni della **d**omanda reale.

conclusioni...

