

RESOURCE PACK/TOOLKIT

**Consulenti e praticanti consulenti del
lavoro del settore pubblico e privato
coinvolti in programmi di apprendistato**

MODULO 4-

Project management efficace



Indice

1. Descrizione e scopo del modulo	2
2. Valutazione iniziale dei bisogni.....	3
3. Livello EQF.....	3
4. Contentuto	4
Unità 1- Importanza della Gestione delle Informazioni (GI)	4
1.1 Cos'è la Gestione delle Informazioni?	4
1.2 Cosa sono le strategie di Gestione delle Informazioni?.....	6
1.3 Valutazione finale complessiva dell'unità:	9
Unità 2- Garantire la qualità dell'apprendistato	11
2.1 Concetto di apprendistato.....	11
2.2 Vantaggi degli apprendistati di qualità.....	13
2.3 Ruoli e responsabilità degli attori chiave	15
2.4 Strategie per promuovere apprendistati di qualità.....	18
2.5 Valutazione finale complessiva dell'unità.....	20
Unità 3- Come pianificare un progetto per scopi educativi	23
3.1 Pianificazione di un progetto a scopo educativo.....	24
3.2 Valutazione dei bisogni	25
3.3 Pianificazione e implementazione del progetto.....	27
3.4 Valutazione finale complessiva dell'unità:.....	28
4.3 Valutazione finale complessiva dell'unità:.....	37
Riferimenti.....	42

1. Descrizione e scopo del modulo

Il contenuto di questo modulo è diviso in 4 unità, ognuna delle quali è una parte importante di una efficace attività di project management. La prima unità **L'importanza della gestione delle**

informazioni descrive i componenti della gestione delle informazioni, cos'è una strategia di gestione delle informazioni e quali sono i benefici di un programma di GI. La seconda unità **Garantire la qualità nell'apprendistato** presenta gli elementi di un apprendistato di qualità, i ruoli e le responsabilità degli attori chiave per garantire che un apprendistato abbia un grande impatto e che porti benefici sia alle imprese che agli apprendisti. L'unità **Come pianificare un progetto per scopi educativi** descrive i passi fondamentali e i metodi per creare un progetto di pianificazione e trasmettere le informazioni in modo efficace. Nell'ultima unità di questo modulo, **Esecuzione & Controllo/ Monitoraggio dei progetti**, troverete alcune tecniche e strumenti che potete usare quando realizzate un progetto.

Lo scopo del modulo è di guidarvi attraverso le 4 parti importanti di una efficace attività di project management.

2. Valutazione iniziale dei bisogni

La gestione di progetto è cruciale perché assicura che ciò che viene fornito sia accurato e possa portare un beneficio tangibile all'opportunità di mercato.

Una squadra può essere come una nave senza timone senza la gestione del progetto; si muove ma senza direzione, potere o intenzione. La leadership incoraggia e aiuta i membri della squadra a fare il loro lavoro al meglio. La gestione di progetto offre leadership e direzione, incoraggiamento, eliminazione delle interruzioni, coaching e ispirazione per la squadra a fare il suo lavoro al meglio.

La gestione di progetto può eliminare le cattive abitudini e quando si consegnano i progetti, è importante non commettere due volte gli stessi errori. I project manager usano retrospettive, lezioni apprese, o revisioni post progetto per considerare cosa è andato bene, cosa non è andato altrettanto bene e cosa dovrebbe essere fatto diversamente per il prossimo progetto.

Ciò fornisce un prezioso pacchetto di documentazione che può essere considerato un registro delle "cose da fare e da non fare" andando avanti, aiutando l'azienda a trarre beneficio dagli errori e dai progressi. Senza questa formazione, i team tenderanno sempre a fare gli stessi errori più e più volte...

3. Livello EQF

In questo modulo acquisirai conoscenze, abilità e un livello di autonomia e responsabilità al livello 5 dell'EQF.

Alla fine di questo modulo, le diverse **competenze** che avrai appreso saranno di tipo intellettuale e pratico, per renderti in grado di fornire soluzioni a problemi complessi. Queste abilità saranno raggiunte attraverso le attività pratiche presentati

Sarai in grado di svolgere i compiti in modo indipendente e di supervisionare, rivedere e sviluppare le prestazioni degli altri.

4. Contentuto

Unità I- Importanza della Gestione delle Informazioni (GI)

In questa unità imparerai i componenti della gestione delle informazioni, cos'è una strategia di gestione delle informazioni e quali sono i benefici di un programma di GI. Imparerai anche cos'è un sistema di gestione delle informazioni e quali funzioni ha.

I.1 Cos'è la Gestione delle Informazioni?

L'informazione può essere definita come "dati convertiti in qualcosa di prezioso e utilizzabile per certi utenti" (Baum Gartner, 1978). Il termine Information Management copre l'intero schema di raccolta, organizzazione, presentazione ed elaborazione dei dati. La gestione delle informazioni ha sia elementi formali che informali. Gli elementi formali sono quelli in cui le informazioni vengono elaborate come routine usando procedure predefinite. L'elemento informale riguarda i dati che vengono elaborati ad-hoc e dove questa elaborazione coinvolge, in larga misura, il giudizio e persino l'intuizione. La gestione delle informazioni riguarda tutti i tipi di informazioni: dai fatti alle previsioni o anche ai sentimenti.

Il flusso di informazioni in un'organizzazione si muove attraverso diversi livelli di struttura decisionale e ad ogni punto di decisione, viene fatta una scelta che sposta l'organizzazione un passo avanti nel raggiungimento dei suoi obiettivi. Spesso, una decisione presa in modo sbagliato, può portare a deviazioni dalle aspettative o dai risultati operativi attesi. Una buona gestione delle informazioni assicura che tali deviazioni possano essere rilevate rapidamente e trattate prima che vengano fatti ulteriori danni.

La definizione di Gestione delle Informazioni è in continua evoluzione, man mano che la tecnologia, le idee e le esigenze del business cambiano. Per supportare le esigenze di un'azienda, la GI può includere un ciclo di attività organizzative: raccogliere dati, analizzarli, categorizzarli, contestualizzarli e archivarli (e in alcuni casi cancellarli). Questo significa che i dati e le informazioni hanno un ciclo di vita: Sono utili per un periodo di tempo, ma ad un certo punto non sono più d'aiuto.

La gestione delle informazioni determina il modo in cui le persone e le organizzazioni lavorano. Questo significa considerarne gli aspetti pratici, così come tener conto delle implicazioni etiche della gestione di quelle che sono, a volte, informazioni sensibili e private. La gestione delle informazioni è una responsabilità dell'organizzazione, e non solo dei livelli superiori, ma di tutti gli impiegati in ogni posizione dell'azienda.

Come ogni altra pratica commerciale, la GI incorpora concetti generali di gestione, come la pianificazione, il controllo e l'esecuzione. La gestione delle informazioni include anche la gestione dei dati e le sue attività associate. La gestione dei dati è lo sviluppo e l'implementazione di strumenti e politiche che permettono ai dati di passare da una fase all'altra del loro ciclo di vita.

La Gestione delle Informazioni ha quattro componenti principali

- **Persone:** Non solo quelle interessate alla GI, ma anche i produttori e i consumatori di dati e conoscenze.
- **Politiche e procedure:** Le regole che decidono chi ha accesso a cosa, le procedure relative a come immagazzinare e proteggere i dati che devono essere messi al sicuro, e le scadenze per l'archiviazione o la cancellazione.
- **Tecnologia:** Gli oggetti fisici che contengono dati e informazioni (computer, schedari, ecc.) e qualsiasi software utilizzato.
- **Dati e Informazione:** Quello che viene usato per il resto dei componenti della GI.

La funzione specifica di Gestione delle Informazioni include:

- Pianificazione dei bisogni informativi e delle risorse informative.
- Monitoraggio dei processi primari e secondari nell'organizzazione.
- Distribuzione di ordini e dati di controllo.
- Coordinamento del lavoro di task force, gruppi e unità.
- Controllo dei flussi di informazioni e comunicazioni.
- Monitoraggio della tecnologia e dei processi industriali.



I.2 Cosa sono le strategie di Gestione delle Informazioni?

Le strategie di gestione delle informazioni sono piani che guidano un'azienda a mantenere sincronizzate le sue pratiche di GI, a migliorare i suoi processi e a prepararsi per il futuro. Questi piani possono includere le seguenti informazioni:

- Stato attuale
- Obiettivi per il futuro
- Passi concreti per raggiungere questi obiettivi
- Piani per acquisire nuove risorse
- Processi e politiche per interagire con i dipartimenti aziendali
- Assegnazione di responsabilità per l'implementazione e il reporting



Principi di Gestione delle Informazioni

Vi sono alcuni concetti di gestione dell'informazione prevalenti. L'Information Management Body of Knowledge (IMBOK) è un sistema ben noto che suddivide le competenze di gestione in sei campi di conoscenza e quattro aree di processo.

Le aree di conoscenza includono le seguenti:

- Tecnologia dell'informazione (IT): Hardware e software
- Sistemi informativi: IT costruito su un sistema che soddisfa le esigenze di business e le sue politiche
- Informazioni aziendali: Create analizzando e contestualizzando i dati utilizzando strumenti come il sistema informativo
- Processi aziendali: Come valutare e utilizzare le informazioni aziendali per prendere decisioni
- Business Benefit: Il vantaggio desiderato che le informazioni aziendali forniranno
- Strategia aziendale: Il piano generale che guida un'azienda. Idealmente, le decisioni dei processi di business, che sono basate sui dati di business, possono dirigere il piano e contribuire alla realizzazione dei vantaggi di business.

Le aree di processo del sistema IMBOK sono:

- Progetti: Aggiunta di nuove capacità, software e hardware ai sistemi informativi

- Cambiamento del business: Valutazione delle informazioni per migliorare i processi
- Operazioni di business: La quotidianità di un business. Queste operazioni guidano i miglioramenti basati sugli aggiornamenti dei processi, nella speranza di aumentare i benefici.
- Gestione delle prestazioni: Cercare di assicurare che le operazioni funzionino alla massima capacità.

IMBOK Knowledge Areas and Information Management Processes



Vantaggi della Gestione delle Informazioni

I dati e le informazioni sono risorse. Affinché queste risorse creino benefici, devono essere utilizzate. N.Venkatraman, professore di informazione alla Boston University, ha sviluppato DIKAR (Data, Information, Knowledge, Action, Results), un modello ben noto per realizzare i benefici di un programma di GI:

- I dati devono essere interpretati per restituire informazioni
- Le informazioni devono essere comprese per emergere come conoscenza
- La conoscenza permette ai manager di prendere decisioni efficaci
- Decisioni efficaci portano ad azioni appropriate
- Le azioni appropriate portano a risultati significativi

Migliori pratiche per la Gestione delle Informazioni

- Gestione dei dati: Stabilire politiche per la guida interna, la modifica, la diffusione, l'archiviazione e la cancellazione dei dati.

- **Gestione e governance dei dati centralizzata:** La governance dei dati è la gestione complessiva della disponibilità, usabilità, integrità e sicurezza dei dati che un'azienda utilizza. Un programma di governance dei dati consiste in un'autorità di controllo, una serie di procedure specifiche e di strategie per applicare le procedure.
- **Gestione dei metadati:** I metadati forniscono un meccanismo di categorizzazione corretta della conoscenza, in modo che possa essere correlata e mescolata con i dati di altri sistemi. I metadati aiutano anche a controllare chi può avere accesso ai dettagli. Esempi di metadati includono la data di sviluppo, il vocabolario e le categorie. Assicurarsi che i metadati siano corretti e aggiornati rende le informazioni più utilizzabili e supporta le politiche di sicurezza.
- **Gestione della qualità dei dati:** Se gli impiegati e i manager non possono fidarsi dei dati e delle informazioni che vedono, non li useranno. Aumentare la qualità della gestione fa sì che si eviti l'uso di dati scadenti, fornisce un meccanismo per correggere gli errori quando vengono rilevati, e assicura una buona qualità dei dati stessi.

Sistemi di Gestione delle Informazioni

I sistemi di Gestione delle Informazioni sono quei sistemi che permettono ai dirigenti di prendere decisioni per avere operazioni commerciali efficaci. Si riferiscono tipicamente a una struttura basata sul computer che dà ai manager i mezzi per programmare, valutare e gestire in modo efficiente i loro dipartimenti. Per fornire informazioni passate, presenti e future un sistema di Gestione delle Informazioni può includere un software che aiuta nel processo decisionale, risorse di dati come i database, le risorse hardware, il sistema di supporto decisionale, le applicazioni di gestione delle persone e dei progetti e tutti i processi computerizzati che permettono al dipartimento di funzionare in modo efficiente.

Funzioni dei sistemi di Gestione delle Informazioni

1. **Elaborare le transazioni:** Il sistema d'informazione elabora le transazioni, dove le transazioni possono essere definite come un'operazione in un'entità. Per esempio, l'approvvigionamento o la distribuzione o la creazione di un prodotto è interna all'azienda o esterna.
2. **Mantenere aggiornato il file principale:** Il sistema informativo di un'organizzazione produce e mantiene un registro principale. Questo conserva i dati sulle entità organizzative che sono permanenti o passate. La raccolta dei dati per pianificare i salari dei dipendenti, per esempio, include i dati per i salari di base, le indennità, le detrazioni, ecc.
3. **Per produrre rapporti:** I prodotti chiave del sistema informativo sono i rapporti. Su base regolare, vengono prodotti diversi rapporti, che sono chiamati rapporti programmati. Anche le richieste specifiche sono spesso registrate attraverso un sistema informativo. Queste sono classificate come richieste speciali o richieste ad-hoc.
4. **Elaborare le richieste:** Un sistema d'informazione è usato per elaborare le richieste. Per elaborare tali richieste il sistema informativo usa il suo database.

5. Elaborare applicazioni di supporto interattivo: Il sistema d'informazione include un'applicazione progettata per facilitare i processi di pianificazione, valutazione e decisione. Vengono utilizzati vari tipi di modelli.



I.3 Valutazione finale complessiva dell'unità:

I. Lavorare in piccoli gruppi

Sulla base della seguente affermazione: *"Un sistema integrato utente-macchina per fornire informazioni a sostegno delle operazioni, della gestione e delle funzioni decisionali in un'organizzazione. Il sistema utilizza procedure computerizzate e manuali; modelli per l'analisi, la pianificazione, il controllo e il processo decisionale; e un database"*.

Definire e discutere cos'è un Sistema di Gestione delle Informazioni (SGI) e come aiuta un'organizzazione. Identificare gli elementi del SGI: gestione, sistema e informazioni.

2. Domande Vero/Falso

1. Le aziende oggi hanno successo quando combinano il potere dell'era dell'informazione con i metodi di business tradizionali.
Vero
Falso
2. Una variabile è una caratteristica della business intelligence che rappresenta un valore che non può cambiare nel tempo.
Vero
Falso

3. Le aziende aggiornano continuamente le strategie di business quando cambia il contesto interno ed esterno.
Vero
Falso
4. Perché un'organizzazione abbia successo ogni dipartimento o area funzionale deve lavorare indipendentemente per essere più efficace.
Vero
Falso
5. Il Sistema di Gestione delle Informazioni è uno strumento che ha più valore quando sfrutta i talenti delle persone che sanno come usarlo e gestirlo efficacemente.
Vero
Falso

Riferimenti

<http://www.imbok.info/>

Namani, M. B. (2010). The role of information systems in management decision making-a theoretical approach. Information management

Baumgartner ,J.S. (1978). Systems Management, The Bureau of National Affairs, Inc., Washington D.C.

Ward, J. & Daniel, E. (2005) Benefits Management: Delivering Value from IS and IT Investments. Chichester, Wiley

Anon (2008) Making Sure Tech Is in Step. Wall Street Journal - Eastern Edition

Baets, W. (1992) Aligning information systems with business strategy. The Journal of Strategic Information Systems

Edwards C, Ward J & Bytheway A J (1996): 'The Essence of Information Systems (2nd Edition)', Prentice Hall

Unità 2- Garantire la qualità dell'apprendistato

In questa unità imparerai a conoscere gli elementi di un apprendistato di qualità, i ruoli e le responsabilità degli attori chiave per assicurare che un apprendistato abbia un grande impatto e porti benefici sia alle imprese che agli apprendisti. Questa unità presenterà le strategie chiave per promuovere un apprendistato di qualità.

2.1 Concetto di apprendistato

La raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea (UE) del 15 marzo 2018 su un quadro europeo per apprendistati di qualità ed efficaci definisce gli apprendistati come programmi formali di istruzione e formazione professionale che:

- combinano l'apprendimento in istituti di istruzione o formazione con un apprendimento sostanziale basato sul lavoro in aziende e altri luoghi di lavoro;
- portano a qualifiche riconosciute a livello nazionale;
- si basano su un accordo che definisce i diritti e gli obblighi dell'apprendista, del datore di lavoro e, se del caso, dell'istituto di istruzione e formazione professionale;
- in cui l'apprendista è pagato o almeno rimborsato per la parte lavorativa dell'apprendistato.
- **Cos'è l'apprendistato di qualità?**
- La formazione di qualità può essere descritta come una forma particolare di istruzione/formazione professionale, che integra la formazione sul lavoro all'insegnamento scolastico per l'apprendimento di determinate capacità e processi lavorativi.

L'apprendistato è regolato dalla legislazione e si basa su un contratto formale di lavoro con pagamento compensativo e compensazione obbligatoria per la previdenza sociale. Alla fine di un periodo di formazione, definito in modo chiaro, può aver luogo una valutazione formale e una certificazione.

- Gli apprendistati combinano:
- (a) l'acquisizione di esperienze professionali direttamente applicabili sul posto di lavoro;
- (b) l'apprendimento di conoscenze e competenze applicate che permettono agli apprendisti di comprendere la logica dietro il lavoro che gli viene affidato, di far fronte a situazioni imprevedibili e di acquisire abilità di livello superiore e trasferibili.
- L'approccio di "apprendistato di qualità" dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) si basa su quattro elementi: il dialogo sociale, una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità, un quadro giuridico e un accordo di finanziamento condiviso. Un apprendistato di qualità è un sofisticato meccanismo di apprendimento basato sulla fiducia reciproca e sulla collaborazione tra le parti interessate.



Elementi di un apprendistato di qualità

1. L'apprendistato facilita la transizione scuola-lavoro

Assicurarsi il primo lavoro può presentare ai giovani delle sfide significative. Da un lato, i datori di lavoro sono riluttanti ad assumere giovani la cui produttività non è conosciuta. È difficile per i datori di lavoro comprendere appieno le competenze tecniche e le capacità dei giovani in cerca di lavoro durante un processo di reclutamento. Di conseguenza, esitano ad assumere giovani laureati o si affidano alla reputazione dell'istituto di istruzione/formazione nel prendere decisioni di assunzione. I programmi di apprendistato permettono ai datori di lavoro di formare i lavoratori di cui la loro impresa ha bisogno, mentre gli apprendisti hanno l'opportunità di dimostrare ai datori di lavoro il loro potenziale di produttività e di fare scelte ben ponderate sulla propria istruzione e formazione.

2. L'apprendistato promuove il coordinamento tra istruzione e industria e riduce il disallineamento delle competenze

Gli schemi di apprendistato sono un metodo per influenzare la collaborazione tra istruzione/formazione e industria. I datori di lavoro sono spesso critici nei confronti delle competenze delle persone in cerca di lavoro, descrivendo una mancata corrispondenza tra istruzione ed esigenze aziendali. Per contribuire a garantire che i nuovi assunti siano "pronti per il lavoro", le aziende devono essere attivamente coinvolte nella formazione, idealmente

attraverso la collaborazione con le istituzioni locali di istruzione/formazione per la progettazione e fornitura di curriculum/moduli di formazione.

3. L'apprendistato è una buona scelta per gli affari

Le aziende investono nell'apprendistato perché è un buon affare; una forza lavoro qualificata aumenta la produttività. I benefici ottenuti dalle aziende superano di gran lunga le sfide iniziali dei nuovi apprendisti che richiedono più supervisione e coaching. Le aziende recuperano i costi di formazione e maturano benefici netti quando gli apprendisti imparano il mestiere e diventano produttivi. Infatti, molti studi confermano questo punto (vedi Box 4). È importante notare che le aziende possono anche risparmiare sui costi di reclutamento, dato che gli apprendisti hanno un tasso di turn-over inferiore. Pertanto, in molti paesi, le aziende sostengono la maggior parte dei costi dell'apprendistato.

4. Erogazione di formazione professionale efficiente in termini di costi

I costi e gli sforzi richiesti agli istituti di istruzione/formazione per stare al passo con le tecnologie in rapida evoluzione e la domanda di competenze in continuo cambiamento nel mercato del lavoro è sostanziale. Anticipare le future esigenze di competenze, attrezzare le scuole professionali e i centri di formazione con le strutture e gli strumenti più recenti, aggiornare i curricula e i moduli di formazione, e riqualificare gli insegnanti: tutto ciò fa aumentare molto i costi e non si tratta di un investimento una tantum.

In considerazione di ciò, se il governo crea una partnership tra le istituzioni di istruzione/formazione e l'industria, le prime possono attingere alle risorse delle aziende (ad esempio attrezzature e strutture, know-how accumulato) e le seconde possono anche beneficiare della partnership come discusso sopra. I ministeri/agenzie governative responsabili dell'istruzione e della formazione professionale potrebbero voler esplorare le opportunità di utilizzare le risorse esistenti prima di imbarcarsi in costose riforme del settore dell'istruzione e formazione professionale.

2.2 Vantaggi degli apprendistati di qualità

Gli apprendistati di qualità coinvolgono diverse parti interessate e quindi comportano un intenso lavoro di squadra e di collaborazione tra le parti interessate per essere efficaci nel programma di formazione. Tuttavia, se progettato e attuato bene, l'apprendistato di qualità può generare una relazione "win-win-win" per le parti coinvolte. I benefici che possono concretizzarsi per tre attori principali, imprese, sindacati e governi, sono descritti in questa sezione.



I benefici più importanti per gli apprendisti si trovano nelle migliori opportunità di lavoro e nelle migliori prospettive di carriera, grazie alle competenze acquisite secondo le esigenze del mercato del lavoro durante l'apprendistato. Inoltre, gli apprendisti ricevono generalmente una qualche forma di remunerazione durante il periodo di formazione. Nella maggior parte dei casi, non pagano tasse per la formazione, anche se in alcuni sistemi gli studenti che ricevono la formazione attraverso istituti di formazione professionale e università possono dover pagare delle tasse.

Imprese

Anche se le piccole e medie imprese (PMI) e le grandi imprese utilizzano metodi di produzione diversi, entrambe possono considerare l'apprendistato di qualità un sistema efficace per sviluppare una forza lavoro qualificata, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda. È vero che le grandi imprese hanno maggiori mezzi per offrire posti di apprendistato (ad esempio, dipartimenti di risorse umane e responsabili della formazione, centri di formazione e formatori interni); tuttavia, è importante che le PMI - che costituiscono in molti paesi la grande maggioranza (spesso più del 90%) delle imprese - beneficino pienamente del sistema di formazione. Poiché le PMI possono avere mezzi relativamente limitati per sviluppare le competenze della loro forza lavoro e tendono ad affrontare maggiori difficoltà nel reclutare lavoratori qualificati, deve essere messo in atto un meccanismo di formazione adeguato per aiutare a soddisfare la loro domanda di competenze. Infatti, gruppi di PMI dello stesso settore, coordinati dalle camere di commercio locali, offrono programmi di apprendistato di qualità e beneficiano dello sforzo congiunto.

È nell'interesse delle imprese che i programmi di apprendistato seguano profili professionali e standard di competenze stabiliti, per garantire che tutti i diplomati siano in grado di raggiungere gli stessi standard. In questo modo, anche se gli apprendisti vengono formati in aziende diverse, ogni apprendista sarà in grado di svolgere più o meno lo stesso tipo di compiti. Questo riduce il rischio della competizione tra le aziende per ottenere a forza lavoro qualificata e assicura che un pool di lavoratori qualificati sia disponibile per tutte quelle che desiderano assumere nuovo personale.

Vantaggi per le imprese

- 1) L'apprendistato di qualità è un modo economico per assicurarsi personale ben formato: L'apprendistato permette alle aziende di formare giovani operai, tecnici e professionisti in modo che apprendano le competenze richieste dalla professione e soddisfino le esigenze dell'azienda. Dopo aver completato il programma di formazione, gli apprendisti diventano membri del personale a pieno titolo e sono esperti, ben addestrati e consapevoli del lavoro in azienda. I programmi di apprendistato assicurano che i datori di lavoro possano contare su un pool di giovani lavoratori formati secondo gli standard di abilità stabiliti per una determinata professione.
- 2) Risparmiare sui costi di reclutamento: Le aziende possono usare l'apprendistato come strategia di reclutamento per soddisfare i bisogni futuri di personale. Possono risparmiare sui costi di reclutamento perché possono selezionare tra i candidati e tra i migliori

apprendisti (dato che potrebbero non assumere tutti gli apprendisti dopo che hanno finito la loro formazione).

- 3) Integrazione di teoria e pratica: I giovani acquisiscono le competenze pratiche necessarie alle aziende nel contesto del lavoro reale e dei processi aziendali, combinate con le conoscenze teoriche. Teoria e pratica sono integrate in un processo di apprendimento completo, che culmina nell'acquisizione di un insieme completo di competenze. Negli apprendistati di qualità, gli standard di competenze e i profili professionali sono definiti in base alle esigenze pratiche dei datori di lavoro.
- 4) Gli apprendistati costruiscono l'impegno personale e la fiducia: L'impegno personale dell'individuo nell'apprendistato in una PMI tende ad essere forte, poiché è un processo complesso che incorpora preparazione, formazione e sviluppo personale.
- 5) Affrontare le nuove competenze emergenti e le esigenze del mercato: Gli apprendistati offrono la possibilità di adattare e sviluppare programmi di formazione che rispondano ai bisogni emergenti di competenze. Le specializzazioni lavorative, così come la familiarizzazione con nuove tecnologie, attrezzature e processi di lavoro, possono avvenire durante questa formazione in azienda. Ciò non esclude la necessità di corsi di formazione continua più specializzati. Entrambi i programmi permettono alle aziende di adattarsi rapidamente ai cambiamenti della tecnologia, della domanda e delle normative (ad esempio, le norme ambientali), mentre i giovani vengono dotati di nuove competenze.
- 6) Apprendisti - una fonte potenziale di innovazione: I lavoratori qualificati, i tecnici e gli ingegneri di produzione che sono passati attraverso un apprendistato sono spesso la spina dorsale dell'innovazione in una piccola azienda, in quanto apportano nuove conoscenze, dinamismo e creatività.
- 7) Mobilità del personale in aziende con una presenza globale: Al giorno d'oggi il personale deve essere mobile, dato che le grandi aziende hanno filiali in molti paesi. Formando apprendisti, le aziende possono contare sulle loro risorse umane per riempire posizioni potenzialmente chiave altrove.
- 8) Fondo per la formazione professionale e l'apprendistato di qualità: In un certo numero di paesi, le aziende che formano apprendisti possono beneficiare del sostegno finanziario di un fondo per la formazione professionale. Possono anche beneficiare di una riduzione dei loro contributi di previdenza sociale o delle tasse, secondo le regole e le norme del paese specifico.

2.3 Ruoli e responsabilità degli attori chiave

La complessità della progettazione e della realizzazione di apprendistati di qualità deriva dal fatto che molti attori sono direttamente o indirettamente coinvolti nel processo. Il contatto continuo tra gli attori avviene poiché l'apprendistato di qualità include più istituzioni e molte parti

interessate. Questo dà vita, con il tempo, a una comprensione comune e a uno spirito collettivo riguardo all'apprendistato di qualità. Questo è esattamente ciò che tiene insieme il sistema. In altre parole, una collaborazione intensa e duratura tra questi attori rende l'apprendistato di qualità un successo.

Gli attori chiave direttamente coinvolti nell'apprendistato di qualità sono:

- Giovani e apprendisti
- Imprese che formano apprendisti
- Formatori in azienda
- Istituzioni di formazione professionale che offrono corsi di apprendistato
- Insegnanti di formazione professionale
- Un organismo di coordinamento locale o regionale
- Organizzazioni di datori di lavoro
- Sindacati, rappresentanti dei lavoratori nelle imprese
- Ministeri e amministrazioni pubbliche responsabili dell'istruzione e dell'occupazione

I ruoli di questi attori chiave menzionati potrebbero essere riassunti come segue:

- I giovani e gli apprendisti acquisiscono competenze attraverso i programmi di formazione. Le imprese assumono apprendisti che seguono una formazione pratica sul posto di lavoro.
- I formatori in azienda sviluppano le competenze degli apprendisti e organizzano il programma di formazione in azienda.
- Gli istituti di formazione professionale e gli insegnanti di formazione professionale forniscono agli apprendisti la teoria, le conoscenze essenziali e le competenze necessarie per il mestiere.
- Gli enti locali di coordinamento assicurano che i programmi di apprendistato si svolgano senza problemi nella regione geografica interessata. Possono essere una camera di commercio e industria o un ufficio amministrativo. In alcuni paesi, possono assumere questo ruolo le scuole o gli istituti di formazione professionale.
- Per i nostri scopi, le organizzazioni dei datori di lavoro includono le associazioni nazionali e settoriali dei datori di lavoro, le camere di commercio e industria, le camere dell'artigianato e le associazioni professionali. Le organizzazioni dei datori di lavoro sono la forza trainante di ogni programma di apprendistato. L'esperienza rivela che senza la forte adesione dei datori di lavoro, il programma non funzionerebbe. Possono anche

svolgere un ruolo nell'autorizzare le aziende a intraprendere la formazione in apprendistato.

- I sindacati e i rappresentanti dei lavoratori proteggono dallo sfruttamento grazie ai programmi di formazione e assicurano agli apprendisti condizioni di lavoro e di formazione adeguate.
- I ministeri e le amministrazioni pubbliche responsabili dell'istruzione e dell'occupazione sviluppano norme e regolamenti sull'apprendistato. Poiché il completamento dell'apprendistato porta a un certificato di competenze riconosciuto a livello nazionale, le autorità pubbliche stabiliscono standard di qualità e assicurano l'efficacia dei programmi di apprendistato. Sono spesso coinvolti nell'approvazione degli standard di competenza per le professioni, nell'accreditamento dei programmi di formazione proposti, negli esami e nel rilascio dei certificati di competenze. In alcuni casi, questi ruoli sono in parte assunti dalle associazioni di imprese o svolti con la loro cooperazione.
- In alcuni paesi, i consigli nazionali tripartiti o multipartiti per l'istruzione e la formazione professionale modellano la politica nazionale per l'istruzione e la formazione professionale, compreso l'apprendistato.

Sfide nell'implementazione di apprendistati di qualità

Scarsa percezione sociale e percorsi limitati per l'apprendimento superiore

Per molti giovani, un apprendistato non è un'opzione attraente. I giovani possono avere una comprensione incompleta di cosa sia un apprendistato. Lo standard dell'orientamento professionale nelle scuole può essere scarso, e quindi possono avere una scarsa comprensione di ciò che il mercato del lavoro ha da offrire e di come accedere alle diverse occupazioni al suo interno. Possono credere che gli apprendistati siano disponibili solo per un numero limitato di mestieri e occupazioni, e non sapere che sono sempre più disponibili in una varietà di settori diversi.

Disuguaglianze nell'accesso

Ci sono molte prove che dimostrano che in molti paesi determinati gruppi di persone affrontano barriere di accesso all'apprendistato. Questo è particolarmente vero per le donne, le persone con disabilità, le minoranze religiose ed etniche, i migranti, i rifugiati e gli sfollati. Il tipo e il livello di discriminazione varia a seconda delle nazionali.

Genere

Le norme culturali e di genere in alcuni paesi hanno un effetto enorme sulle preferenze di carriera delle donne e limitano la loro partecipazione all'apprendistato.

Persone con disabilità

Le persone con disabilità rappresentano il 15% della popolazione mondiale e non sono un gruppo omogeneo. La disabilità comprende una serie di menomazioni - comprese quelle di natura fisica, sensoriale, intellettuale o psicosociale - che, in interazione con barriere attitudinali e ambientali, possono limitare la piena partecipazione alla società. Le persone con disabilità possono incontrare barriere dovute a discriminazione, esclusione sociale, bassi livelli di scolarizzazione di base o difficoltà di accesso.

Migranti, rifugiati e sfollati

I migranti possono subire discriminazioni sulla base della loro religione, del colore della loro pelle o della loro identità culturale. Inoltre, possono incontrare difficoltà nell'accesso all'apprendistato se non hanno le competenze linguistiche adeguate o non possono soddisfare, o avere prova di poter soddisfare, i requisiti di ingresso.

Anziani

Storicamente, l'apprendistato è stato considerato principalmente un modo per facilitare la transizione scuola-lavoro per i giovani. In alcuni paesi, infatti, è prevista un'età massima per l'inizio dell'apprendistato. Tuttavia oggi l'idea dell'aver un lavoro per tutta la vita non è più valida per molte persone. Le rapide trasformazioni nel mondo del lavoro pongono nuove esigenze alle persone anziane, chiedendo loro di acquisire nuove competenze e aggiornare le competenze acquisite nel corso della loro vita lavorativa. Riorientare gli apprendistati per affrontare il cambiamento di paradigma che sta avvenendo nel mondo del lavoro è infatti una delle principali sfide.

Altri gruppi

Le persone appartenenti a minoranze etniche o religiose e le popolazioni indigene sono generalmente sottorappresentate negli apprendistati e possono subire forme palesi o occulte di discriminazione. Inoltre, le barriere possono essere oggettive (competenze linguistiche), culturali (scarsa reputazione di un'occupazione nel paese di origine) o sociali (mancanza di contatti diretti con le imprese che assumono apprendisti).

2.4 Strategie per promuovere apprendistati di qualità

Creare un ambiente favorevole per apprendistati di qualità

Al fine di promuovere apprendistati di qualità, è necessario creare un ambiente favorevole:

- sviluppare e attuare piani, definire le priorità nazionali e stanziare capitali adeguati per l'apprendistato di qualità
- implementare l'apprendistato di qualità nelle strategie nazionali di sviluppo e nelle politiche per l'occupazione, l'istruzione e l'apprendimento permanente;
- incoraggiare le parti sociali a sostenere l'apprendistato di qualità coinvolgendole formalmente nel lavoro degli enti responsabili della progettazione e dell'attuazione dell'apprendistato;

- sviluppare la capacità delle parti sociali e fornire servizi di supporto in modo che esse siano facilitate a partecipare efficacemente al lavoro degli enti normativi e consultivi interessati, o nel quadro di un più ampio meccanismo di dialogo sociale;
- fornire incentivi, come la condivisione dei costi, esenzioni fiscali o sussidi per i contributi di previdenza sociale, alle imprese, specialmente alle PMI;
- incoraggiare gli intermediari, anche attraverso il sostegno finanziario, a partecipare alla fornitura, al coordinamento e al sostegno di programmi di apprendistato di qualità;
- intraprendere attività di sensibilizzazione e campagne promozionali a intervalli regolari per migliorare l'immagine e l'attrattiva dell'apprendistato di qualità;
- istituire programmi di pre-apprendistato per consentire ai giovani di acquisire le competenze necessarie per essere ammessi a un programma di apprendistato di qualità;
- facilitare l'accesso degli apprendisti a ulteriori opportunità di istruzione tecnica e superiore: utilizzare nuove tecnologie e metodi innovativi per migliorare l'efficacia e l'efficienza nella fornitura e nella gestione di apprendistati di qualità.

Rendere l'apprendistato più attraente per le imprese, in particolare per le piccole e medie imprese

Le imprese di tutte le dimensioni sono soggetti chiave nei sistemi e nei programmi di apprendistato. Le autorità pubbliche possono lanciare ambiziosi programmi di apprendistato, ma senza l'assistenza delle imprese o di altre organizzazioni, queste strategie non possono essere realizzate.

Si raccomanda di adottare una serie di misure concrete per promuovere la partecipazione delle imprese, in particolare delle PMI, all'apprendistato. Queste iniziative includono:

- organizzare campagne e attività per evidenziare i vantaggi dell'apprendistato di qualità per le imprese;
- fornire una qualche forma di incentivo finanziario alle imprese che offrono apprendistati (come una borsa di assunzione, un'esenzione fiscale o sussidi per i pagamenti della previdenza sociale);
- incoraggiare l'istituzione di organismi settoriali che possano condurre esercizi di anticipazione delle competenze o aggregare i bisogni formativi delle PMI;
- fornire programmi di formazione flessibili per le persone in azienda responsabili del tutoraggio degli apprendisti.

Rendere gli apprendistati più attraenti per i giovani

- organizzare giornate informative nelle scuole e campagne promozionali rivolte alla comunità, con l'assistenza di "ambasciatori" dell'apprendistato, per promuovere i vantaggi dell'apprendistato di qualità per i giovani;
- fornire un servizio completo di consulenza e orientamento per aiutare i giovani a fare scelte informate di formazione e carriera prima e durante il loro apprendistato;
- assicurare che gli apprendisti siano remunerati equamente per tutta la durata del loro apprendistato, nei termini di un accordo negoziato o di un salario minimo, e che siano protetti da misure di previdenza sociale;
- garantire che le qualifiche dell'apprendistato siano riconosciute a livello nazionale e forniscano l'accesso a ulteriori opportunità di istruzione tecnica e superiore;
- sviluppare un servizio di informazione per diffondere idee ed esperienze su ciò che funziona, per migliorare l'immagine dell'apprendistato;
- incoraggiare le organizzazioni dei lavoratori a rappresentare e proteggere i diritti del lavoro degli apprendisti e sviluppare una strategia per l'inclusione dei diritti del lavoro nei programmi di apprendistato.

Promuovere l'inclusione negli apprendistati

- organizzare giornate di sensibilizzazione nelle scuole e programmi a livello comunitario per diffondere a tutti i vantaggi dell'apprendistato di qualità;
- fornire una formazione specifica sulla diversità a tutto il personale con responsabilità di assunzione e tutoraggio;
- rendere gli apprendistati di qualità più flessibili per soddisfare le diverse esigenze, come quelle delle donne e delle persone con disabilità;
- fare adattamenti fisici alle aule e ai luoghi di lavoro per assicurarsi che le persone con disabilità possano partecipare in modo produttivo;

2.5 Valutazione finale complessiva dell'unità

Lavorare in piccoli gruppi

I. Discutete quanto segue:

I. Quali dovrebbero essere i diritti e i doveri dei datori di lavoro e quelli degli apprendisti?

a) Tutte le imprese dovrebbero formare apprendisti? Il proprietario dell'impresa dovrebbe avere il diritto di scegliere gli apprendisti che intende formare?

b) Quali sono i diritti dell'apprendista? Gli apprendisti devono essere coperti da un'assicurazione contro le malattie e gli infortuni sul lavoro? Chi dovrebbe sostenere i costi dell'assicurazione?

c) Si dovrebbe stabilire una sorta di contratto tra datori di lavoro e

2. Domande Sì/No

Nella seguente lista, tutti sono attori chiave per un apprendistato di qualità:

- Imprese
- Giovani e apprendisti
- Formatori interni all'azienda
- Istituzioni di formazione professionale che offrono corsi di apprendistato
- Insegnanti di formazione professionale

SÌ/NO

Un apprendistato è un tirocinio

SÌ/NO

Un apprendistato è solo per i giovani

SÌ / NO

Un apprendistato limita le tue opportunità di carriera

SÌ / NO

Le imprese di tutte le dimensioni sono soggetti chiave nei sistemi e nei programmi di apprendistato

SÌ / NO

Attraverso un apprendistato i giovani acquisiscono le competenze pratiche necessarie alle aziende nel contesto di un lavoro reale

SÌ / NO

Un apprendistato di qualità è un sofisticato meccanismo di apprendimento basato sulla fiducia reciproca e sulla collaborazione tra le parti interessate

SÌ / NO

Risorse

Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training). 2016. Professional development for VET teachers and trainers, Luxembourg, Publications Office of the EU.

Aggarwal, A. 2013. “Lessons learnt from informal apprenticeship initiatives in Southern and Eastern Africa”, in Salim, A. et al. (eds): Apprenticeship in a Globalised World: Premises, promises and pitfalls, Zurich, LIT Verlag

Comyn, P.; Brewer, L. 2018. Does work-based learning facilitate transitions to decent work?, Employment Policy Department Working Paper No. 242, Geneva, ILO.

Centre for Economics and Business Research. 2013. Productivity matters: The impact of apprenticeships on the UK economy, London.

National Vocational Training Board (Apprentice Training) Legislative Instrument Apprentice Regulation

Decree No. 175 of 2003 concerning the rules and procedures regulating vocational apprenticeship, art. 1.

Ryan, P. 2011. "Apprenticeship", in E. Hanushek et al.: Economics of Education – Volume 3, North Holland, Elsevier B.V.,

Unità 3- Come pianificare un progetto per scopi educativi

Descrizione dell'unità

Lo scopo di questa unità è quello di insegnarvi "Come pianificare un progetto a scopo educativo", descrivendo alcuni dei passi fondamentali e dei metodi per creare un progetto di pianificazione e trasmettere le informazioni in modo efficace. I tre passi fondamentali saranno: l'individuazione del soggetto, la creazione di un progetto, l'insegnamento e la valutazione dei progressi.

3.1 Pianificazione di un progetto a scopo educativo

La gestione dei progetti fa la differenza per le organizzazioni che si avvicinano alle iniziative quantificabili e particolari, per soddisfare meglio le scadenze, i desideri e il budget con un rischio e numero di problemi ridotto al minimo. La gestione del progetto potrebbe essere un insieme di informazioni, metodi e strumenti volti a raggiungere gli obiettivi del progetto in un modo conveniente e prevedibile, rendendoti meglio organizzato nel caso in cui si presentino problemi.

Il maggior successo di un progetto educativo sta nell'esaminare criticamente la fattibilità di un'idea, analizzando, visualizzando e implementando i suoi obiettivi misurabili, raggiungibili e limitati nel tempo. Questo è il motivo per cui lo sviluppo del progetto richiede l'impegno in un processo sistematico e continuo di valutazione, progettazione, implementazione e valutazione, poiché è un approccio ciclico in cui i risultati di una fase diventano i prodotti di partenza per la fase successiva. Lo scopo della pianificazione educativa è di assicurare la realizzazione sistematica di una serie di attività che portano al raggiungimento di obiettivi prefissati di sviluppo educativo.

I programmi educativi sono creati a fruizione degli allievi. I progetti vengono sviluppati perché si desidera che i partecipanti acquisiscano conoscenze e abilità specifiche. Sono inoltre sviluppati per promuovere la sicurezza pubblica e lo sviluppo dell'alfabetizzazione ambientale e scientifica. Un'attenta attenzione alla pianificazione e all'implementazione di un progetto educativo si rifletterà nei risultati ottenuti dagli allievi.

Una quantità considerevole del tuo tempo, sforzo e altre risorse si utilizzano nella realizzazione di progetti educativi. Ovviamente, l'obiettivo è quello di realizzare progetti efficaci che rappresentino modelli di eccellenza. Che il progetto sia un discorso di un'ora, un festival per famiglie, un workshop di sensibilizzazione sul clima, il monitoraggio delle risorse marine o un forum comunitario, l'obiettivo di fornire esperienze educative di qualità rimane identico.

Lo sviluppo del progetto richiede l'impegno nel processo scientifico e continuo di stima, progettazione, implementazione e valutazione. E' importante notare che il metodo non è lineare, sia che venga rappresentato utilizzando un diagramma di flusso sia che venga descritto attraverso un testo. Anche se ogni stadio o fase del processo di sviluppo e implementazione del progetto può essere descritto (e lo sono durante questo manuale), le fasi non sono slegate tra loro. Queste fasi si sovrappongono e si interconnettono; forniscono una linea guida dinamica e versatile per sviluppare progetti efficaci in modo efficiente. Lo sviluppo del progetto può essere un processo ciclico in cui i risultati di una fase diventano i prodotti di partenza per la fase successiva.

Lo scopo di questa unità è di aiutare a guidare la pianificazione di un progetto per scopi educativi.

Stabilisci obiettivi, traguardi e risultati realistici e significativi: dalla valutazione dei desideri alla progettazione alla valutazione finale e tutto quello che c'è in mezzo, saprai cosa vuoi

realizzare e se l'hai veramente realizzato. Puoi impostare obiettivi che siano misurabili anche dal punto di vista economico.

Concentra il progetto sui risultati che fanno la differenza e ti assicurerai che i risultati e i componenti del progetto abbiano una chiara relazione. In un periodo di crescente attenzione alla responsabilità, sarai in grado di documentare gli Impatti educativi ottenuti.

Usa saggiamente le risorse limitate: identificando obiettivi misurabili supportati da priorità ben pensate e studiate, i progetti rimangono focalizzati e le risorse vengono utilizzate in modo efficiente. In vari punti del processo di progettazione, potrebbe esserti chiesto di fare un inventario dei materiali e dei programmi esistenti. Facendo un inventario, eviterai di ricominciare da capo. Adattando o implementando i materiali con giudizio si risparmia sia tempo che denaro.

Costruisci progetti produttivi e sostenibili: i progetti pianificati tenendo a mente le migliori pratiche sono più efficienti. Il miglioramento continuo del progetto diventa parte integrante del metodo, la valutazione non è lasciata soltanto al risultato finale, le esigenze delle parti interessate sono tenute sempre in considerazione, e si consolida la credibilità. Quando i decisori e tutti gli altri vedono i risultati e si stabiliscono partnership significative, i progetti sono veramente sostenibili.

Migliora il processo educativo: alla fine, i progetti educativi sono sviluppati grazie all'allievo. Sviluppiamo progetti educativi perché desideriamo che i partecipanti ottengano conoscenze e abilità specifiche e per aumentare la sicurezza pubblica oltre che lo sviluppo dell'alfabetizzazione ambientale e scientifica. L'attenzione alla pianificazione e all'implementazione di un progetto educativo si rifletterà nei risultati ottenuti dagli allievi.

Va notato che questo manuale delinea un procedimento perfetto per la realizzazione di progetti educativi di prima qualità. Lo sviluppo di budget e programmi appropriati è, ovviamente, la chiave per il successo finale del progetto educativo. Senza un'adeguata attenzione ai dettagli del budget, un progetto potrebbe non andare mai oltre le prime fasi di progettazione. Allo stesso modo, una cattiva programmazione può significare che i materiali non sono pronti quando necessario o che si perdono le opportunità di valutazione.

Anche se sia il budget che la programmazione avranno un impatto sullo standard raggiunto dal progetto, l'obiettivo principale di questo manuale è l'aspetto dell'intervento educativo e la sua valutazione.

Ogni progetto tuttavia è diverso e varia per portata e durata. I materiali sviluppati per un evento una tantum in una scuola elementare sono molto diversi da quelli sviluppati per un gruppo comunitario che si incontra ogni giorno. I progetti variano in base alla quantità di risorse (umane e monetarie) disponibili. Non è realistico aspettarsi che tutti i coordinatori didattici seguano tutti i passi raccomandati. I passi qui delineati devono essere intesi come una guida. Vanno usati come modelli per raccontare il processo decisionale e per aiutare ad assicurare lo sviluppo di progetti educativi efficaci.

3.2 Valutazione dei bisogni

Una valutazione dei bisogni educativi stabilisce l'utilità di un progetto selezionato poiché esamina sistematicamente l'interesse e la conoscenza da parte del pubblico, la missione dell'agenzia che lo fornisce, le autorità e la capacità, e quindi l'importanza di particolari condizioni ambientali o di particolari problemi.

Servire il pubblico: In definitiva, coloro che partecipano ai progetti educativi traggono vantaggi dalle valutazioni dei bisogni. I servizi educativi sono più mirati e i sistemi di consegna sono progettati meglio per avere successo con il pubblico a cui sono destinati quando sono basati su dati, invece che su intuizioni. Poiché le valutazioni dei bisogni raccolgono sistematicamente dati, si scoprono bisogni precedentemente inespresi e, di conseguenza, il pubblico viene servito meglio.

Stabilire le priorità: Per qualsiasi problema o questione, il "bisogno" è raramente unidimensionale. Una valutazione dei bisogni aiuta i pianificatori del progetto a descrivere sistematicamente il pubblico colpito dal problema e il suo coinvolgimento rispetto allo stesso, nonché le cause sottostanti. Con questo livello di informazioni, gli amministratori e i pianificatori del progetto prendono decisioni informate su quale possibile soluzione o combinazione di soluzioni può affrontare meglio il bisogno evidenziato. Di fronte a una lunga lista di desideri, la valutazione dei bisogni fornisce i dati per sviluppare i criteri necessari alla definizione delle priorità.

Re-inventare la ruota: Ogni volta che si inizia un progetto nuovo c'è il pericolo che duplichi gli sforzi già in corso altrove all'interno dell'agenzia o della comunità più ampia. Una valutazione dei bisogni determinerà se i materiali o i progetti sviluppati altrove possono essere adattati alla nuova situazione. Tempo, sforzi e risorse considerevoli possono essere risparmiati facendo il punto su ciò che già esiste e non cadendo nella tentazione di fare qualcosa che sia necessariamente "nuovo".

Allocazione delle risorse: indipendentemente dall'argomento o dal problema, i pianificatori del progetto prima o poi devono affrontare il processo relativo al budget. Per giustificare le decisioni su quali progetti proposti debbano essere completamente finanziati e quali rinviati o respinti, sarà richiesta una documentazione. Documentando la necessità di un progetto e fornendo prove basate su dati di come il progetto affronterà la necessità, i project manager possono motivare l'intervento e aiutare gli amministratori ad allocare le risorse in modo appropriato.

Creazione di coalizioni: Le valutazioni dei bisogni ben progettate sono altamente partecipative. Non solo i membri del personale dell'agenzia sono coinvolti nella definizione delle priorità del progetto, ma anche i portatori di interesse, che vengono identificati e coinvolti in ogni fase del processo. La partecipazione può chiarire un progetto e aiutare a garantire una maggiore adesione da parte del personale dell'agenzia, dei partner e del pubblico potenziale. Se si vogliono costruire vere coalizioni, la partecipazione degli stakeholder non può essere affrontata come stratagemma promozionale. La valutazione deve essere aperta e accogliere le idee, e non progettata per convalidare una serie di azioni già predeterminate.

Pianificazione strategica: Nel definire il divario tra ciò che esiste e ciò che si desidera, una valutazione dei bisogni è spesso un ottimo strumento di pianificazione strategica. Prima di

tutto, una valutazione dei bisogni focalizza l'attenzione dei pianificatori del progetto sull'obiettivo primario. Mappando sistematicamente la situazione attuale, i pianificatori hanno le informazioni per creare decisioni su obiettivi realistici e significativi.

Come accennato in precedenza, una valutazione dei bisogni è spesso vista come un'esplorazione scientifica della divergenza o discrepanza tra la situazione o il livello di servizi esistente ("ciò che è") e la situazione o il livello di servizi desiderato ("ciò che dovrebbe essere"). Analizzando questo divario, i membri del team di progetto iniziano a individuare problemi, opportunità, punti di forza, sfide e priorità. Il processo di valutazione dei requisiti può richiedere molto tempo e, come la maggior parte dei processi che coinvolgono più stakeholder e questioni sfaccettate, può essere complesso. Quella che segue sarà una panoramica dei 13 passi coinvolti nella conduzione di una valutazione dei bisogni. Lo schema ha lo scopo di convertire un processo "fantasioso" in fasi gestibili.

3.3 Pianificazione e implementazione del progetto

Pianificazione e implementazione di un progetto educativo: come una valutazione efficace dei bisogni richiede un approccio scientifico, anche il processo di progettazione richiede un'attenzione accurata. Il tempo impiegato nella pianificazione di un progetto educativo di solito dipende dalla complessità del progetto e anche dal numero di parti interessate coinvolte. I successivi 12 passi per l'ideazione e l'attuazione di un progetto educativo convertono un processo fantasioso in fasi gestibili. Come per ciascuna delle sezioni principali di questo documento, si potrà notare che molti dettagli sono stati tralasciati. I 12 passi forniscono semplicemente una panoramica generalizzata. Per esempio, la necessità di stabilire un budget e un programma sono menzionati solo brevemente; ovviamente, per ognuno di essi si richiede uno sforzo considerevole. Per ogni fase, l'ampiezza delle azioni da intraprendere dipende dalla natura del progetto specifico. I **12 passaggi** seguenti dovrebbero aiutare a guidare l'implementazione.

STEP 1: (Ri)valutare necessità e capacità; STEP 2: Stabilire il team di progettazione; STEP 3: Sviluppare obiettivi e fasi del progetto; STEP 4: Sviluppare un modello logico; STEP 5: Selezionare e categorizzare il target; STEP 6: Stabilire il formato del progetto e il sistema di consegna; STEP 7: Garantire personale didattico di qualità; STEP 8: Garantire materiali e strategie didattiche di qualità; STEP 9: Assemblare materiali, risorse e strutture utilizzate; STEP 10: Pianificare le emergenze; STEP 11: Promuovere, commercializzare e diffondere il progetto; STEP 12: Attuare il progetto.

Valutazione del Progetto

Introduzione

Per arrivare a questo punto del processo di progettazione viene spesa una notevole quantità di tempo, impegno e altre risorse. Ovviamente l'obiettivo è quello di formare progetti educativi efficaci che rappresentino modelli di eccellenza. Ma come si fa a sapere se ci si è riusciti? Questa parte della guida è stata sviluppata per aiutare i coordinatori del progetto, integrando realmente la valutazione all'interno del metodo. La parte III illustra i fondamenti della valutazione, delineando tutto, dagli stili di valutazione e le modalità di raccolta delle informazioni all'utilizzo di

valutatori esterni e alle considerazioni etiche nella raccolta di dati dai partecipanti al programma. Queste informazioni hanno lo scopo di rispondere a domande sulla valutazione del progetto e di fornire indicazioni sull'utilizzo della valutazione come strumento di miglioramento del progetto.

Che cos'è la valutazione del progetto?

Nel corso dell'attuazione di un progetto vengono raccolte varie tipologie di informazioni. I coordinatori dell'istruzione spesso vogliono capire il numero di persone che hanno partecipato a un evento, se i partecipanti erano soddisfatti della logistica o se i membri dello staff e i volontari si sentivano sicuri della loro capacità di offrire un'esperienza educativa specifica. Le risposte a queste domande forniscono informazioni utili e assistono i coordinatori dell'istruzione a monitorare aspetti specifici del progetto. Tuttavia, nella pratica, questo tipo di raccolta di dati tende ad essere più sporadico e irregolare che metodico e completo.

La valutazione è la raccolta sistematica di conoscenze su attività, caratteristiche e risultati in modo da dare giudizi sul progetto, migliorare l'efficacia e/o informare le decisioni sulla programmazione futura (adattato da Patton, 2002). È importante sottolineare che la valutazione fornisce ai coordinatori del progetto prove ben documentate e ponderate per supportare il processo decisionale. La valutazione non è solo l'accumulo e la sintesi di conoscenze e dati di un paio di progetti.

La valutazione del progetto aiuta a determinare il suo merito (funziona?) e il suo valore (ci piace?). La valutazione aiuta i decisori a determinare se un progetto deve essere continuato e, in tal caso, suggerisce modi per ravvivarlo. Inoltre, la valutazione documenta i risultati del progetto (e del programma). Se il progetto è stato pianificato correttamente, con obiettivi ben articolati che specificano cosa deve essere realizzato, in quale misura ed entro quale periodo di tempo, la valutazione può determinare se questi obiettivi sono stati raggiunti o meno. La valutazione può anche raccogliere informazioni sui motivi per cui un progetto non abbia raggiunto i suoi obiettivi.

3.4 Valutazione finale complessiva dell'unità:

Sulla base delle informazioni condivise sopra, come esercitazione, descrivi in un breve saggio i punti principali per la pianificazione di un progetto e descrivi in breve come si otterrebbe la trasmissione di informazioni a un ipotetico gruppo di studenti.

Usa quanto segue per strutturare il tuo saggio:

1. Identifica l'**obiettivo** del tuo progetto e a chi dovrebbe servire.
2. Identifica i **passi** che porteranno all'obiettivo.
3. Stabilisci quali **componenti** faranno parte del tuo progetto: strategie/aree da coprire.
4. Descrivi gli **input** del progetto. Chi/Cosa è richiesto per attuare il progetto?

5. Per ogni componente, descrivi le tue **attività**. Chi farà cosa, e quando?
6. Identifica gli **output** delle tue attività. Chi parteciperà e cosa verrà prodotto.
7. Identifica i **risultati** legati a queste attività. Ricorda che i risultati rappresentano i cambiamenti che speri di vedere come risultato; non sono solo la consegna delle attività stesse. Dovrai menzionare i risultati a breve termine e intermedi delle tue attività, assicurandoti che questi a loro volta si colleghino ai tuoi obiettivi generali.

Quando identificate i vostri obiettivi e risultati, assicuratevi che siano "**SMART**":

Specifici

Misurabili

Raggiungibili (*Achievable*)

Rilevanti (e realistici)

Tracciabile

Unità 4- Esecuzione e controllo dei progetti

Descrizione dell'unità

CONTENUTO

Esecuzione del progetto

- a) Definizione della fase di esecuzione del progetto
- b) Tecniche utilizzate nella fase di esecuzione del progetto

Monitoraggio e controllo del progetto

- a) Definizione della fase di monitoraggio e controllo del progetto
- b) Tecniche utilizzate nella fase di controllo/monitoraggio del progetto

In questa unità imparerete le fasi di esecuzione e di controllo/monitoraggio del processo di gestione del progetto. L'unità è divisa in due parti, una è la fase di esecuzione e l'ultima è la fase di controllo/monitoraggio nella gestione del progetto. Per ogni fase troverai in questa unità alcune tecniche e strumenti che puoi usare quando stai implementando un progetto. La fase di esecuzione del progetto è molto importante e mette in pratica tutta la pianificazione e la preparazione iniziale. La fase di monitoraggio e controllo è l'attività di gestione del progetto che segue l'evoluzione del progetto. Il monitoraggio e il controllo sono processi continui, che si svolgono durante tutto il progetto e durante la sua realizzazione.

4.1 Esecuzione del progetto

a) Definire la fase di esecuzione del progetto

La fase di esecuzione del progetto è tipicamente la fase più lunga nel ciclo di vita della gestione del progetto e consuma la maggior parte dell'energia e delle risorse. Ormai è abbastanza evidente quanto sia cruciale assicurarsi che i piani siano realizzati con precisione clinica e nessuna o minima deviazione.

Per permettervi di osservare e controllare il progetto durante questa fase, dovrete implementare una varietà di processi di gestione del progetto. Questi processi facilitano la gestione di tempo, costi, qualità, cambiamenti, rischi e problemi.

La fase di esecuzione coinvolgerà ampiamente le azioni successive. La priorità o la sequenza è interamente dipendente dal carattere del progetto e delle pratiche e preferenze organizzative.

Ma tuttavia, vengono eseguite queste attività per permettere l'esecuzione di successo del progetto:

- Acquisire Sviluppare & Gestire il Team che lavorerà al progetto.
- Eseguire l'ambito del progetto.
- Raccomandare miglioramenti, correzioni di bug, misure preventive e correttive indicate per la preparazione, implementazione, monitoraggio e controllo.
- Comunicazione tempestiva con tutte le parti interessate.
- Implementazione delle modifiche approvate ai processi, alla documentazione e ai piani.
- Esercizi di team building.
- Dare ai membri del team riconoscimento e incentivi e tenerli impegnati.
- Tenere riunioni di controllo sullo stato del progetto per assicurare che sia sulla strada giusta e che qualsiasi deviazione sia presa in carico il prima possibile.
- Usare sistemi di autorizzazione per distribuire il lavoro.

Durante la fase di esecuzione, i progetti sono generalmente implementati da un team, coordinato da un team leader. Il più delle volte, il progetto è suddiviso successivamente in elementi di lavoro più piccoli chiamati attività o compiti. Poi viene preparato un programma di attività. Il programma si basa sul rapporto di priorità tra le attività e le loro stime di durata. Il team leader assegna i compiti ai diversi membri del team. Il team manager seleziona le attività che devono essere fatte in un periodo. Alla fine di ogni periodo, confronta questo con il programma e pianifica tutto ciò che sarà fatto nel periodo successivo. Poiché ci sono limiti di risorse e di tempo, il team manager generalmente presta più attenzione e priorità alle attività critiche rispetto alle altre.

Ci sono tre principali attività di gestione:

- Dare il via alle attività
- Raccogliere l'output delle attività
- Raccogliere informazioni sulla salute del progetto

Dare il via alle attività

L'obiettivo di questa attività di gestione è di assicurare che ci sia un inizio formale per una parte significativa di un progetto. Aiuta a garantire che la squadra sia allineata sugli obiettivi e le modalità delle attività che vengono avviate. In generale, si può usare qualsiasi mezzo di comunicazione e bisogna scegliere un livello adeguato di dettaglio.

Raccolta dei risultati delle attività

Lo scopo è quello di fare una raccolta sistematica dei risultati del progetto (output); è anche un'occasione per valutare le lezioni apprese. Un incontro per valutare le lezioni apprese può anche essere usato per "formalizzare" la raccolta degli output.

Raccolta di informazioni sullo stato del progetto

L'obiettivo di questa attività è di fare una raccolta sistematica di dati per valutare lo stato del progetto. Può essere eseguita su base regolare (nel qual caso la frequenza deve essere scelta in base alla dimensione del progetto) e anche, può essere eseguita su base di necessità (per eventi eccezionali, per esempio, rischi). I dati quantitativi possono essere raccolti anche in base ai mezzi di monitoraggio. I dati qualitativi (per esempio, il morale della squadra, la "sensazione" sullo stato o la difficoltà di un dato compito) devono essere raccolti in questa fase.

a) Tecniche utilizzate nella fase di esecuzione del progetto

●KANBAN BOARD:

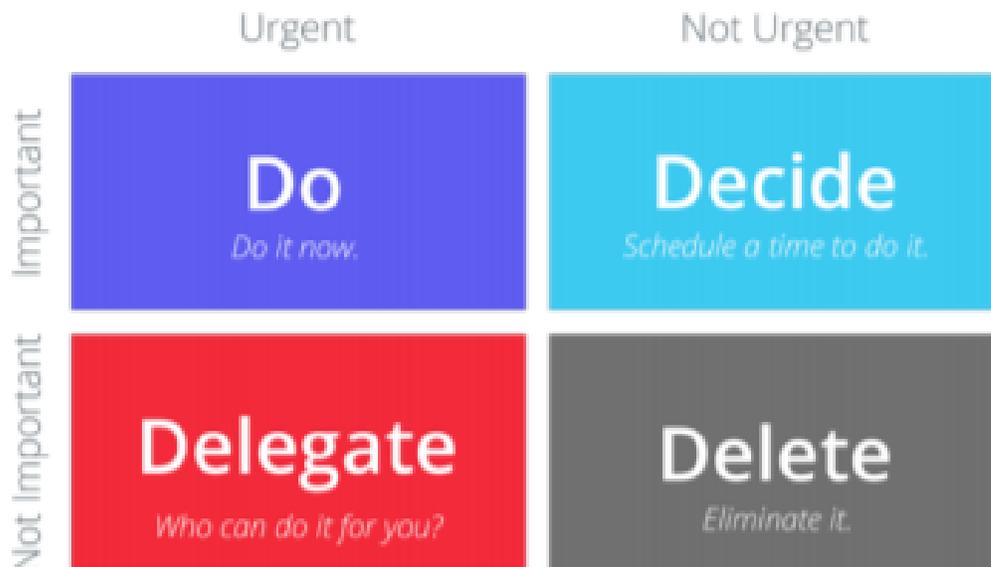
Questa tecnica struttura gli obiettivi secondo il loro stato: da fare, in corso, finito. Aiuta a tracciare accuratamente i progressi man mano che il progetto procede o deve essere

implementato. Una volta che i compiti passano dalla colonna "da fare" alla colonna "fatto", il progresso diventa visibile e aumenta la fiducia nel progetto stesso.

- EISENHOWER MATRIX:



The Eisenhower Box



Questa matrice può essere impiegata dai team leader o dai project manager, aiutandoli a ordinare i compiti in base alla loro urgenza e importanza.

Eisenhower ha identificato che c'è una differenza tra importante e urgente. I compiti importanti causano il raggiungimento di obiettivi non pubblici e professionali, mentre i compiti urgenti di solito aiutano gli altri a raggiungere i loro obiettivi.

Le conseguenze del mancato completamento di un compito urgente vengono viste immediatamente, e quindi generalmente ricevono la massima importanza.

Il primo quadrante, il quadrante dello stress (l'intersezione tra Urgente e Importante) dovrebbe essere una priorità e completato lo stesso giorno o al più tardi il giorno successivo. (FALLO ORA).

Se scoprite di avere semplicemente molti compiti in questo quadrante, chiedetevi se sono compiti che dovrebbero appartenere al secondo, oppure se ci sono compiti che potrebbero non essere previsti. Fare questa distinzione vi permetterà di pianificare più efficacemente il futuro, lasciando il tempo libero per i compiti imprevisti e programmando gli altri in modo che non diventino importanti e urgenti.

Il secondo quadrante (importante, non urgente) contiene le cose che rimandate per dopo (FALLO DOPO).

I compiti che vi permettono di raggiungere i vostri obiettivi professionali personali e di completare progetti importanti dovrebbero essere programmati per essere completati in un momento o in una certa data. È vitale che venga lasciato semplicemente un tempo adeguato per il loro completamento, per evitare che diventino importanti e urgenti.

Il terzo quadrante (Urgente ma non importante) sono cose urgenti, ma non sono importanti per te. Compiti che sono urgenti ma possono essere riprogrammati o delegati ad altri membri della squadra. Le attività in questo quadrante sono spesso condotte da altri. (DELEGA).

Il quarto quadrante, (Non urgente e poco importante) sono le cose a cui si rinuncia o che non si eseguono affatto, perché sono una perdita di tempo (NON FARLO).

Se un compito non è urgente o importante, allora non dovrebbe essere fatto. Gli altri possono volere che portiate a termine dei compiti, ma se non vi aiutano a raggiungere i vostri obiettivi, allora dite educatamente di no e spiegate perché non siete in grado di completare il compito.

Stabilire obiettivi e limiti chiari spesso impedirà agli altri di chiedervi di fare tali compiti in futuro.

4.2 Monitoraggio e controllo del progetto

a) Definire la fase di monitoraggio e controllo del progetto

La fase di monitoraggio e controllo è l'attività di gestione del progetto che segue l'evoluzione.

Le organizzazioni e gli individui usano la fase di monitoraggio e controllo come parte del sistema di controllo manageriale. L'obiettivo è quello di mantenere e migliorare le prestazioni. Il monitoraggio è un processo continuo, che ha luogo durante tutta la realizzazione del progetto e solo durante la sua attuazione. Il monitoraggio, al contrario della valutazione o dell'audit, ha luogo nella fase di implementazione del ciclo del progetto.

Il monitoraggio significa prima di tutto l'osservazione della situazione attuale delle diverse azioni e situazioni. Il monitoraggio fornisce informazioni che possono portare ad azioni / decisioni per cambiare gli eventi presenti o futuri.

Gli obiettivi di questa fase possono essere osservati da due punti di vista: per il progetto: valutare lo stato del progetto (scopo, tempo, costo, qualità), analizzare le deviazioni e prendere azioni correttive, se necessario - e per l'organizzazione o il team di implementazione: raccogliere dati aiuta a costruire un piano migliore e più accurato per i progetti futuri.

Il processo di questa fase contiene varie attività (su base giornaliera):

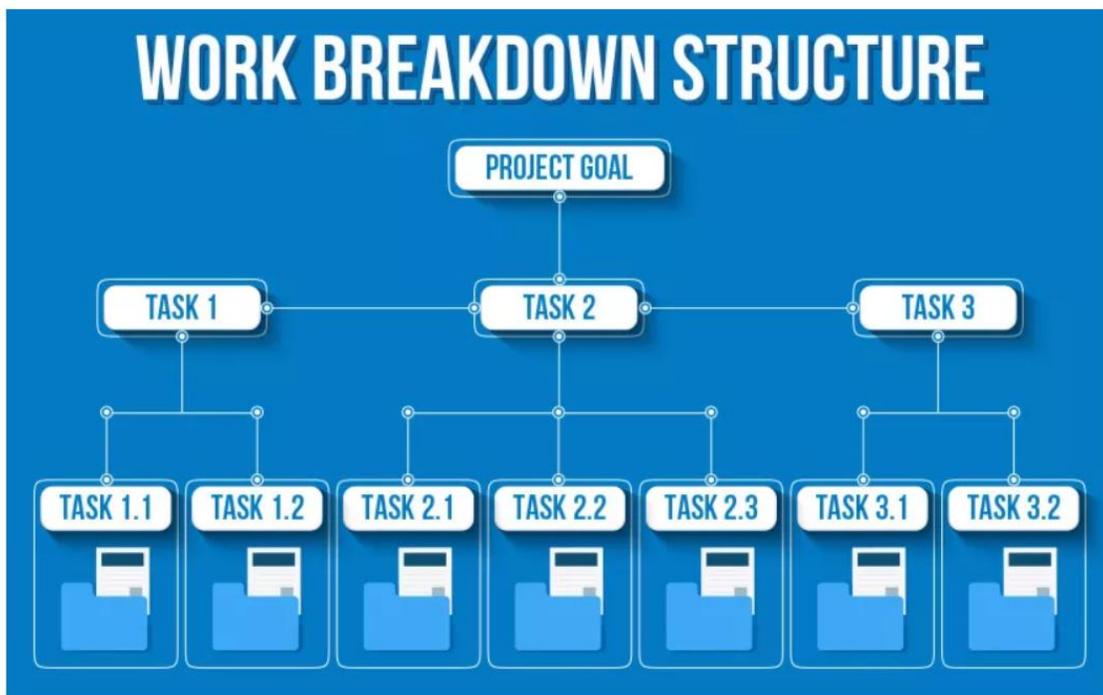
- Raccogliere. Ottenere le informazioni sullo stato attuale del progetto.
- Misurare e confrontare. Confrontare con il piano di base, evidenziare qualsiasi deviazione, fare una proiezione supportata dai dati attuali.
- Valutare e ripianificare. Decidere se sono necessarie azioni correttive. Se è così, pianificare, documentare e prendere le azioni correttive.

a) Tecniche utilizzate nella fase di controllo/monitoraggio del progetto

- Struttura di ripartizione del lavoro (WBS)

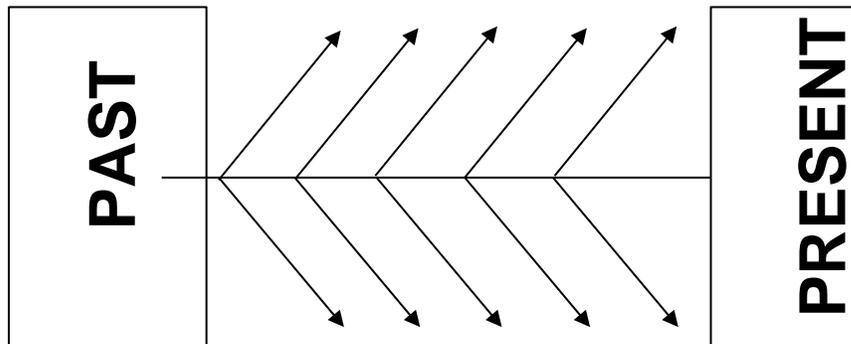
Quando fissi il processo di monitoraggio e controllo di un progetto, prima stabilisci le linee di base del progetto.

Usare Struttura di ripartizione (WBS) per interrompere un progetto in piccole unità di lavoro, o sotto-attività. Ciò rende il lavoro più facile da gestire e valutare. Questo permette una più facile individuazione dei problemi, mantiene il progetto sotto controllo e permette una più facile verifica dei progressi. Aiuta anche a prevenire che i membri del team si sentano sopraffatti.



- Analisi del campo di influenza

Questa tecnica aiuta ad analizzare il modo in cui il progetto si è evoluto, analizzando i fattori positivi e gli ostacoli incontrati durante l'esecuzione del progetto e ripianificando le attività.



Presentate alla squadra lo schema del campo delle influenze e chiedete loro di scrivere nel campo sinistro la situazione dall'inizio del progetto - nel passato, e nel campo destro - lo stato del progetto nel presente.

Poi chiedete loro di analizzare i fattori (per esempio, le risorse) che hanno aiutato il progetto ad evolvere fino alla situazione attuale e annotateli sulla freccia in alto. Sulle frecce in basso i partecipanti scriveranno gli ostacoli che hanno influenzato questa evoluzione.

- Calendari periodici

Questo metodo può essere usato lungo il percorso, durante ogni attività di implementazione. Questa tecnica aiuta a registrare i dati su diversi periodi di tempo (stagione, anno, mese e anche settimana) per mostrare i cambiamenti ciclici all'interno di un progetto e per identificare se gli ostacoli sono stati rimossi o meno.

Per prima cosa stabilite il periodo da monitorare (settimane, mesi, stagioni o anni). Il calendario stesso può essere usato per raccogliere dati durante la realizzazione di un progetto (rapporti quotidiani, informazioni rilevanti sugli obiettivi raggiunti, eventi inaspettati, ecc.) Dopo alcune registrazioni di dati, il calendario mostrerà i progressi e quindi stimolerà la discussione per capire quali sono i cambiamenti e perché stanno avvenendo. Tuttavia, la rilevanza di tali cambiamenti dipenderà interamente da ciò che si vuole monitorare.

- Brainstorming

Lo scopo del progetto è quello di incoraggiare la generazione di quante più idee possibili su un argomento specifico, senza sottoporle ad analisi.

Annuncia l'argomento del brainstorming e la domanda, poi chiedi al gruppo di pensarci. Incoraggiate i partecipanti a pensare in modo critico e creativo.

Poi chiedete ai partecipanti di dire, uno alla volta, la loro idea brevemente. A questo punto, l'idea di ognuno deve essere considerata e scritta su un foglio di carta o su una lavagna. Non permettete ai partecipanti di commentare le idee degli altri, ma solo di ascoltarle.

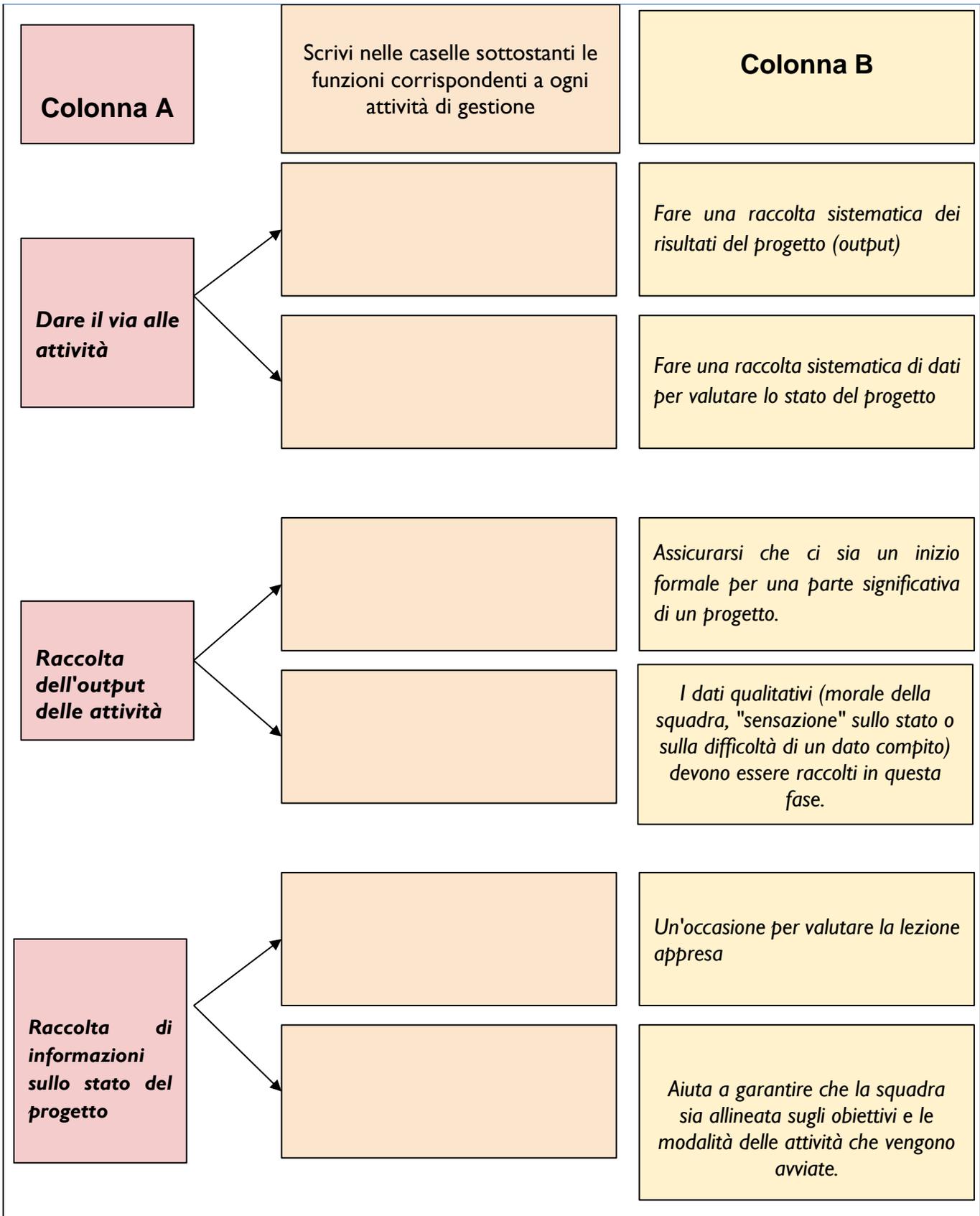
Una volta che tutte le idee sono state scritte, iniziate il dibattito. Inoltre, le risposte dei partecipanti possono essere raggruppate in categorie o in una scala di priorità.

4.3 Valutazione finale complessiva dell'unità:

Valutare l'apprendimento degli studenti, l'acquisizione di abilità e i risultati accademici. Addestrare i formatori, le attività e i workshop.

I. Incarico individuale.

Durante la fase di esecuzione del progetto, si svolgono tre importanti attività di gestione (Colonna A). Ogni attività ha diverse funzioni (Colonna B). Combina ogni funzione con l'attività di gestione corrispondente.



2. Lavorare in piccoli gruppi

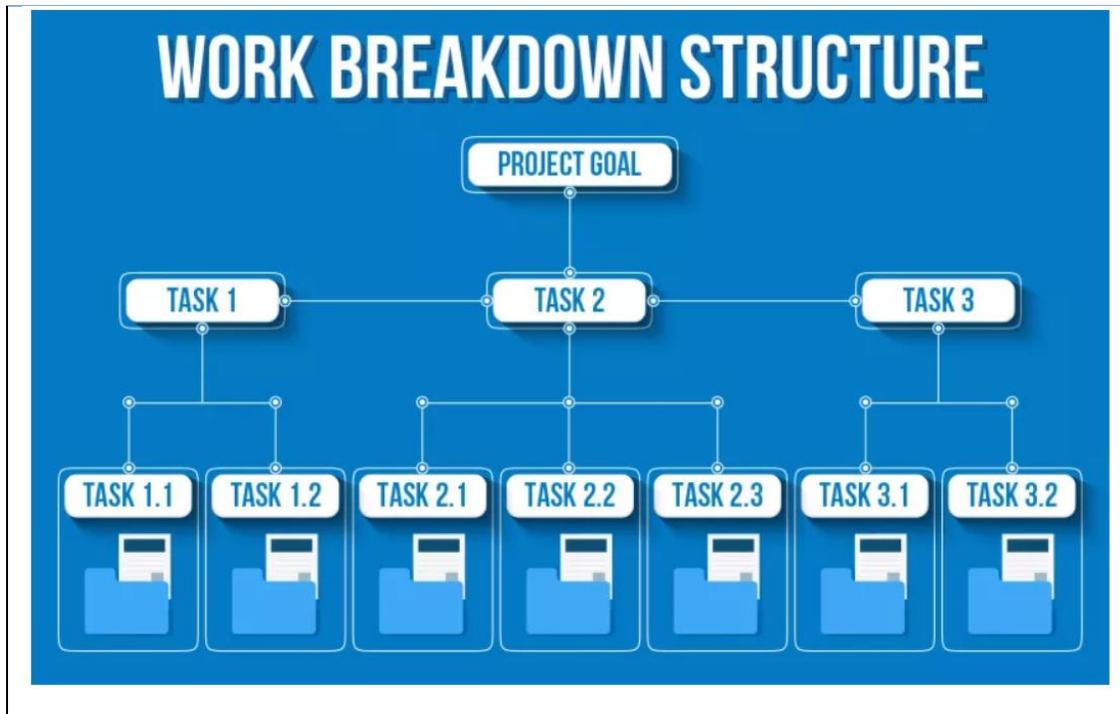
Immagina di essere il responsabile di un progetto di apprendistato in un'agenzia di marketing digitale.

I tuoi apprendisti di Digital Marketing definiranno, progetteranno e costruiranno campagne attraverso una varietà di strumenti online e piattaforme di social media. Un apprendista di Digital Marketing di solito lavora come parte di un team dove sarà responsabile di alcuni elementi di un piano o di una campagna di marketing.

Usa la Struttura di Ripartizione del lavoro (WBS) per creare una strategia per eseguire e monitorare il tuo progetto. Imposta lo scopo del tuo progetto e poi i compiti che dai al tuo team, per eseguire il progetto con successo e formare gli apprendisti nel campo dell'agenzia di marketing digitale.

Ecco alcune domande utili per fare la Struttura di Ripartizione del Lavoro:

- Qual è l'obiettivo del progetto?
- Come troverai gli apprendisti?
- Come li integri nella cultura organizzativa dell'azienda?
- Quali sono le attività a cui parteciperanno gli apprendisti?
- Come farete in modo che gli apprendisti imparino dai vostri dipendenti?
- Quale sarà il ruolo futuro degli apprendisti già formati in azienda?



3. Lavorare in piccoli gruppi - Utilizzare il metodo del Brainstorming per trovare soluzioni ai problemi

La fase di controllo e monitoraggio di un progetto comporta anche l'identificazione dei problemi e delle difficoltà che si incontrano nella sua realizzazione. È importante trovare soluzioni tempestive che ci aiutino a portare avanti il progetto in modo corretto.

Vi proponiamo un esercizio di immaginazione. Sei nel team di implementazione di un progetto di apprendistato, e durante il suo monitoraggio hai identificato diversi problemi:

- Difficoltà a trovare persone che vogliono fare un apprendistato
- Integrazione degli apprendisti nella cultura organizzativa di un'azienda
- I compiti degli apprendisti non sono conformi alle loro competenze e qualità
- Come ottenere un feedback permanente dall'apprendista?
- Cosa bisogna fare?

Dovete raggrupparvi in squadre di 4 persone, ogni squadra dovrà portare una soluzione ad un problema, utilizzando il metodo del Brainstorming qui sotto:



```
graph TD; A[Idea Generation] --> B[Idea Grouping]; B --> C[Idea Review];
```

Idea Generation

Idea Grouping

Idea Review

Riferimenti

- Mohanty, Ashok & Satpathy, Biswajit & Mishra, Jibitesh. (2011). Structured Approach to Project Execution, Monitoring and Control at Operational Level.
- Eisenhower Matrix for Project Time Management
<https://www.pmmajik.com/eisenhower-matrix-for-project-time-management/>
- <https://www.projectmanagementqualification.com/blog/2019/10/21/project-monitoring-control/#:~:text=Monitoring%20and%20control%20processes%20continually,on%20budget%20and%20on%20time.>
- Adolfo Villafiorita - Introduction to software project management - Project Execution, Monitoring, and Control (2014)

Valutazione finale del modulo

QUESTIONARIO - scelta multipla, vero o falso

1. La matrice di Eisenhower può essere usata dai team leader o dai project manager, aiutandoli a ordinare i compiti in base alla loro urgenza e importanza.
VERO / FALSO
2. La fase di monitoraggio e controllo è l'attività di gestione del progetto che segue l'evoluzione del progetto.
VERO / FALSO
3. Persone, politiche e processi, tecnologia, dati e informazioni sono le componenti principali della gestione delle informazioni
VERO / FALSO
4. L'apprendistato facilita la transizione scuola-lavoro
VERO / FALSO

5. L'apprendistato non promuove il coordinamento tra istruzione e industria e aumenta il mismatch delle competenze
VERO / FALSO
6. L'apprendistato non è vantaggioso per un'impresa
VERO / FALSO
7. Una quantità considerevole di tempo, sforzi e altre risorse vanno nello sviluppo e nella realizzazione di progetti educativi
VERO / FALSO
8. Non è necessario sviluppare gli scopi e gli obiettivi del progetto
VERO / FALSO
9. L'apprendistato di qualità è un modo economico per assicurarsi personale ben formato
VERO / FALSO
10. L'apprendistato offre la possibilità di adattare e sviluppare programmi di formazione che rispondono ai bisogni emergenti di competenze
VERO / FALSO