



ASSOLOMBARDA

Casi e Studi d'Impresa

# FARE FORMAZIONE A MILANO

Sette anni a fianco delle imprese  
per lo sviluppo e la competitività

a cura di



FONDAZIONE ISTDUD



FrancoAngeli



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Fondazione ISTUD**  
a cura di

# **FARE FORMAZIONE A MILANO**

Sette anni a fianco delle imprese  
per lo sviluppo e la competitività

**FrancoAngeli**

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:*

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).  
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

## Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Alberto Meomartini, Presidente Assolombarda</i>	pag.	9
<b>Presentazione</b> , di <i>Luigi Serio</i>	»	11
<b>Introduzione</b> , di <i>Luigi Serio</i>	»	15
La necessità della costituzione di una Academy	»	16
1. L'orientamento al servizio e la pluralità di clienti	»	17
2. Il legame con le strategie e il cambiamento delle imprese	»	17
3. Il presidio dei processi di supporto comuni	»	19
4. L'enfasi sull'innovazione e la partnership con Università e Business School	»	21
<b>1. La formazione continua nelle strategie di <i>lifelong learning</i></b> , di <i>Marco Guerci e Marco Vinante</i>	»	23
Obiettivi del capitolo	»	23
Principali contenuti	»	23
1. Il contesto di riferimento: formazione continua, competitività e sviluppo	»	24
2. Le prestazioni del sistema italiano di formazione continua	»	28
3. Il sistema regionale di formazione finanziata: il caso Lombardia – Informo	»	35
3.1. Le prestazioni del segmento del sistema lombardo di formazione continua preso in esame nel 2007/2008	»	36
3.1.1. Le prestazioni riguardanti le imprese	»	36
3.1.2. Le prestazioni riguardanti i lavoratori	»	38
3.2. Le prestazioni del segmento del sistema lombardo di formazione continua preso in esame: un'analisi critica	»	42
3.2.1. Le prestazioni riguardanti le imprese: un'analisi critica	»	43
3.2.2. Le prestazioni riguardanti i lavoratori: un'analisi critica	»	45

4. Conclusioni	pag. 49
Allegato 1 – Il database INFORMO	» 51
Bibliografia	» 53
Sitografia	» 54
<b>2. Il contesto. Imprese, occupazione e formazione nel sistema economico milanese, di Edoardo Della Torre</b>	» 55
1. Introduzione	» 56
2. Le caratteristiche del tessuto produttivo milanese	» 56
3. Il mercato del lavoro	» 60
3.1. I livelli occupazionali	» 61
3.2. Titoli di studio, professionalità e forme contrattuali	» 64
3.3. Lavoratori stranieri	» 68
4. La formazione	» 69
4.1. Gli investimenti in formazione	» 69
4.2. L'andamento di Fondimpresa	» 72
4.2.1. Gli aspetti dimensionali	» 73
4.2.2. Gli aspetti settoriali	» 75
5. Osservazioni conclusive	» 76
Bibliografia	» 77
Appendice	» 79
<b>3. L'evoluzione della formazione continua nelle province di Milano e Lodi dal 2001 al 2008: un quadro di sintesi, di Luca Quaratino</b>	» 81
1. Premessa	» 82
2. Nota metodologica	» 82
3. I principali dati quantitativi	» 83
3.1. Le imprese	» 83
3.2. I partecipanti	» 85
3.3. La formazione erogata	» 92
3.4. Comparazione tra progetti di "prima" e "seconda" fase	» 101
3.5. Comparazione tra linee di finanziamento	» 107
3.6. Riflessioni conclusive	» 108
Allegati	» 111
<b>4. Il punto di vista dei lavoratori e delle imprese: l'analisi qualitativa del fenomeno della formazione continua sui territori di Milano e Lodi, di Luca Quaratino</b>	» 117
1. Premessa	» 118
2. La customer satisfaction	» 118
3. Gli studi di caso	» 125

Caso Ibm Italia	pag. 128
Caso Emiflex	» 134
Caso Gruppo Sol	» 139
Caso Sirti	» 149
Caso Xerox Italia	» 154
Allegato 1 – Check list per gli studi di caso	» 159
<b>Alcune considerazioni di sintesi</b> , di <i>Luigi Serio</i>	» 161
La riflessione conclusiva sul sistema	» 163
Considerazioni finali	» 166
Allegato 1 – Elenco progetti	» 168



## Prefazione

di Alberto Meomartini, Presidente Assolombarda

L'impegno di Assolombarda in tema di formazione continua nasce dalla consapevolezza che essa rappresenta un fattore fondamentale sia per il miglioramento delle performance aziendali e dello sviluppo competitivo, sia per il singolo lavoratore, chiamato a prestazioni in cui lavoro e conoscenza sono sempre più interdipendenti.

Programmare e realizzare interventi di formazione continua a Milano e Lodi ha significato rispondere alle peculiarità e alle esigenze dei diversi settori e, nel contempo, individuare ambiti comuni da cui la formazione oggi non può prescindere:

- l'utilizzo delle nuove tecnologie e dell'*e-business* come strumenti strategici di crescita aziendale;
- la trasmissione di *know-how* organizzativo e di nuove competenze gestionali finalizzate al consolidamento delle posizioni di mercato e allo sviluppo competitivo;
- la gestione del capitale umano e intellettuale aziendale, attraverso la valorizzazione della qualità dell'apporto di ciascun collaboratore, lo sviluppo del senso di appartenenza e di responsabilità e l'avvicinamento tra valori aziendali e valori personali.

Il rapporto diretto con la domanda di formazione espressa dalle nostre imprese ha permesso di individuare in questi anni i presupposti per lo sviluppo e il consolidamento di quello che a oggi si configura come un sistema territoriale di formazione continua.

Priorità riconosciuta è stata la "qualificazione" della domanda di formazione, in particolare delle imprese di minori dimensioni. La capacità delle aziende di attuare una diagnosi dei propri fabbisogni formativi varia, infatti, secondo il fattore dimensionale. Determinante è stata quindi la messa a punto di strumenti volti a supportare le piccole e medie imprese nel superare le necessità contingenti ed elaborare piani di formazione con una visione a medio-lungo termine.

Milano rappresenta un contesto privilegiato dal punto di vista dell'offerta formativa: ben sette università, tre scuole di management fra le più prestigiose in Italia, qualificati enti di formazione professionale, rappresentano singole eccellenze che, collegate tra loro, possono realizzare forme di collaborazione e creare un sistema integrato.

In questo contesto, la regia di Assolombarda, attenta a valorizzare il know-how delle realtà esistenti, ha promosso e consolidato nel tempo una rete di relazioni di qualità che ha consentito di mettere a disposizione delle imprese le migliori professionalità.

Infine, particolare attenzione è stata riservata a un utilizzo mirato dei finanziamenti a disposizione del nostro territorio: Fondimpresa e Fondirigenti, utilizzati con intelligenza e visione di sistema, rappresentano infatti uno strumento efficace per programmare e realizzare interventi formativi a sostegno delle nostre imprese e delle persone che ci lavorano.

Ciò a condizione che Assolombarda continui a interpretare un ruolo di soggetto "aggregatore" della domanda formativa espressa dalle aziende associate e, al contempo, di vera e propria "committenza" nei confronti degli enti erogatori di formazione, con particolare attenzione al presidio della qualità delle azioni formative.

I risultati delle ricerche qui presentate testimoniano la validità del percorso avviato e, nel contempo, la necessità di continuare a investire intelligenza e impegno nel proseguire quanto intrapreso.

## **Presentazione**

di *Luigi Serio*

Il presente contributo riguarda gli interventi di formazione finanziata promossi da Assolombarda nel periodo che va dal 2001 al 2008. Più in particolare, il progetto editoriale intende dare visibilità alle numerose attività svolte in questi anni con l'obiettivo di analizzare trend e ricorrenze che aiutino a comprendere il rapporto fra imprese e formazione nel territorio di Milano e Lodi.

L'impianto metodologico proposto per la redazione degli articoli e la loro collocazione all'interno della pubblicazione segue una tradizionale lettura che parte da un contesto più generale, quello nazionale e regionale, per poi fare un affondo specifico sulla formazione a Milano e Lodi. Tuttavia ogni capitolo può anche essere letto singolarmente, a seconda dell'obiettivo e delle necessità conoscitive del lettore.

Il libro apre con una introduzione, a cura di Luigi Serio, che inquadra il contesto organizzativo in cui si sono sviluppati i progetti formativi oggetto della valutazione. Più in particolare sono descritti i motivi originari alla base dell'impianto strategico organizzativo che ha generato il sistema di formazione continua nel territorio di Milano e Lodi.

Il primo capitolo, a cura di Marco Guerci e Marco Vinante, partendo da un inquadramento generale sul ruolo della formazione continua all'interno del lifelong learning, indaga tre oggetti di indagine specifici: le prestazioni del sistema della formazione continua a livello nazionale e regionale (attraverso una lettura di un segmento specifico del sistema) e una comparazione fra i due sistemi.

Il secondo capitolo, a cura di Edoardo Della Torre, ha l'obiettivo di fornire un quadro delle caratteristiche generali del tessuto produttivo, del mercato del lavoro e degli investimenti in formazione delle imprese milanesi. Il capitolo è propedeutico all'analisi sulla formazione finanziata, in quanto definisce i contorni e i parametri del territorio di riferimento.

Il terzo capitolo, a cura di Luca Quaratino, presenta le principali evidenze quantitative relative ai progetti oggetto di indagine. I dati sono analizzati

a tre diversi livelli: caratteristiche dei lavoratori coinvolti, caratteristiche delle imprese e caratteristiche della formazione erogata.

Il quarto capitolo, a cura di Luca Quaratino, introduce alcune considerazioni qualitative sul punto di vista dei lavoratori e delle imprese. L'analisi è effettuata attraverso l'utilizzo di una varietà di strumenti di indagine, quali i questionari di *customer satisfaction* e gli studi di caso.

Il capitolo finale, a cura di Luigi Serio, intende tracciare una sintesi delle principali evidenze emerse e proietta la riflessione sulle azioni future che il sistema, sia istituzionale che formativo, dovrà affrontare negli anni seguenti.

Il contributo proposto è coerente con gli approcci prevalenti adottati nella valutazione del Fondo Sociale Europeo, convergenti sull'importanza di valutare contemporaneamente la qualità della formazione e la natura del processo di implementazione dei programmi. In questo senso il libro ha numerosi potenziali beneficiari:

- le istituzioni nazionali, pubbliche e private, operanti nel campo della formazione che possono trovare, attraverso un composito ventaglio di chiavi di lettura, spunti di riflessione per analizzare il loro contesto di riferimento, la coerenza e la rispondenza fra gli obiettivi di partenza e i risultati possibili all'interno di una iniziativa formativa;
- le parti sociali, il cui contributo crescente nelle politiche formative, attraverso il ruolo della bilateralità, necessita di una riflessione continua per tarare al meglio le proprie iniziative e il proprio ruolo di rappresentanza, e a cui, un quadro più completo e oggettivo, può facilitare il superamento di posizioni pregiudiziali non sempre sostenute da evidenze oggettive;
- le imprese, che possono trovare spunti di riflessione ulteriori rispetto al concetto di formazione continua, così presente nella retorica manageriale, ma non sempre "continua" nelle pratiche manageriali;
- i lavoratori e le lavoratrici, che possono trovare una comprensione maggiore dell'iniziativa formativa beneficiata, inquadrabile in un contesto più ampio di policy pubbliche e intenzionalità delle imprese;
- i ricercatori e gli studiosi dei fenomeni formativi, ai quali il libro restituisce una fotografia per quanto possibile esaustiva di un fenomeno esteso, ampio, composito e ripetuto nel tempo e da cui possono trarre spunti di riflessione, anche in chiave metodologica, per attività e lavori futuri;
- gli enti di formazione che possono, da una parte riflettere sull'esperienza vissuta, dall'altra trovare nuove chiavi di lettura per interpretare al meglio in modo sostenibile, sia dal punto di vista organizzativo che economico, la formazione continua e il ruolo dei finanziamenti a supporto della sua diffusione.

Gli autori ringraziano infine tutti coloro, istituzioni e persone, che hanno permesso la realizzazione di questo lavoro, in primo luogo la struttura del-

l'Area Formazione, Scuola, Università e Ricerca di Assolombarda che, con pazienza e professionalità, ha promosso e sostenuto questa riflessione, mettendo a disposizione know-how, contatti e sistemi di relazione senza i quali un lavoro del genere non sarebbe stato gestibile. Un ringraziamento finale, infine, è rivolto a Paola Gajo di Assolombarda e a Cristina Godio della Fondazione Istud che hanno curato il coordinamento delle iniziative di valutazione e supportato gli autori nella redazione e nella rilettura dei diversi capitoli.



## Introduzione

di *Luigi Serio*

È sempre più diffusa la coscienza che è la capacità di sviluppare competenze e di produrre apprendimento che genera valore duraturo nel tempo e, quindi, profitto. Nelle nuove organizzazioni l'uomo diventa la principale fonte del vantaggio competitivo, uomo che non è più lavoratore – dipendente, ma partner attivo, coinvolto e interessato ad aderire alla filosofia aziendale per creare valore per sé e per l'impresa.

Lo spostamento dell'enfasi del lavoro *from brawn to brain* è una tendenza ormai evidente e destinata a svilupparsi ulteriormente: si calcola che i *knowledge workers*, che erano il 17% della popolazione lavorativa nel 1990, rappresenteranno quasi il 60% entro il 2010.

Al contempo, questo crescente numero di lavoratori della conoscenza si confronta con sempre più rapidi processi di innovazione e quindi di rinnovamento delle competenze necessarie per operare nelle organizzazioni: tutto ciò rende rapidamente obsolete le conoscenze del *knowledge worker* e gli impongono di avviare un processo di continuo ricambio e aggiornamento del proprio bagaglio conoscitivo. Per gli individui diventa importante capire quali competenze siano o diventino in prospettiva strategiche o cruciali e saper cogliere le occasioni per svilupparle. Ciò che diventa rilevante non è più l'"impiego" e tutto ciò che lo caratterizza in termini stabili (sicurezza, status) ma l'"impiegabilità", vale a dire la capacità da parte dell'individuo di cogliere e sviluppare continuamente competenze che abbiano valore sul mercato interno ed esterno e che siano riconosciute e spendibili: con il passaggio dall'impiego per la vita alla "employability", nell'evoluzione del contratto psicologico fra azienda e dipendente, l'apprendimento continuo tende a sostituire la sicurezza del posto di lavoro.

Queste linee evolutive hanno portato al centro del dibattito formativo il concetto di "lifelong learning", rendendo necessario sviluppare costantemente nuove conoscenze e competenze lavorative, rischiando altrimenti l'esclusione del *knowledge worker* dal mercato del lavoro.

In questo contesto la responsabilità di sviluppare e adeguare conoscenze e competenze si sposta in misura sempre maggiore dalle imprese e dalle agenzie formative al singolo lavoratore che deve essere in grado di cogliere autonomamente le opportunità formative necessarie per sostenere la propria spendibilità e “quotazione” sul mercato del lavoro.

Malgrado la maggiore responsabilizzazione del singolo, però, il processo di formazione non può essere delegato completamente al lavoratore, ma deve essere supportato dall’impresa e/o dalle istituzioni. E, se da un lato si può ritenere che costruire all’interno dell’impresa tutte le competenze che servono – ai ritmi attuali di cambiamento – non è conveniente né in termini di costo né di tempo e che quindi diventa fondamentale il ruolo delle istituzioni pubbliche per “creare le condizioni strategiche al cui interno gli individui e le imprese possano agire”, dall’altro è possibile evidenziare esperienze concrete di supporto alla formazione e all’impiegabilità dei lavoratori create all’interno del contesto aziendale e senza l’intervento istituzionale.

## **La necessità della costituzione di una Academy**

Le linee evolutive brevemente descritte e il ritardo cronico del sistema educativo superiore e universitario nel soddisfare i bisogni delle organizzazioni, hanno infatti spinto le aziende e le loro organizzazioni di rappresentanza a ricercare, con maggior forza negli ultimi anni, soluzioni organizzative finalizzate non solo al raggiungimento di un controllo più stretto del processo di apprendimento e tali da legare in modo più consistente i programmi di formazione ai propri obiettivi di business e alle proprie strategie, ma anche a fornire ai lavoratori la possibilità di attivare e sostenere nel *continuum* il proprio percorso di formazione.

La scelta e l’opzione privilegiata da Assolombarda è stata quella di promuovere la costituzione di una Academy<sup>1</sup> che rispondesse in chiave organizzativa alle esigenze sopra descritte, con l’esplicito obiettivo di enfatizzare la natura di promozione e di orientamento agito dal Sistema nei confronti delle attività formative.

Il modello organizzativo immaginato per accompagnare questo profondo processo di cambiamento, si poggia su quattro elementi fondanti:

- l’orientamento al servizio e la pluralità di clienti;
- il legame con le strategie di cambiamento e con i processi del sistema delle imprese;

<sup>1</sup> Le caratteristiche dell’Academy di Assolombarda ripercorrono in maniera abbastanza fedele il modello di Corporate University che nel periodo di riferimento ha avuto il suo momento di massima amplificazione nel dibattito accademico professionale sui temi della formazione.

- il presidio dei processi di supporto comuni;
- l'enfasi sull'innovazione e la partnership con Università e Business School.

## **1. L'orientamento al servizio e la pluralità di clienti**

La presenza delle principali imprese italiane e multinazionali su Milano ha tradizionalmente legato l'area di riferimento al tema della formazione manageriale e della formazione tipica delle grandi imprese. Non è un caso che Milano, da sempre, sia il laboratorio più importante in Italia per quanto riguarda la formazione manageriale.

Fra gli obiettivi principali di questa iniziativa, da una parte vi era quello di consolidare e allargare l'area della formazione manageriale, dall'altra quello di allargare il più possibile l'accesso alla formazione al sistema delle piccole e medie imprese.

Questo per una serie di considerazioni istituzionali:

- il profilo medio delle imprese associate ad Assolombarda appartiene a questa categoria e quindi rappresenta il cliente numericamente più rappresentativo;
- la grande impresa in genere è in grado di "governare" il flusso di relazioni con i fornitori di formazione, mentre la piccola ha necessità di maggiore orientamento e assistenza nell'attivare processi formativi;
- la formazione è una leva importante di servizio nella percezione dell'Associato e sempre di più diventa una leva strategica nel marketing associativo dell'Associazione;
- gli indirizzi dei principali finanziatori nazionali e regionali hanno come target prioritario le piccole e medie imprese.

Sotto l'ombrello della formazione continua sempre di più le imprese e il loro sistema di riferimento si occupano di questioni legate al ruolo sociale dell'impresa, alla professionalità della loro forza lavoro e alla loro impiegabilità nel tempo, all'orientamento dei sistemi formativi, in grado di soddisfare i bisogni delle imprese e di anticiparne eventuali prospettive future. L'ampiezza dei temi e la loro complessità richiedono un ruolo di orientamento molto forte che le imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, tendono a delegare alla propria Associazione.

## **2. Il legame con le strategie e il cambiamento delle imprese**

Negli ultimi dieci anni le profonde trasformazioni dell'ambiente esterno hanno significativamente cambiato il profilo morfologico delle imprese associate ad Assolombarda.

In primo luogo in termini di modello di business: lo spostamento verso la società del post industriale ha cambiato il modello di business delle imprese, centrando sulla risorsa umana la capacità di creare valore nella relazione con il cliente. I dati sulla composizione della forza lavoro a Milano e Lodi fotografano in maniera inequivocabile questo passaggio e vede affermarsi la centralità della risorsa umana (e quindi di conseguenza la sua formazione) come leva di vantaggio competitivo per le imprese.

In secondo luogo, si assiste all'emergere di nuovi settori, coerenti con questo spostamento, quali l'ospedalità privata e il terziario avanzato, che richiedono altro e diverso sostegno nel processo di consolidamento delle competenze e anche della rappresentanza istituzionale.

In terzo luogo, questo processo di trasformazione deve tenere sempre in considerazione le aziende che hanno fatto la storia economica e industriale dell'area di Milano e Lodi, da accompagnare verso rinnovate sfide e processi di consolidamento diversi.

La necessità di dare risposte a questi mutamenti ha indicato tre traiettorie di sviluppo, con particolare riferimento a:

1. i temi su cui promuovere iniziative formative;
2. i metodi formativi che li sostengono;
3. il gruppo di formatori attivo nei processi formativi.

Per quanto riguarda i temi, l'opzione metodologica privilegiata nel sistema formativo promosso da Assolombarda, è stata di ricostruire i bisogni delle imprese sulla base di un modello orientato allo sviluppo. L'ancoraggio forte al tema delle strategie ha condizionato la stessa aggregazione dei processi e ne ha influenzato la progettualità.

Per quanto riguarda invece la riflessione sui metodi, l'impostazione adottata da Assolombarda ha tenuto in considerazione alcuni principi guida che sono stati trasferiti al gruppo di progettazione e al gruppo delle scuole. Il filo conduttore riscontrabile in tutta la formazione erogata, a prescindere dalla singola scuola che la proponesse, è stato assolutamente in linea con i principali riferimenti metodologici presenti in letteratura e nella pratica, cioè quella di considerare la piccola impresa un "genus stabile", e in quanto tale espressione di bisogni propri e non mutuati dalla grande impresa.

La terza traiettoria di analisi riguarda il gruppo dei professionisti formatori che sono stati attivati sui progetti. È consapevolezza diffusa, nei luoghi dove si promuove e si attivano percorsi formativi sulle imprese di piccole dimensioni, che è cruciale anche presidiare e coordinare il gruppo dei professionisti che ruota intorno al sistema della formazione delle PMI. La selezione e la formazione dei professionisti è responsabilità degli enti formativi per cui lavorano, ma nella sostanza, nel contesto descritto, la confusione fra sistema associativo e realtà formativa, almeno nei confronti del beneficiario, è legittima. In questa logica, si inserisce l'azione promossa da Asso-

lombarda, finalizzata a ricostruire la cornice e il senso più generale delle iniziative oggetto di formazione all'interno dell'Academy. L'azione si è concentrata prevalentemente sul confronto sui metodi, sulla individuazione e classificazione di approcci prevalenti e la condivisione e il trasferimento della conoscenza. Sullo sfondo l'obiettivo principale comunque è quello di condividere e stabilizzare approcci, metodi e stili formativi ispirati alla filosofia complessiva che pervade l'idea dell'Academy.

### 3. Il presidio dei processi di supporto comuni

Un terzo livello di attenzione ha riguardato la progettazione e il sostegno di alcuni elementi comuni che mantenessero il presidio del processo e fornissero le coordinate principali per ricostruire lo stato dell'arte dei vari progetti formativi.

Più in particolare, le iniziative si sono concentrate su:

- l'attivazione di un processo di monitoraggio e di valutazione di ogni iniziativa formativa, al fine di garantire una riflessione continua sugli esiti dell'azione formativa. L'obiettivo del sistema di monitoraggio è quello di fornire ai vari stakeholder di progetto, sia esso finanziatore che parti sociali promotrici, nonché agli stessi enti attuatori i dati, i riscontri e le informazioni "in progress" utili, rispettivamente, all'indirizzo/implementazione del singolo piano. Il costante monitoraggio permette inoltre la totale trasparenza a tutti gli attori dello stato di avanzamento del progetto per eventuali ritardature qualora emergano degli scostamenti rispetto alle progettazioni nel breve periodo. La base dati, progettata specificamente per queste iniziative, il sistema INFORMO<sup>2</sup>, è utilizzata da tutti gli enti che partecipano al sistema formativo e permette l'elaborazione dei rapporti intermedi e finali;
- l'attivazione di un processo continuo di valutazione. È ormai consolidata<sup>3</sup>, in materia di valutazione della formazione a finanziamento pubblico, l'importanza di valutare contemporaneamente la qualità della formazione e la natura del processo di implementazione dei programmi. Per valutare la qualità della formazione è quindi necessario considerare insieme gli *outcome* (intesi come rispondenza agli obiettivi/risultati previsti), i processi (intesi come la modalità con cui gli attori realizzano i macro-obiettivi) e il contesto in cui prodotti e processi si generano.

<sup>2</sup> INFORMO è stato progettato e continuamente aggiornato nelle sue funzionalità, da Cefriel sulla base delle richieste fatte dai vari attori delle rete. Una demo è visibile sul sito <http://informo.cefriel.it/>

<sup>3</sup> Questo è stato infatti l'approccio proposto dal nucleo di valutazione dell'Isfol per la valutazione del Fondo Sociale Europeo 2000-2006.