

lettera Asfor

F o r m a z i o n e M a n a g e r i a l e

anno XIII n. 3 luglio-dicembre 2001 • Spedizione in abb. postale, articolo 2 - Comma 20/C - Legge 662/96 - Filiale di Milano
In caso di mancato recapito rinviare all'ufficio postale di Roserio - Milano, detentore del conto, per restituzione al mittente che si impegna a pagare la relativa tassa.

Registrazione Tribunale di Milano n. 312 del 15-06-1985

Direttore Scientifico Claudio Poli • Direttore Responsabile Mauro Meda

FORMAZIONE E QUALITA'

EQUIS

AACSB

*Master
Accreditato*[®]

ISO 9001
ed. 2000

||| / ||| ASFOR

CERTIFICAZIONI
PROFESSIONAL

ACCREDITAMENTO
REGIONALE
SEDI FORMATIVE

TQM

FORMAZIONE E QUALITA'

SOMMARIO

	EDITORIALE
Claudio Poli Presidente ASFOR	
<hr/> <hr/> SEZIONE 1 – IL NUOVO PROCESSO DI ACCREDITAMENTO MASTER ASFOR	
• L'Accreditamento ASFOR in una prospettiva europea dei programmi master offerti dalle scuole di management italiane Vladimir Nanut - Vice Presidente Vicario ASFOR, Coordinatore del Processo di Accreditamento MASTER ASFOR	1
• Tabella di Sintesi Requisiti Accreditamento Master ASFOR	4
• Tabella Master Accreditati ASFOR	6
• Processo di Accreditamento Master ASFOR	9
<hr/> <hr/> SEZIONE 2 – LA QUALITÀ NEI PROCESSI FORMATIVI: CONTRIBUTI E SPUNTI DI RIFLESSIONE	
• e-Learning: Verso una qualità efficace Mauro Boati - Consigliere e Coordinatore Gruppo di Lavoro "Innovazione Tecnologica e Formazione manageriale" di ASFOR, Presidente METE S.r.l.	14
• L'educazione manageriale in Europa: una lettura attraverso lo schema di accreditamento internazionale EQUIS Manuela Brusoni - Coordinatore Progetti Qualità, SDA BOCCONI	15
• ISO 9001 edizione 2000: la novità nel modello e nel processo di certificazione per gli organismi di formazione Pompeo Vagliani – Responsabile Ente Qualità e Customer Satisfaction ISVOR FIAT S.p.A.	20
• Trasparenza, qualità e garanzie per il sistema della formazione professionale: uno sguardo ai recenti provvedimenti normativi Elisabetta Perulli - Ricercatore Isfol - Area Metodologie per la Formazione	24
<hr/> <hr/> SEZIONE 3 - RICERCHE	
• La domanda di formazione technology based (Analisi dei dati emersi dalla prima fase della Ricerca ASFOR e Questionario - seconda fase) Francesco Venier - Coordinatore della Ricerca ASFOR e Responsabile Area Organizzazione e Personale e Area e-Business MIB School of Management, Trieste	29
• The European Quality Link	46
• Proposal for the Designation of Master's Degree Titles in Management Education in Europe Gordon Shenton - Director EQUIS	47
• European Quality Improvement System EQUIS	48
<hr/> <hr/> ASFOR	
• Gli Organi Istituzionali	50
• Gli Associati	51
• Gli Associati: aree/settori di intervento	53

“**F**ormazione e Qualità” rappresentano per ASFOR un binomio che vede l’associazione dal 1971 in prima linea per creare dei processi in grado di realmente fornire una valutazione chiara dell’efficacia dei programmi formativi e della qualità dei soggetti che li erogano.

La centralità di questo tema ha spinto ASFOR a sviluppare un proprio programma di Accredimento Master nell’area del management, che da oltre 10 anni rappresenta un concreto supporto per le Imprese e per i Corsisti che sono chiamati a scegliere in un mercato dell’offerta formativa troppo ampio; che non sempre è in grado di offrire percorsi capaci di creare quel necessario trasferimento di “competenze” e “conoscenze” che sono alla base di un percorso formativo di qualità.

Proprio partendo da questa situazione ASFOR ha sviluppato un puntuale percorso di accreditamento del prodotto Master che con il supporto delle esperienze e dei legami internazionali, attraverso il lavoro in EFMD (European Foundation for Management Development) e la partecipazione quale socio fondatore di EQUAL (European Quality Link) e la definizione del sistema di accreditamento internazionale EQUIS (European Quality Improvement System), hanno portato l’Associazione a realizzare un “processo” ed uno “strumento” importante per verificare la coerenza e l’efficacia dei programmi master.

Ad oggi sono stati accreditati 21 programmi master che hanno superato le diverse fasi di verifica.

In questi anni il Processo di Accredimento Master di ASFOR è sempre più diventato uno strumento, un utile schema di confronto, per valutare la “qualità” di uno specifico prodotto formativo il Master sul modello in Business Administration; garantendo attraverso una serie di “parametri” (processo di selezione, faculty, sviluppo attività didattica, tutorship, project work, placement, collegamenti con il mondo delle Imprese e solidità della Istituzione che lo realizza) i criteri per una valutazione rigorosa e oggettiva, da poter utilizzare come modello anche per controllare la qualità e l’efficacia di altri prodotti e programmi formativi. Ed il rigore col quale è stato concesso il marchio “Master Accreditato ASFOR” ne rafforza il ruolo.

In tale ottica ASFOR sta lavorando per definire e certificare la “nuova formazione”, quella che sempre più è integrata con altri strumenti dell’ICT e che attraverso le attività e-learning sta in parte modificando il processo di apprendimento delle persone.

Ma in generale ASFOR- che in questi primi trent’anni di vita ha posto quale principale obiettivo lo sviluppo ed il consolidamento della cultura di gestione e la formazione manageriale per il rafforzamento del Sistema formativo in Italia e che ha operato quale garante della qualità per i diversi Clienti- si pone oggi un ulteriore e più ampio obiettivo quello di costruire in accordo con gli altri Attori nazionali, il Governo, le Regioni, le Università, l’UNI, gli Enti di Certificazione, i Formatori ed i soggetti che da anni svolgono attività di ricerca, tra questi ISFOL e FORMEZ, un Sistema di Valutazione Nazionale che sappia garantire la reale qualità dei processi formativi e che nel contempo faccia chiarezza nei confronti delle Istituzioni formative.

Le Business School, le Corporate University e le Società di Management aderenti ad Asfor hanno accettato la sfida della “Qualità” (professional, prodotti, strutture e valu-

tazione ...) e quindi hanno posto in essere dei percorsi capaci di garantire i propri Clienti e più in generale il Sistema produttivo e le Istituzioni pubbliche. Questa esperienza, questo cammino- che non è sicuramente stato facile e che sta richiedendo rilevanti investimenti- può essere messo a disposizione del Sistema Formativo italiano. Solo una formazione di “Qualità “ diventa un reale strumento di cambiamento capace di garantire alle Organizzazioni (Imprese e Istituzioni private o pubbliche) ed alle “Risorse Umane” coinvolte le necessarie competenze per poter rispondere in modo efficace alla sfida della “Società della conoscenza”, della globalizzazione e della internazionalizzazione dei mercati.

Ma fare Formazione- quella vera che serve- è sicuramente un mestiere importante e difficile e quindi occorre che tutti gli Attori coinvolti sappiano dialogare ed insieme, con le diverse specificità ed esperienze, costruire un Sistema capace di premiare chi opera “bene” con “qualità”.

L’augurio è che anche attraverso la nostra pubblicazione- che integra il percorso di riflessione iniziato con il numero precedente dove è stato affrontato il tema della “Formazione per il cambiamento delle Pubbliche Amministrazioni”- possa nascere un utile scambio di “idee” per il rafforzamento del Sistema Formativo italiano nell’ottica di una reale competitività internazionale.

Claudio Poli
Presidente ASFOR

Sezione 1

Il nuovo Processo di Accredimento Master ASFOR

L'Accreditamento ASFOR in una prospettiva europea dei programmi master offerti dalle scuole di management italiane

Vladimir Nanut,

Vice Presidente Vicario Asfor e Coordinatore del Processo di Accredimento MASTER ASFOR

Con l'istituzione dei processi di accreditamento dei programmi Master, avviati sin dal 1990, l'Asfor ha inteso assumere nei confronti degli utenti (studenti/partecipanti e imprese), e più in generale della società italiana, una precisa responsabilità consistente nell'affermazione fondamentale che la formazione di qualità rappresenta un fattore imprescindibile per la diffusione e il rafforzamento della cultura manageriale, fattore senza il quale non è possibile una reale evoluzione dello stesso nostro sistema economico ed imprenditoriale.

Nella prima fase di tale attività di accreditamento, l'Asfor si è proposta l'obiettivo di favorire la legittimazione di quei prodotti Master che identificano progetti formativi intrinsecamente validi per i loro contenuti, per le caratteristiche delle strutture e dei docenti che li realizzano, per le metodologie didattiche impiegate, per la serietà delle istituzioni che li gestiscono, per le garanzie di continuità nel tempo dei corsi stessi.

Ciò è risultato tanto più significativo nel momento in cui si è verificata l'esistenza nel nostro paese di una miriade di programmi di variegato orientamento manageriale, spesso con la durata di qualche settimana e con contenuti estremamente limitati, programmi che pure venivano presentati sul mercato con la denominazione di Master.

Nel corso degli anni, parallelamente all'accumulo di esperienze nell'attività di accreditamento, l'Asfor ha provveduto ad apportare opportune modifiche al proprio processo, in modo da renderlo più adeguato alle dinamiche della formazione manageriale, ovvero ai cambiamenti che il mercato suggeriva come necessari. Così, ad esempio, nel 1998 a conclusione di un complesso lavoro di revisione, sono state introdotte numerose novità riguardanti i percorsi didattici, la struttura della faculty interna, l'attività di tutorship, la customer satisfaction e altri aspetti legati alle caratteristiche e al funzionamento della Scuola, cioè all'istituzione formativa che realizza il programma.

Più in particolare, per quanto riguarda le norme sui contenuti e sulle caratteristiche dei processi didattici, precedentemente piuttosto rigide e vincolanti, si è provveduto a stabilire dei criteri e degli standard più flessibili, in modo da consentire alla Scuola di introdurre i necessari aggiustamenti (migliorativi) rispetto alle esigenze emergenti dallo svolgimento delle attività formative o dal mercato. Contestualmente si sono però introdotte nuove norme e parametri per la verifica dei risultati formativi raggiunti, sia in termini di customer satisfaction dei partecipanti, sia in termini di soddisfazione o di apprezzamento da parte delle aziende coinvolte nella realizzazione dei project work, negli stage e, soprattutto, nelle attività di placement.

Relativamente alla composizione della faculty interna, si è provveduto ad un innalzamento dei requisiti quantitativi e qualitativi,

secondo il principio che un'istituzione formativa che non disponga di un adeguato nucleo di docenti stabili e fortemente incardinati nelle diverse fasi dell'attività formativa, e quindi in grado di fornire un servizio continuativo all'utenza, non possa nemmeno aspirare ad un accreditamento. Analogamente è stato puntualizzato l'obbligo per la Scuola di garantire un sostegno permanente al processo di apprendimento degli allievi mediante un servizio di tutorship con un adeguato monte ore specificatamente dedicato. Anche ai fini di una crescente qualificazione dei Master accreditati si è inoltre introdotto nel processo di valutazione un giudizio sulla quantità/qualità del materiale didattico originale prodotto dalla Scuola mediante l'attività di ricerca interna svolta dal suo corpo docente. Coerentemente con il proprio ruolo istituzionale, l'Asfor ha inteso anche con tale norma stimolare la Scuola ad investire risorse per la crescita ed il potenziamento delle proprie competenze interne, condizione necessaria per lo sviluppo (ma forse per la stessa sopravvivenza) della Scuola nel lungo periodo. Un nuovo capitolo specifico è stato poi dedicato agli aspetti logistici, strutturali ed organizzativi, prevedendo una verifica ed una valutazione di appropriatezza delle aule didattiche e degli altri spazi per le attività di gruppo, della biblioteca e delle sale lettura (con la specificazione della dotazione di libri/manuali, di CD-rom, periodici e riviste specializzate, abbonamenti a banche dati, ecc.), delle strutture informatiche, dei servizi per i partecipanti (segreteria, placement, accomodation, servizi per il tempo libero, ecc.). Si tratta certamente di elementi che contribuiscono in modo significativo a determinare la qualità complessiva del programma Master considerato.

Nell'ambito delle valutazioni concernenti gli aspetti finanziari del corso da accreditare, è stato sottolineato che nel caso di finanziamento esclusivo o prevalente da parte di soggetti pubblici o privati, oppure di acquisizione di risorse non direttamente correlabili al mercato (quote di iscrizione, borse di studio, specifiche sponsorizzazioni), l'Asfor avrebbe valutato con particolare rigore il rispetto di tutti i singoli requisiti previsti dal processo di accreditamento, al fine di assicurare che il programma risponda a bisogni reali e a standard di qualità e non sia solo strumento di redditività economica per la Scuola o di sussidio alla disoccupazione per i partecipanti. Nel momento in cui nel nostro paese proliferano iniziative formative integralmente finanziate da risorse pubbliche (in particolare dai fondi dell'Unione Europea), offerte in molti casi da soggetti privi dei minimali requisiti strutturali e/o delle necessarie competenze, l'Asfor ha inteso svolgere un ruolo di garanzia e di tutela dell'utenza, accreditando solo i programmi che presentano adeguate caratteristiche di affidabilità.

L'ultimo capitolo introdotto dall'aggiornamento delle norme di accreditamento effettuato nel 1998 ha riguardato gli aspetti istituzionali e operativi della Scuola che realizza il programma. Oltre alla valutazione del prodotto Master, infatti, si è ritenuto essenziale poter esprimere un giudizio anche sulla Scuola, in quanto se da un lato la qualità stessa del corso non può prescindere dalla validità e dal prestigio dell'istituzione che lo gestisce, dall'altro occorre tenere presente che in futuro l'accREDITAMENTO potrebbe estendersi alla Scuola nel suo complesso, piuttosto che ai singoli programmi che essa realizza. In tale contesto si è deciso quindi di valutare la missione e la strategia della Scuola ed in particolare il suo ruolo nell'ambiente di riferimento, la sua organizzazione, il suo portafoglio prodotti, le relazioni con le impre-

se e la business community, il suo grado di internazionalizzazione. Nel loro insieme questi elementi contribuiscono a definire il contesto istituzionale in cui si realizza il programma Master, fornendo quindi utili elementi per il giudizio finale.

Va rilevato che alcune delle modifiche introdotte discendevano, oltre che dall'evoluzione fisiologica dei processi formativi e dalle tendenze di mercato, anche dal confronto che l'Asfor stava svolgendo con le norme e i criteri che regolavano la certificazione e l'accreditamento in altri paesi europei e nel nord-america. In particolare si teneva conto di quanto veniva elaborato nell'ambito del progetto Equal (European Quality Link), che raggruppava una decina di associazioni nazionali tra business school (tra cui ovviamente anche l'Asfor per l'Italia), e dal processo di accreditamento Equis (European Quality Improvement System) avviato nell'ambito del più importante network europeo nel campo della formazione manageriale, l'Efmd (European Foundation for Management Development). L'associazione Equal si propone, in effetti, come obiettivo proprio la definizione di alcuni principi e standard riguardanti le attività di formazione manageriale realizzate nei diversi paesi membri, cercando di creare le premesse per una loro omogeneizzazione che favorisca anche eventuali scambi e mutui riconoscimenti dei percorsi formativi. Il modello Equis è nato invece dall'esigenza di realizzare un processo di accreditamento a livello europeo sia per avere uno strumento continentale di valutazione della qualità delle istituzioni formative sia per evitare il rischio di «colonizzazione» da parte di organismi di certificazione e di accreditamento nord-americani (es. l'AACSB).

Ed è stata proprio l'evoluzione più recente, verificatasi nei due ambiti europei sopra indicati, che ha spinto l'Asfor ad effettuare un ulteriore aggiornamento del proprio processo di accreditamento che si è appena concluso (l'8 maggio scorso) con l'approvazione delle modifiche da parte del Consiglio Direttivo dell'Associazione.

La novità più significativa introdotta con tale revisione è rappresentata dal recepimento delle indicazioni contenute nel documento «Proposal for the Designation of Master's Degree Titles in Management Education in Europe», elaborato proprio nell'ambito Efmd e approvato da tutte le associazioni nazionali che partecipano a Equal, le quali si sono quindi impegnate a trasferirle nei propri processi di accreditamento.

Sulla base di queste linee guida i programmi Master accreditabili sono stati suddivisi in tre diverse categorie:

- **Tipo A. Master in General Management / Master of Science in Management / Master in gestione aziendale**

Questi corsi hanno tipicamente un'impostazione di "carattere generale" che tocca tutte le principali aree funzionali e di attività delle aziende. Essi sono destinati di norma a giovani laureati senza una significativa esperienza lavorativa e sono intesi quindi come completamento di una formazione di tipo universitario per l'inserimento in un percorso di carriera aziendale. Per questa tipologia di programmi è prevista una durata minima di 1500 ore di attività complessiva, di cui almeno 800 di attività didattiche comunque strutturate (lezioni, esercitazioni, lavori di gruppo, ecc.), alle quali si devono aggiungere i progetti sul campo, individuali e/o di gruppo, finalizzati ad incrementare le capacità operative dei partecipanti nelle tematiche manageriali, e il tirocinio/stage presso un'azienda per un periodo di almeno 400 ore.

- **Tipo B. Specialized Master's in... / Master Specialistici in...**

Tali corsi servono ad approfondire le conoscenze di una specifica funzione (es. marketing, finanza, controllo, ecc.), area dell'azienda o settore di attività (es. banca, franchising, terziario, ecc.).

Essi sono di norma destinati a studenti che abbiano in precedenza conseguito una laurea con contenuti formativi coerenti e significativi rispetto alla specializzazione considerata. Anche questa tipologia di Master non richiede normalmente una preventiva esperienza lavorativa, sebbene qualche partecipante possa accedere dopo diversi anni di lavoro.

Ai fini dell'accreditamento questi Master specialistici devono avere una durata complessiva minima di 1200 ore, di cui almeno 600 di attività didattiche strutturate e 400 ore di tirocinio/stage aziendale.

- **Tipo C. Master in/of Business Administration (M.B.A.)**

Tali Master presentano dei programmi formativi di tipo generalistico che mirano ad integrare le conoscenze/competenze nelle diverse aree aziendali secondo un'ottica manageriale di carattere strategico. Essi sono tipicamente rivolti a partecipanti con una significativa esperienza lavorativa di tipo aziendale e hanno l'obiettivo di favorire un cambiamento nel ruolo professionale precedentemente ricoperto oppure di favorire un'accelerazione nel percorso di carriera.

Questi programmi, sia che vengano realizzati nella formula "full time" che in quella "part time", devono avere di norma una durata complessiva non inferiore a 500 ore, interamente dedicate ad attività didattiche strutturate. Essendo, infatti, essi destinati a soggetti con significativa esperienza lavorativa, non è richiesta un'attività di tirocinio/stage, anche se è ritenuto necessario che il corso preveda anche la realizzazione di un progetto in collaborazione con le imprese o di un'altra qualificata attività equivalente (es. ricerca sul campo o presso Business School internazionali).

Tenuto tuttavia conto della specificità del contesto italiano, in particolare per quanto concerne le condizioni del mercato del lavoro e la presenza di una cultura aziendale che non facilita i percorsi di formazione permanente di coloro che già operano nelle organizzazioni, è stata introdotta una norma transitoria finalizzata ad agevolare le Scuole nel loro adeguamento ai nuovi standard. Ciò vale soprattutto per il requisito dell'esperienza lavorativa dei candidati al Master in Business Administration, requisito che verrà valutato con criteri di gradualità fino al 2005, quando l'obbligo di una precedente significativa esperienza di 2 o 3 anni (a seconda del tipo di laurea posseduta) sarà esteso alla totalità dei partecipanti.

Per tutte e tre le tipologie di Master considerate, le nuove norme hanno inoltre previsto la possibilità di realizzare moduli didattici con l'utilizzo di tecniche e strumenti di formazione a distanza, dal momento che è indubitabile che tali metodologie rappresentino ormai una realtà in forte sviluppo e il cui impiego è in costante e rapida crescita.

Più in generale, l'occasione all'adeguamento del processo di accreditamento alle indicazioni europee, è stata utilizzata dall'Asfor anche per un ulteriore rafforzamento degli standard introdotti con la revisione del 1998, in funzione di una sempre maggiore attenzione alla qualità dei programmi. Particolare attenzione è stata inoltre posta agli strumenti e alla procedure che presiedono allo svolgimento operativo dell'intero processo di accreditamento in modo da rendere sempre più efficace la verifica dei presupposti necessari per concedere l'accreditamento. Più in dettaglio, sulla base dei requisiti previsti dalle norme, sono state definite delle linee guida molto articolate che devono essere seguite nella predisposizione di un analitico ed esauriente Self assessment che ciascuna Scuola o Istituzione formativa che eroga il Master deve predisporre dopo che la domanda preliminare di entrata nel processo è stata accolta.

Tale Self assessment è stato per altro concepito anche in funzio-

ne di una riflessione interna alla Scuola, ovvero come momento per individuare eventuali punti di forza e di debolezza che possono essere oggetto di intervento degli organi responsabili in un'ottica di miglioramento continuo. Del resto il processo di accreditamento ASFOR si muove nella logica dei sistemi di certificazione della qualità il cui fine è appunto quello di favorire un'elevazione delle prestazioni dell'organizzazione considerata.

La relazione di Self assessment deve pervenire all'ASFOR con congruo anticipo in modo da poter essere valutata dagli appositi organismi interni e quindi essere trasmessa per tempo ai Revisori incaricati di effettuare le necessarie verifiche. Relativamente a questi ultimi, il team è stato ampliato da due a tre membri ed è quindi composto da due esperti Revisori didattici (direttori o responsabili didattici di corsi Master o di aree di attività formative) e da un Revisore amministrativo proveniente da primarie società di revisione e/o di consulenza che collaborano con l'ASFOR*. L'elevata qualificazione professionale dei Revisori, nonché la presenza maggioritaria nei team di esperti esterni al sistema dei Master, rappresenta una garanzia per un giudizio competente ed autonomo da parte di questi soggetti e, in definitiva, per la stessa credibilità ed affidabilità dell'intero processo di accreditamento.

Uno dei momenti cruciali è costituito proprio dalle verifiche che il team di Revisori deve svolgere presso la sede della Scuola e che di norma comportano un impegno di due giornate di attività in diretta interlocuzione con i responsabili della Scuola e del Master considerato. E' in questa fase che vengono, infatti, analizzati tutti gli aspetti rilevanti evidenziati nel documento di Self assessment e valutati sulla base dei criteri e degli standard previsti dal processo di accreditamento.

Va rilevato come nella nuova filosofia operativa il ruolo dei Revisori non sia di tipo formale/notarile, ma si collochi in un'ottica che si può definire "consulenziale" in quanto, pur svolgendo con rigore tutte le verifiche previste dalle norme, esso tende a fornire alla Scuola indicazioni e suggerimenti utili ad un miglioramento dei processi e delle attività (analogamente a quanto già evidenziato con riferimento alla relazione di Self assessment).

Tra le novità più significative di questa fase va segnalato anche un momento di confronto e di verifica che i Revisori vengono ad avere con i partecipanti al Master, in modo da acquisire riscontri diretti sulle attività didattiche ed organizzative del corso. Nelle due giornate di lavoro presso le varie Scuole i Revisori hanno comunque modo di acquisire tutti gli elementi che ritengono utili ai fini della predisposizione del report finale e della definizione del loro giudizio di sintesi da sottoporre agli organi dell'ASFOR per le determinazioni di competenza.

Nei nuovi criteri è stata introdotta anche la possibilità di concedere al Master richiedente un accreditamento "condizionato", della durata di due anni (rispetto ai cinque dell'accREDITAMENTO "normale"), subordinato all'impegno della Scuola di adottare le modifiche e le correzioni specificatamente indicate dall'ASFOR. Al termine del biennio verrà verificato il soddisfacimento delle condizioni poste ed eventualmente esteso l'accREDITAMENTO per l'ulteriore triennio.

In ogni caso la Scuola che ha un Master incaricato è tenuta a presentare annualmente una relazione a consuntivo sull'andamento e sui risultati conseguiti dal corso in questione e l'ASFOR si riserva di accertare periodicamente, su base campionaria, con propri formulari giudizi e valutazioni di merito sia dei partecipanti ai corsi che delle aziende presso cui gli stessi hanno svolto lo stage o presso cui si sono collocati professionalmente. Nei casi di accertate difformità e/o anomalie, l'ASFOR potrà inoltre avviare, con le normali procedure, opportune verifiche sul campo del programma Master considerato.

In definitiva, dal momento che i nuovi criteri e le nuove procedure rendono più efficace e rigoroso il processo di valutazione e di verifica, le Scuole che intendono ottenere l'accREDITAMENTO ASFOR devono quindi inserirsi in una logica di qualità e di miglioramento continuo, in un'ottica di armonizzazione con gli standard europei. Anche al fine di agevolare tale percorso è stato costituito uno specifico gruppo di lavoro, denominato Benchmarking Club, che organizza incontri periodici tra i responsabili dei Master accREDITATI ASFOR al fine di assicurare un confronto fra le «best practices» realizzate dalle varie Scuole nell'ambito dei rispettivi programmi.

Con l'accREDITAMENTO dei Master, l'Asfor fornisce in definitiva un utile servizio ai potenziali partecipanti ai corsi, che vengono ad avere a disposizione un importante strumento di informazione e di orientamento, nonché alle aziende che utilizzano i diplomati Master, le quali possono contare su una migliore qualità dei soggetti da inserire nelle proprie organizzazioni.

Più in generale, infine, il sistema di accREDITAMENTO Asfor può rappresentare un importante riferimento per tutti i soggetti interessati alle tematiche della qualità dei processi formativi. Nel momento in cui tali tematiche sono al centro dell'attenzione delle Università e degli altri organismi che operano nella formazione, nonché delle istituzioni governative nazionali ed europee che si interfacciano con il settore, non vi è dubbio che l'esperienza più che decennale dell'Asfor nei processi di accREDITAMENTO possa costituire un prezioso patrimonio da utilizzare e da valorizzare in funzione di una sempre maggiore qualificazione del nostro sistema educativo e formativo.

* DELOITTE & TOUCHE e PRICEWATERHOUSECOOPERS

**PROCESSO DI ACCREDITAMENTO MASTER ASFOR EDIZIONE 2001
TABELLA DI SINTESI DEI REQUISITI MINIMI E OBBLIGATORI**

OBIETTIVO

L'obiettivo realistico di un processo di accreditamento, nel nostro paese e in questo periodo storico, è quello di distinguere programmi Master che rispettano una significativa soglia di requisiti, da valutare nel complesso e non singolarmente, dalla miriade di programmi, spesso della durata di pochi giorni e con contenuti estremamente ridotti e specialistici, che pure sono presentati sul mercato con la denominazione MASTER. A tal fine la richiesta di accreditamento può essere formulata da Master che abbiano svolto almeno 3 edizioni. L'accREDITAMENTO ha una validità di 5 anni.

CHE COSA SI INTENDE PER PRODOTTO MASTER

ASFOR, in accordo con le indicazioni elaborate anche a livello europeo nell'ambito degli appositi organismi associativi (EFMD, EQUAL e CEEMAN) ha individuato tre diverse tipologie di Master:

Tipo A. Master in General Management:

Questi corsi hanno tipicamente un'impostazione di carattere generale che tocca tutte le principali aree funzionali e di attività delle aziende. Essi sono destinati di norma a giovani laureati senza una significativa esperienza lavorativa e sono intesi quindi come completamento di una formazione di tipo universitario per l'inserimento in un percorso di carriera aziendale.

Tipo B. Master Specialistici:

Tali corsi servono ad approfondire le conoscenze di una specifica funzione, area dell'azienda o settore di attività. Essi sono di norma destinati a studenti che abbiano in precedenza conseguito una laurea con contenuti formativi coerenti e significativi rispetto alla specializzazione considerata. Anche questa tipologia di Master non richiede normalmente una preventiva esperienza lavorativa, sebbene qualche partecipante possa accedere dopo diversi anni di lavoro.

Tipo C. Master in Business Administration (MBA):

Questi Master presentano dei programmi formativi di tipo generalistico che mirano ad integrare le conoscenze/competenze nelle diverse aree aziendali secondo un'ottica manageriale di tipo strategico. Essi sono tipicamente rivolti a partecipanti con una significativa esperienza lavorativa di tipo aziendale e hanno l'obiettivo di favorire un cambiamento nel ruolo professionale precedentemente ricoperto oppure di favorire un'accelerazione nel percorso di carriera.

Le tipologie di Master possono prevedere anche moduli didattici realizzati mediante FAD e FOL nel rispetto dei criteri e degli standard che regolano il processo di accreditamento ASFOR.

RECLUTAMENTO E SELEZIONE DEI CANDIDATI

Requisiti candidati: Per tutte le tipologie di Master i candidati devono essere in possesso di un diploma di laurea (primo livello) o di una laurea specialistica (secondo livello) oppure di un titolo equivalente conseguito all'estero.

Per i candidati al Master in Business Administration è richiesta inoltre un'esperienza lavorativa di almeno 3 anni in una posizione significativa a livello aziendale se gli stessi sono in possesso di un diploma di laurea (primo livello), e di 2 anni se in possesso di una laurea specialistica (o di una laurea del vecchio ordinamento). Nel caso in cui i candidati a tale Master presentino elevati requisiti professionali ed un forte profilo culturale le Scuole potranno valutare la possibilità di ammissione, in via eccezionale, anche in assenza di un titolo di laurea universitario.

Facendo riferimento all'attuale specificità del contesto italiano, in particolare per quanto concerne le caratteristiche del mercato del lavoro, il requisito concernente l'esperienza lavorativa dei candidati al Master in Business Administration sarà valutato con criteri di gradualità, partendo da una percentuale minima del 40% degli ammessi per l'anno 2002 e incrementando tale percentuale del 20 % annuo fino al raggiungimento del 100% entro il 2005.

Procedura di ammissione: La procedura di ammissione deve prevedere un processo di selezione documentato (n° candidature/n° iscritti) e finalizzato a identificare potenzialità, attitudini e motivazioni dei candidati a ricoprire funzioni manageriali sulla base di 3 fasi distinte basate su:

- analisi del curriculum studi e professionale,
- prove scritte, test psico-attitudinali, prove dinamiche di gruppo,
- colloqui individuali (motivazionali e di orientamento).

I contenuti e le caratteristiche di tali fasi devono comunque essere adeguati rispetto alle specifiche tipologie di Master.

PROCESSO DIDATTICO

Durata minima:	Master in General Management Complessiva: 1500 ore (inclusi progetti sul campo e tirocinio in azienda)	Master Specialistico Complessiva: 1200 ore (inclusi progetti sul campo e tirocinio in azienda)	Master in Business Administration Complessiva: 500 ore (inclusi progetti sul campo, tirocinio in azienda) Attività didattiche strutturate.
Per tali tipologie di Master le attività didattiche comunque strutturate (lezioni, esercitazioni, lavoro di gruppo, ecc.) non possono essere inferiori rispettivamente a 800 e 600 ore, a cui si devono aggiungere i progetti sul campo, individuali e di gruppo, finalizzati ad incrementare le capacità operative dei partecipanti nelle tematiche manageriali. Attività didattiche strutturate.			

Piano di studio: In considerazione del fatto che, sempre più frequentemente, i temi aziendali vengono trattati per "macroaree", secondo una didattica che considera i processi piuttosto che le singole aree tematiche, il programma del corso verrà valutato in termini di completezza, organicità e coerenza interna e rispetto agli obiettivi del corso stesso e rispetto alle fondamentali conoscenze economico aziendali. Considerate le finalità formative che deve possedere un corso Master accreditabile dall'ASFOR, anche i Master specialistici devono dedicare agli aspetti generali del Management, ovvero alle tematiche gestionali dell'azienda e delle sue principali aree funzionali, almeno il 30% del monte ore complessivo delle attività didattiche.

Progetti sul campo:	Master in General Management e Master Specialistici Durata minima: 400 ore	Master in Business Administration Tale tipologia di Master, essendo destinata a soggetti con significativa esperienza lavorativa, non richiede obbligatoriamente attività di tirocinio/stage aziendale; è tuttavia indispensabile che il corso preveda, oltre alle attività didattiche strutturate, anche la realizzazione di un progetto significativo con le imprese o di un'altra qualificata attività equivalente (es. ricerca sul campo o presso Business School internazionali).
---------------------	---	---

Corpo docente: Presenza di una Faculty interna, ovvero un numero di docenti stabili e fortemente incardinati nelle diverse fasi dell'attività formativa, in particolare nei processi didattici, con le seguenti caratteristiche:

- Numero totale: 10 persone, con impegno didattico individuale in aula non inferiore a 5 giornate per i Master Specialistici e i Master in Business Administration e 10 giornate per i Master in General Management ;
- Rapporto continuativo con la Scuola da almeno 3 edizioni del Master;
- Esperienza: almeno 3 anni di significativa esperienza didattica e/o almeno 5 anni di esperienza professionale in posizione di adeguata responsabilità nell'area ove svolgono la didattica;
- Rotazione annuale: orientativamente del 30%, salvo nei casi di radicali modifiche nella struttura del progetto.

Direzione Didattica: Presenza di un Direttore/Coordinatore Didattico-Scientifico, che deve essere un docente - formatore di comprovata esperienza (minimo 10 anni)

Metodologie Didattiche: La didattica deve tener conto della necessità di sviluppare non solo conoscenze, ma anche di utilizzare strumenti e comportamenti manageriali, con le seguenti caratteristiche: utilizzo di strumenti gestionali e di metodologie didattiche di tipo attivo; attività di progetto sul campo mirate a verificare la capacità di applicazione degli strumenti in situazioni reali; 10% del monte ore complessivo di aula deve essere dedicato a testimonianze e visite/workshop aziendali. Il numero dei partecipanti in aula non deve di norma superare le 60 unità.

Processo di valutazione: Il processo di valutazione dell'apprendimento degli allievi deve essere esplicito e finalizzato sin dall'inizio del corso e realizzato in più momenti durante lo svolgimento del programma, evidenziando in modo oggettivo e trasparente i risultati ottenuti dai singoli partecipanti in termini di conoscenze, competenze e comportamenti (manageriali).

Assistenza e Tutorship: Accanto alla Faculty interna, la Scuola deve garantire in via continuativa un'assistenza e un sostegno al processo di apprendimento degli allievi mediante un congruo numero di tutor, in relazione al numero dei partecipanti e alle caratteristiche del corso. Per ciascun tutor vanno indicate la qualifica e il numero di ore specificatamente dedicate alle attività di assistenza (che dovrà coprire anche la fase di stage in azienda).

Ricerca e materiale didattico: Anche ai fini di una crescente qualificazione dei processi didattici del Master, particolare importanza viene ad assumere l'attività di ricerca svolta dalla Scuola in funzione sia dell'aggiornamento delle conoscenze e competenze del corpo docente, sia della produzione di materiale didattico originale da mettere a disposizione dei partecipanti.

STRUTTURE E ASPETTI ORGANIZZATIVI

Aule: Esistenza di un'aula, o meglio settore, Master adeguata per superficie e dotazioni di attrezzature didattiche rispetto al numero degli allievi e alle caratteristiche del corso. Disponibilità di un adeguato numero di aule/spazi appositamente attrezzati per attività di gruppo (di norma un'aula gruppi ogni 6-8 partecipanti)

Biblioteca e sale di lettura: Dotazioni quantitative e qualitative di: Libri/manuali - CD-rom - Abbonamenti a quotidiani economici, a periodici economici, a riviste specializzate - Abbonamenti on-line a banche dati - Disponibilità di sale di lettura e/o spazi analoghi attrezzati.

Dotazioni informatiche e Attrezzature di Supporto: Ai fini di un adeguato apprendimento si ritiene opportuna la disponibilità di almeno 1 pc ogni 2 partecipanti al corso, collegati in rete e con accesso ad Internet. Ogni partecipante deve poter disporre di una casella di posta elettronica. Va inoltre considerata la presenza di stampanti e di fotocopiatrici a disposizione degli studenti. Nel caso in cui alcuni moduli vengano realizzati con la formazione a distanza, la dotazione informatica e le attrezzature devono essere adeguate rispetto a tale tipologia di processi didattici.

Altri servizi: Quale supporto essenziale ai processi didattici la Scuola deve garantire l'erogazione di alcuni specifici servizi a favore degli studenti: segreteria, stage e placement. E' altresì auspicabile la presenza di altri supporti quali servizi per il tempo libero, servizi di *accommodation*, ecc..

Associazione ex Allievi: La Scuola deve favorire lo sviluppo di una Associazione di ex alunni del Master mettendo a disposizione le necessarie risorse organizzative.

CUSTOMER SATISFACTION

Il partecipante al Master, visto quale utente del prodotto formativo offerto, deve avere la possibilità di esprimere le sue valutazioni in merito al processo didattico e al grado di soddisfazione personale percepito. In questo senso, la Scuola deve rilevare periodicamente, con appositi questionari, tali elementi, anche al fine di introdurre eventuali miglioramenti nei processi realizzati. Analogamente, dopo la conclusione di ogni edizione del corso, l'ASFOR potrà verificare con propri formulari e su base campionaria giudizi e valutazioni sia dei partecipanti che delle aziende presso cui gli stessi sono collocati.

PLACEMENT

Collocamento professionale di almeno l'80% dei diplomati entro 6 mesi dal termine del corso. Per adeguata collocazione deve intendersi o un rapporto di lavoro formalizzato con un'azienda (non di natura puramente precaria) o un'attività imprenditoriale o professionale in proprio opportunamente documentata.

FINANZIAMENTO DEL PROGRAMMA

Le scuole, sia in sede di richiesta di accreditamento che nelle attività successive di promozione dei Master, dovranno dichiarare esplicitamente le fonti principali di copertura finanziaria dei programmi. Tali indicazioni, desumibili da appositi documenti contabili (es. budget) dovranno riguardare sia i fondi e contributi a qualunque titolo versati alla scuola per la realizzazione dei programmi Master, sia le borse di studio messe a disposizione dei partecipanti, esclusi i prestiti con obbligo irrevocabile di rimborso. Di norma il corso Master deve prevedere una contribuzione dei partecipanti, diretta o indiretta, di almeno un terzo della quota prevista o del costo complessivo del programma. Nel caso eccezionale di finanziamento esclusivo o prevalente da parte di soggetti pubblici o privati e/o non direttamente correlabili al mercato (borse di studio, quote di iscrizione) l'ASFOR valuterà con particolare rigore il rispetto di tutti i singoli requisiti di cui ai punti precedenti, al fine di assicurare che il corso soddisfi ad una effettiva domanda del Sistema economico e quindi garantisca un elevato livello di placement ai partecipanti.

LA SCUOLA/ISTITUZIONE FORMATIVA

Oltre alla valutazione del prodotto Master, si ritiene essenziale poter esprimere un giudizio sulla Scuola che realizza il prodotto. A tali fini la Scuola deve fornire una esauriente relazione contenente chiare indicazioni in merito a: Missione e strategia (comprese eventuali alleanze e accordi con altre Scuole), Portafoglio prodotti, Relazioni con le imprese, Grado di internazionalizzazione e ogni ulteriore elemento informativo utile ad evidenziare il ruolo della Scuola nel proprio ambiente di riferimento.

MASTER ACCREDITATI ASFOR (21)

Master
Accreditato®

ASFOR

LEGENDA:	
A	Costo M/Lit - EURO
📖	Requisiti per l'ammissione
📄	Procedura di ammissione
📁	Attività Didattica/Project Work
📧	Placement
E	Nr. partecipanti

Master
Accreditato®

ASFOR

MASTER IN COMUNICAZIONE D'IMPRESA	
ACCADEMIA DI COMUNICAZIONE ☒ Via Savona, 112A - 20144 MILANO ☎ Tel. [02] 230061 ☎ Fax.23006200	
Direttore Master: Dr.ssa Donatella PALAZZOLI Edizione corrente: XIII Prossima Edizione: Novembre 2002	A 19 (IVA compresa) Edizione corrente 📖 Laurea o curriculum di studio e/o lavoro equipollente 📄 Curriculum di studi, colloqui individuali, sedute di orientamento 📁 9 mesi (in aula) - Stage: 6 mesi - Project Work: 4 mesi 📧 100% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: 40
MASTER IN BUSINESS STUDIES	
CIS - Scuola Aziendale di Formazione Superiore ☒ Via Picard,18/9- 42100 REGGIO EMILIA ☎ Tel. [0522] 791963 ☎ Fax.307445	
Direttore Master: Dr. Ottavio MARGINI Edizione corrente: VII Prossima Edizione: Giugno 2002	A 8 (IVA esclusa) 📖 Laurea preferibilmente in discipline economiche 📄 Test Psico - Attitudinale, Test di Lingua Inglese, Colloqui individuali 📁 1.000 ore (in aula) - Project Work: 500 ore (3 mesi) 📧 95% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti:25
MASTER IN TECNICA E GESTIONE BANCARIA	
EUROS Formazione ☒ Via Ripamonti, 133 - 20141 MILANO ☎ Tel. [02] 5746041 ☎ Fax. 57460421	
Direttore Master: Dr. Erminio ANNOVAZZI Edizione corrente: XII Prossima Edizione: Novembre 2002/Settembre 2003	A 23 + IVA 📖 Laurea o Diploma Universitario, e, preferibilmente, una significativa esperienza lavorativa e una buona conoscenza della lingua inglese. 📄 Colloquio di gruppo e Colloquio individuale, Test di Lingua Inglese 📁 920 ore (in aula) - Stage/Project Work: 520 ore 📧 96% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: 40
MASTER IN GESTIONE INTEGRATA D'IMPRESA	
FONDAZIONE CUOA ☒ Villa Valmarana Morosini - 36077 Altavilla Vicentina (VI) - ☎Tel. [0444]333704 ☎ Fax. 333991	
Direttore Master: Prof. Arnaldo CAMUFFO Edizione corrente: VII Prossima Edizione: Giugno 2002- Luglio 2003	A 25 + IVA 📖 Laurea o diploma universitario, spiccate attitudini e motivazioni a ricoprire funzioni manageriali. E' gradita una significativa esperienza lavorativa e la conoscenza della Lingua Inglese 📄 Valutazione del CV, Colloqui individuali, Prove scritte, Test di Lingua Inglese 📁 1.500 ore (in aula) - Project Work: 4 mesi. 📧 100% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: max 75
MASTER IN BANCA & FINANZA	
FONDAZIONE CUOA ☒ Villa Valmarana Morosini - 36077 Altavilla Vicentina (VI) ☎ Tel. [0444] 333711 ☎ Fax. 333999	
Direttore Master: Prof. Luciano OLIVOTTO Edizione corrente: VII (7 Marzo 2001- 12 Aprile 2002) Prossima Edizione: Marzo 2002	A 22 (IVA esclusa) Edizione corrente - Borse di studio 📖 Laurea o diploma universitario o titolo equivalente conseguito all'estero, spiccate attitudini e motivazioni a ricoprire funzioni manageriali in campo finanziario e, preferibilmente, una significativa esperienza lavorativa. E' gradita la conoscenza della Lingua Inglese. 📄 Valutazione CV, Test psico-attitudinali, Colloqui individuali, Test di Lingua Inglese 📁 37 settimane (in aula) - Project work: 12 settimane 📧 92% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: max 60
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION	
ISIDA ☒ Via Ugo La Malfa,169 - 90146 PALERMO ☎ Tel. [091] 6886805 ☎ Fax. 6886812	
Direttore Master: Prof. Gabriele MORELLO Edizione corrente: IX Prossima Edizione: X (Ottobre 2001-Dicembre 2002)	A 5 (IVA esente) per i neo laureati; 10 (IVA esente) per dipendenti di azienda 📖 Laurea o Diploma Sup. con esperienza lavorativa 📄 Valutazione del CV, Test Psico-attitudinale, Colloquio individuale e di gruppo, Test di Lingua Inglese 📁 1.200 ore (in aula) - Stage: 4 mesi (600 ore) 📧 95% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: 40

MASTER DI SVILUPPO ECONOMICO SUL TERZIARIO AVANZATO ISTITUTO GUGLIELMO TAGLIACARNE ☒ Via Appia Pignatelli 62 - 00178 ROMA ☎ Tel. [06] 780521 ☎ Fax. 7842136	
Direttore Master: Dr. Alfonso FELEPPA Edizione corrente: XVIII (14 Marzo 2001-30 Aprile 2002) Prossima Edizione: XIX (Marzo 2002-Aprile 2003)	A 10 (IVA esclusa) a copertura parziale dei costi ☒ Laurea con votazione non inferiore a 100/110 [Età non superiore ai 30 anni] ☒ Sintesi e valutazione di un testo giornalistico, Colloqui individuali e di Gruppo, Test in Inglese ☒ 1.100 ore (in aula) - Project Work e stage: 900 ore ☒ 95% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: 35
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION Luiss Guido Carli, Scuola di Management ☒ Viale Pola, 12 - 00198 ROMA ☎ Tel. [06] 85225.328 ☎ Fax. 8413998	
Direttore Master: Prof. Franco FONTANA Edizione corrente: XI Prossima Edizione: Novembre 2002	A 24 (IVA esclusa) divisi in 4 rate nell'arco dei 16 mesi ☒ Laurea (min.100/110) preferibilmente con esperienza lavorativa, buona conoscenza lingua inglese ☒ Test attitudinale, Colloquio individuale, Test inglese e colloquio in lingua ☒ 12 mesi (in aula) - Project Work: 5 mesi - impegno full time con frequenza obbligatoria ☒ 90% entro sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: 70/80
MASTER IN INTERNATIONAL BUSINESS MIB - School of Management ☒ Via Carlo de Marchesetti, 6 - 34142 TRIESTE ☎ Tel. [040] 918811 ☎ Fax.9188122	
Direttore Master: Prof. Andrea TRACOGNA Edizione corrente: XII Prossima Edizione: Settembre 2002	A 22 (IVA esclusa) ☒ Laurea, buona conoscenza lingua inglese, preferibilmente con esperienza lavorativa ☒ Test Psico - attitudinali, Colloquio individuale, Test in lingua inglese ☒ 12 mesi di cui 9 mesi in aula e 3 mesi di Stage/Project Work ☒ 98% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: 50
MASTER IN INGEGNERIA PER LA GESTIONE D'IMPRESA MIP, Politecnico di Milano ☒ Viale Rimembranze di Lambrate, 14 - 20134 MILANO ☎ Tel. [02] 23992822 ☎ Fax. 23992844	
Direttore Master: Prof. Gianluca SPINA Edizione corrente: XXII Prossima Edizione: Marzo 2002	A 25 (IVA esclusa) Edizione corrente ☒ Laurea in discipline tecnico/scientifiche o economiche, preferibilmente con esperienza lavorativa ☒ Colloquio individuale, Esercitazione di Problem - Solving ☒ 11 mesi (in aula) - Project Work: 3 mesi ☒ 100% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: 40
MASTER IN GESTIONE D'IMPRESA PROFINGEST ☒ Via Buon Pastore, 2 - 40141 BOLOGNA ☎ Tel. [051] 474782 ☎ Fax. 482297	
Direttore Master: Dr.ssa Marina MAZZANTI Edizione corrente: XV Prossima Edizione: Novembre 2002	A 25 (IVA esclusa) - numerose borse di studio erogate da Aziende ☒ Laurea ☒ Test Psico - attitudinale, Colloqui individuali/gruppo ☒ 2 mesi formaz. a distanza FAD, 8 mesi (in aula) - Project Work: 3 mesi ☒ 100% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: 55
MASTER IN COMUNICAZIONE E MARKETING PUBLITALIA '80 ☒ Viale F.Testi,223 - 20162 MILANO ☎ Tel. [02] 66100085 ☎ Fax.66100610	
Direttore Master: Dr. Giorgio PREDA Edizione corrente: XIV Prossima Edizione: Settembre 2002	A 18 (IVA inclusa) ☒ Laurea, conoscenza lingua inglese (livello: 500 Toefl) ☒ Colloqui individuali e di gruppo, Prove scritte, Test in Lingua Inglese ☒ 10 mesi (in aula) - Project Work: 3 mesi ☒ 100% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: 35
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION Scuola di Amministrazione Aziendale ☒ Via Ventimiglia, 115 - 10126 TORINO ☎ Tel. [011]6399.1 ☎ Fax.6399.247	
Direttore Master: Dr.ssa Luciana ZAMPROGNA Edizione corrente: XXIII Prossima Edizione: Settembre 2002	A 32 (IVA esente) ☒ Laurea ☒ Tema di attualità, Colloquio motivazionale, Test in Lingua Inglese ☒ 10 mesi (in aula) - Project Work: minimo 3 mesi ☒ 100% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: 50/60
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION SDA BOCCONI ☒ Via Balilla, 16/18 - 20136 MILANO ☎ Tel. [02] 5836.3286/7 ☎ Fax.5836.3275	
Direttore Master: Prof. Mario MAZZOLENI Edizione corrente: XXVII Prossima Edizione: Novembre 2002	A 21.500 EURO (IVA esente) ☒ Laurea con esperienza professionale di 2-3 anni ☒ GMAT oppure Test Psico - attitudinale, Colloquio individuale, due lettere di presentazione, TOEFL ☒ 13 mesi (in aula) - 1 mese di precorso in distance learning o in sede. Progetti sul campo: 8 settimane ☒ 100% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: 145

MIEM: MASTER OF INTERNATIONAL ECONOMICS AND MANAGEMENT SDA BOCCONI ☒ Via Balilla, 16/18 - 20136 MILANO ☎ Tel. [02]5836.3286/7 ☎ Fax.5836.3275	
Direttori Master: Prof. Corrado MOLTENI Prof. Alberto BRUGNOLI Edizione corrente: XI Prossima Edizione: Gennaio 2002	A 18.000 EURO (IVA esente) ☒ Laurea in Economia ed esperienza professionale (pre-corsi per candidati in possesso di Laurea in altre discipline) ☒ GMAT, TOEFL, due lettere di presentazione ☒ 9 mesi (in aula) - Project Work: 3 mesi ☒ 100% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: 60
MASTER PICCOLE IMPRESE SDA BOCCONI ☒ Via Balilla, 16/18 - 20136 MILANO ☎ Tel. [02]5836.3291-3284 ☎ Fax.5836.3223	
Direttore Master: Prof. Paolo PRETI Edizione corrente: IV Prossima Edizione: V Maggio 2002	A 18.600 EURO (IVA esente) ☒ Laurea ☒ Test psico-attitudinale, colloquio individuale ☒ 8 mesi (in aula) - Progetti sul campo: 3 mesi ☒ 100% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: 30
MASTER IN DIREZIONE D'IMPRESA SDOA - Fondazione Antonio Genovesi Salerno ☒ Via G. Pellegrino,19 - 84019 Vietri sul Mare (SA) ☎ Tel. [089] 761166 ☎ Fax. 210002	
Direttore Master: Prof. Pier Luigi PICCARI Edizione corrente: XIV (Settembre 2001 - Dicembre 2002) Prossima Edizione: XV (Settembre 2002 -Dicembre 2003)	A 35 (IVA esente) ☒ Laurea ☒ Test Psico - attitudinale, Test culturali, Test in Lingua Inglese, Colloqui di gruppo, Colloquio individuale ☒ 10 mesi (in aula) - Project Work: 4 mesi ☒ 100% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: max 30
MASTER IN ECONOMIA DEL SISTEMA AGRO-ALIMENTARE SMEA - Università Cattolica del Sacro Cuore ☒ Via Milano, 24 - 26100 CREMONA ☎ Tel. [0372] 499160 ☎ Fax. 499191	
Direttore Master: Prof. Giovanni GALIZZI Edizione corrente: XVIII Prossima Edizione: Ottobre 2002	A 6 (IVA esente) ☒ Laurea in discipline tecnico-scientifiche, economiche e giuridiche ☒ Esame del curriculum, tema di attualità, test su conoscenze economiche di base e lingue straniere, test psico-attitudinale e colloquio individuale ☒ 9 mesi (in aula) - Project work: 6 mesi ☒ 96% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: 25
MASTER IN GESTIONE AZIENDALE SOGEA s.c.p.a. - Scuola di Formazione Aziendale ☒ Palazzo Pallavicino - Via Interiano, 1 - 16124 GENOVA ☎ Tel. [010] 5767811 ☎ Fax. 532607	
Direttore Master: Dr. Giuliano CAMURRI Edizione corrente: XI Prossima Edizione: XII Settembre/Ottobre 2002	A 20 (IVA esclusa) ☒ Laurea o diploma in lauree brevi senza distinzioni, Buona conoscenza della lingua inglese ☒ Analisi dei curricula, prova scritta attitudinale, colloquio individuale ☒ 1.000 ore (in aula) - 120 ore Project Work, 480 ore stage individuale in azienda ☒ 95% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: 25
MASTER IN MANAGEMENT E SVILUPPO IMPRENDITORIALE SPEGEA S.r.l. - Scuola di Perfezionamento in Gestione Aziendale ☒ Via Amendola, 172/c - 70126 BARI ☎ Tel. [080] 5919411 ☎ Fax. 5919435	
Direttore Master: Dr. Antonio RUSSO Edizione corrente: XVIII Prossima Edizione: 5 Novembre 2002	A 20 (IVA esclusa), borse di studio a copertura parziale ☒ Laurea, Conoscenza lingua Inglese ☒ Dinamiche di gruppo, Caso aziendale, Colloqui individuali, Colloquio in Inglese, Test psico-attitudinali ☒ 8 mesi (in aula) - Project Work: 3/6 mesi ☒ 90% dopo sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: 40
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION STOA' ☒ Villa Campolieto, Corso Resina, 283 - 80056 Ercolano (NA) ☎ Tel. [081] 7882111 ☎ Fax. 7772688	
Direttore Master: Prof. Marcello LANDO Edizione corrente: XI (Settembre 2001 - Luglio 2002) Prossima Edizione: Settembre 2002	A 6455.71 EURO (IVA esente) ☒ Laurea e buona conoscenza della lingua inglese ☒ Test logico-matematici, test d'inglese, colloqui ☒ 9 mesi in aula (1100 ore) - Project Work: 12 settimane (480 ore) ☒ 95% entro sei mesi dal diploma E Nr. Partecipanti: max 70

DATI FORNITI DALLE SCUOLE MASTER ACCREDITATI - NOVEMBRE 2001

Processo di Accredimento Master 2001

Approvato dal Consiglio Direttivo ASFOR in data 8 Maggio 2001

1. FINALITA' DEL PROCESSO DI ACCREDITAMENTO

Il processo di accreditamento deve favorire il rafforzamento della legittimazione del prodotto formativo MASTER tramite l'individuazione, da parte dell'ASFOR, di quei programmi che identificano progetti formativi solidi per contenuti, per impegno didattico del corpo docente coinvolto, per impegno organizzativo delle istituzioni che li realizzano, nonché per garanzie di continuità nel tempo. Le valutazioni sulla rilevanza e la solidità di un programma fanno necessariamente riferimento a una molteplicità di requisiti che riguardano l'esperienza delle diverse Istituzioni formative, le caratteristiche dei singoli docenti e degli esperti esterni coinvolti, le aree di insegnamento, ecc. L'obiettivo realistico di un processo di accreditamento, nel nostro paese e in questo periodo storico, è quello di distinguere programmi Master che rispettano una significativa soglia di requisiti, da valutare nel complesso e non singolarmente, dalla miriade di programmi, spesso della durata di pochi giorni e con contenuti estremamente ridotti e specialistici, che pure sono presentati sul mercato con la denominazione MASTER. In particolare, il giudizio sulla significatività e la solidità dei programmi è demandato:

alla verifica della esistenza di espliciti ed oggettivi requisiti resi noti a priori (base oggettiva e comparabile del giudizio);
alle valutazioni di merito che gli organi coinvolti nel processo di accreditamento (ed in primis il Consiglio Direttivo dell'ASFOR) sono chiamati ad esprimere.

Si sottolinea che la complessità del giudizio sui programmi da accreditare non può essere ridotta unicamente ad un insieme di requisiti oggettivi. Il giudizio degli organi coinvolti nel processo di accreditamento, deve, infatti, tener conto di una pluralità di aspetti e rappresenta quindi una assunzione ed espressione di responsabilità il cui consapevole esercizio consente agli organi stessi di mantenere la loro autorevolezza e la base di consenso nei confronti degli Associati e degli interlocutori esterni dell'ASFOR.

Va infine ricordato che nel concedere l'accREDITAMENTO il Consiglio Direttivo deve essere guidato dal criterio generale di accertare la validità complessiva del programma in relazione a reali bisogni formativi esistenti nel Paese. Peraltro la mancanza di una sostenibilità di mercato è destinata a far cadere qualsiasi programma in un periodo storico nel quale sono messe in crisi tutte le forme di assistenzialismo economico in tutti i settori, compreso quello della formazione quando essa sia intesa come area di parcheggio o di disoccupazione mascherata.

Con il processo di accREDITAMENTO dei Master l'ASFOR intende assumere, nei confronti della società, il ruolo di responsabilità che è proprio di una associazione, e che consiste nel riaffermare che la formazione di qualità è fattore fondamentale ed indispensabile per la diffusione e il rafforzamento della cultura manageriale senza la quale non è possibile governare la complessità delle moderne aziende in ogni campo dell'attività economica.

Puntare sulla qualità dei programmi significa credere nel processo di apprendimento organizzativo, ossia di continuo miglioramento forgiato dalla esperienza e dal confronto con il mercato. Con l'accREDITAMENTO si svolge un servizio utile:

- al mercato dei potenziali partecipanti che hanno a disposizione uno strumento di orientamento;
- alle aziende che possono contare su un criterio di maggiore

omogeneità di prodotto dato dalla esistenza di requisiti minimi che però nulla toglie alla specificità delle diverse istituzioni;

- alle Scuole che, chiedendo l'accREDITAMENTO accettano di mettersi su un percorso di upgrading continuo del programma.

Nello svolgimento di questo servizio Asfor intende fornire un contributo alla crescita e allo sviluppo della Formazione Manageriale in Italia. Il presente processo di accREDITAMENTO non è sostitutivo ma integrativo di altri sistemi di valutazione e di certificazione, come quelli basati sulle norme ISO 9000 che prendono in considerazione i processi organizzativi e gestionali delle istituzioni formative. In questo senso il possesso di una certificazione in conformità alle norme ISO 9001 e successive versioni rappresenta un requisito positivo anche ai fini delle verifiche di cui al presente documento.

2. CHE COSA SI INTENDE PER PRODOTTO MASTER

Il processo di accREDITAMENTO trova i suoi presupposti in un lungo lavoro di analisi e di riflessione sulle diverse esperienze avviate nell'area della formazione post-lauream sia in Italia che all'estero. Sulla base di tali elementi, l'ASFOR, in accordo con le indicazioni elaborate anche a livello europeo nell'ambito degli appositi organismi associativi (EFMD, EQUAL, CEEMAN) ha individuato tre diverse tipologie di Master:

Tipo A. Master in General Management

Questi corsi hanno tipicamente un'impostazione di carattere generale che tocca tutte le principali aree funzionali e di attività delle aziende. Essi sono destinati di norma a giovani laureati senza una significativa esperienza lavorativa e sono intesi quindi come completamento di una formazione di tipo universitario per l'inserimento in un percorso di carriera aziendale.

Tipo B. Master Specialistici

Tali corsi servono ad approfondire le conoscenze di una specifica funzione, area dell'azienda o settore di attività. Essi sono di norma destinati a studenti che abbiano in precedenza conseguito una laurea con contenuti formativi coerenti e significativi rispetto alla specializzazione considerata.

Anche questa tipologia di Master non richiede normalmente una preventiva esperienza lavorativa, sebbene qualche partecipante possa accedervi dopo diversi anni di lavoro.

Tipo C. Master in Business Administration (MBA)

Questi Master presentano dei programmi formativi di tipo generalistico che mirano ad integrare le conoscenze/competenze nelle diverse aree aziendali secondo un'ottica manageriale di tipo strategico. Essi sono tipicamente rivolti a partecipanti con una significativa esperienza lavorativa di tipo aziendale e hanno l'obiettivo di favorire un cambiamento nel ruolo professionale precedentemente ricoperto oppure di favorire un'accelerazione nel percorso di carriera.

Tutte le tipologie considerate devono comunque consentire al diplomato Master di analizzare ed interpretare le problematiche di management, di conoscere e saper applicare i principali strumenti della gestione aziendale, di sviluppare capacità di relazione e comportamenti adeguati ad un ruolo manageriale.

Per conseguire tali obiettivi, l'attività formativa non può essere inferiore a determinati standard temporali, sia per quanto riguarda le attività didattiche "in house" che per le attività progettuali "on the field" e il tirocinio/stage in azienda.

Le tipologie di Master considerate possono prevedere anche moduli didattici realizzati mediante la formazione a distanza (on

line) nel rispetto dei criteri e degli standard che regolano il presente processo di accreditamento.

3. PRESUPPOSTI PER RICHIEDERE L'ACCREDITAMENTO ASFOR

Aver concluso almeno 3 edizioni del programma Master rispettando sostanzialmente i requisiti definiti dall'ASFOR. Per i nuovi corsi Master avviati da Scuole o Istituzioni che abbiano già uno o più corsi Master accreditati dall'ASFOR sarà sufficiente aver concluso, con le caratteristiche indicate, almeno due edizioni del corso.

4. REQUISITI DI UN PROGRAMMA MASTER

I requisiti necessari per ottenere l'accREDITAMENTO ASFOR sono:

4.1 Reclutamento e selezione degli allievi

4.1.1 Criterio di Ammissione

Per tutte le tipologie di Master indicate al punto 3., i candidati devono essere in possesso di un diploma di laurea (primo livello) o di una laurea specialistica (secondo livello) oppure di un titolo equivalente conseguito all'estero.

Per i candidati al Master in Business Administration è richiesta inoltre un'esperienza lavorativa di almeno 3 anni in una posizione significativa a livello aziendale se gli stessi sono in possesso di un diploma di laurea (primo livello), e di 2 anni se in possesso di una laurea specialistica (o di una laurea del vecchio ordinamento). Nel caso in cui i candidati a tale Master presentino elevati requisiti professionali ed un forte profilo culturale le Scuole potranno valutare la possibilità di ammissione, in via eccezionale, anche in assenza di un titolo di laurea universitario.

4.1.1.1 Norma transitoria

Facendo riferimento all'attuale specificità del contesto italiano, in particolare per quanto concerne le caratteristiche del mercato del lavoro, il requisito concernente l'esperienza lavorativa dei candidati al Master in Business Administration sarà valutato con criteri di gradualità, partendo da una percentuale minima del 40% degli ammessi per l'anno 2002 e incrementando tale percentuale del 20% annuo fino al raggiungimento del 100% entro il 2005.

4.1.2 La procedura di ammissione

La procedura di ammissione deve prevedere un processo di selezione documentato (n° candidature/n° iscritti) e finalizzato a identificare potenzialità, attitudini e motivazioni dei candidati a ricoprire funzioni manageriali sulla base di 3 fasi distinte basate su:

- analisi del curriculum studi e professionale,
- prove scritte, test psico-attitudinali, prove dinamiche di gruppo
- colloqui individuali (motivazionali e di orientamento).

I contenuti e le caratteristiche di tali fasi devono comunque essere adeguati rispetto alle specifiche tipologie di Master.

4.2 Processo didattico

Partendo dal presupposto che il programma formativo deve garantire al candidato la piena acquisizione degli strumenti concettuali e applicativi della gestione e lo sviluppo di capacità e comportamenti manageriali, il Master deve rispettare i seguenti standard:

4.2.1 Durata

La durata minima dell'attività didattica complessiva (inclusi i progetti sul campo e il tirocinio in azienda) non può essere inferiore a 1500 h per i Master in General Management, 1200 ore per

i Master Specialistici. Per tali tipologie di Master le attività didattiche comunque strutturate (lezioni, esercitazioni, lavoro di gruppo, ecc.) non possono essere inferiori rispettivamente a 800 e 600 ore, a cui si devono aggiungere i progetti sul campo, individuali e di gruppo, finalizzati ad incrementare le capacità operative dei partecipanti nelle tematiche manageriali.

In entrambi i casi è inoltre obbligatorio un tirocinio/stage presso un'azienda, o un'equivalente attività applicativa svolta sul campo della durata minima di 400 ore. Tale attività deve concludersi con la produzione da parte del candidato di un elaborato che attesti la sua capacità di applicazione dei contenuti appresi durante il corso nelle concrete situazioni professionali.

I Master in Business Administration, sia realizzati nella formula full time sia in quella part time, devono invece avere di norma una durata complessiva non inferiore a 500 ore, interamente dedicate ad attività didattiche strutturate. Tale tipologia di Master, essendo destinata a soggetti con significativa esperienza lavorativa, non richiede obbligatoriamente attività di tirocinio/stage aziendale; è tuttavia indispensabile che il corso preveda, oltre alle attività didattiche strutturate, anche la realizzazione di un progetto significativo con le imprese o di un'altra qualificata attività equivalente (es. ricerca sul campo o presso Business School internazionali).

Nel caso di moduli didattici realizzati mediante tecniche e strumenti di formazione a distanza (on line) il monte ore di attività didattiche effettuate sia con modalità sincrona (es. Videoconferenza o colloquio in linea con il docente/tutor), sia con modalità asincrona (es. Web base training) dovrà essere congruamente documentato dalla Scuola e verificato dai Revisori.

4.2.2 Piano di studio

In considerazione del fatto che, sempre più frequentemente, i temi aziendali vengono trattati per "macroaree", secondo una didattica che considera i processi piuttosto che le singole aree tematiche, il programma del corso verrà valutato in termini di completezza, organicità e coerenza interna e rispetto agli obiettivi del corso stesso e rispetto alle fondamentali conoscenze economico aziendali.

Considerate le finalità formative che deve possedere un corso Master accreditabile dall'ASFOR, anche i Master specialistici devono dedicare agli aspetti generali del Management, ovvero alle tematiche gestionali dell'azienda e delle sue principali aree funzionali, almeno il 30% del monte ore complessivo delle attività didattiche.

4.2.3 Corpo docente

I programmi Master devono contare su una Faculty interna, ovvero su un numero di docenti stabili e fortemente incardinati nei processi didattici, in grado di garantire una presenza pluriennale e sistematica alle varie fasi dell'attività formativa (progettazione, docenza, e progetti applicativi).

La faculty interna non può attestarsi su valori inferiori a 10 persone, con esperienza almeno quinquennale, le quali devono assicurare individualmente un impegno nel corso non inferiore a 5 giornate per Edizione nel caso di Master specialistici e di Master in Business Administration e di 10 giornate nel caso di Master in General Management. Tali docenti devono avere un rapporto continuativo con la Scuola da almeno 3 edizioni del Master. Gli impegni minimi devono risultare dal calendario delle attività didattiche e/o dalla firma di appositi registri, nonché da contratti, lettere d'incarico, verificabili attraverso documenti contabili. Per la stabilità del corpo docente si ritiene orientativamente accettabile un massimo di rotazione annuale di docenti pari al 30%, salvo nei casi di radicali modifiche nella struttura del progetto.

Tutti i docenti del Master devono aver maturato almeno 3 anni di significativa esperienza didattica, e/o almeno 5 anni di esperienza professionale in posizioni di adeguata responsabilità nell'area ove svolgono la didattica.

4.2.4 Direzione didattica

Requisito indispensabile è la presenza di un Direttore/ Coordinatore Didattico-Scientifico, che deve essere un docente formatore di comprovata esperienza (minimo 10 anni).

4.2.5 Metodologie didattiche

La didattica deve tener conto della necessità di sviluppare non solo conoscenze, ma anche capacità di utilizzare strumenti e comportamenti manageriali. Pertanto, le attività didattiche devono far largo uso di tecniche e metodologie di tipo attivo (casi, esercitazioni, simulazioni, role-playing, ecc.), nonché di attività di progetto sul campo mirate a verificare la capacità di applicazione degli strumenti in situazioni reali. Il numero dei partecipanti in aula non deve di norma superare le 60 unità: valori superiori a questo limite, ma non oltre il 30% dello stesso, potranno essere ammessi e trovare giustificazione in relazione alla disponibilità di adeguate strutture didattiche e al numero di tutor ed esercitatori.

Per garantire un adeguato collegamento con la realtà operativa, almeno il 10% del monte ore complessivo di aula deve essere dedicato a testimonianze e visite/workshop aziendali.

4.2.6 Processo di Valutazione

Il processo di valutazione dell'apprendimento degli allievi deve essere esplicito e finalizzato sin dall'inizio del corso e realizzato in più momenti durante lo svolgimento del programma, evidenziando in modo oggettivo e trasparente i risultati ottenuti dai singoli partecipanti in termini di conoscenze, competenze e comportamenti (manageriali).

4.2.7 Assistenza e tutorship

Accanto alla Faculty interna, la Scuola deve garantire in via continuativa un'assistenza e un sostegno al processo di apprendimento degli allievi mediante un congruo numero di tutor, in relazione al numero dei partecipanti e alle caratteristiche del corso. Per ciascun tutor vanno indicate la qualifica e il numero di ore specificatamente dedicate alle attività di assistenza (che dovrà coprire anche la fase di stage in azienda).

4.2.8 Ricerca e Materiale didattico

Anche ai fini di una crescente qualificazione dei processi didattici del Master, particolare importanza viene ad assumere l'attività di ricerca svolta dalla Scuola in funzione sia dell'aggiornamento delle conoscenze e competenze del corpo docente, sia della produzione di materiale didattico originale da mettere a disposizione dei partecipanti.

4.3 Strutture e aspetti organizzativi

4.3.1 Aule

Esistenza di un'aula, o meglio settore, Master adeguata per superficie e dotazioni di attrezzature didattiche rispetto al numero degli allievi e alle caratteristiche del corso. Disponibilità di un adeguato numero di aule/spazi appositamente attrezzati per attività di gruppo (di norma un'aula gruppi ogni 6-8 partecipanti)

4.3.2 Biblioteca e sale di lettura

Dotazioni quantitative e qualitative di

- Libri/manuali;

- CD-rom;
- Abbonamenti a quotidiani economici, a periodici economici, a riviste specializzate;
- Abbonamenti on-line a banche dati;
- Disponibilità di sale di lettura e/o spazi analoghi attrezzati.

4.3.3 Dotazioni informatiche e attrezzature di supporto

Ai fini di un adeguato apprendimento si ritiene opportuna la disponibilità di almeno 1 pc ogni 2 partecipanti al corso, collegati in rete e con accesso ad Internet. Ogni partecipante deve poter disporre di una casella di posta elettronica. Va inoltre considerata la presenza di stampanti e di fotocopiatrici a disposizione degli studenti.

Nel caso in cui alcuni moduli vengano realizzati con la formazione a distanza, la dotazione informatica e le attrezzature devono essere adeguate rispetto a tale tipologia di processi didattici.

4.3.4 Altri servizi

Quale supporto essenziale ai processi didattici la Scuola deve garantire l'erogazione di alcuni specifici servizi a favore degli studenti: segreteria, stage e placement. E' altresì auspicabile la presenza di altri supporti quali servizi per il tempo libero, servizi di accomodation, ecc..

4.3.5 Associazione ex Allievi

La Scuola deve favorire lo sviluppo di una Associazione di ex alunni del Master mettendo a disposizione le necessarie risorse organizzative.

4.4 Customer satisfaction

Il partecipante al Master, visto quale utente del prodotto formativo offerto, deve avere la possibilità di esprimere le sue valutazioni in merito al processo didattico e al grado di soddisfazione personale percepito. In questo senso, la Scuola deve rilevare periodicamente, con appositi questionari, tali elementi, anche al fine di introdurre eventuali miglioramenti nei processi realizzati.

Analogamente, dopo la conclusione di ogni edizione del corso, l'ASFOR potrà verificare con propri formulari e su base campionaria giudizi e valutazioni sia dei partecipanti che delle aziende presso cui gli stessi sono collocati.

4.5 Placement

Avendo rilevato come l'accreditamento debba fondarsi, oltre che sulla validità complessiva del programma realizzato, anche sulla sua sostenibilità di mercato, è evidente che gli esiti del corso in termini di collocamento dei diplomati sul mercato del lavoro rappresentano uno dei punti più qualificanti anche del processo di verifica.

In questo ambito è necessario che almeno il 80% dei diplomati Master abbia un'adeguata collocazione professionale entro 6 mesi dal termine del corso. Per adeguata collocazione deve intendersi o un rapporto di lavoro formalizzato con un'azienda (non di natura puramente precaria) o un'attività imprenditoriale o professionale in proprio opportunamente documentata.

4.6 Finanziamento del programma

Le scuole, sia in sede di richiesta di accreditamento che nelle attività successive di promozione dei Master, dovranno dichiarare esplicitamente le fonti principali di copertura finanziaria dei programmi. Tali indicazioni, desumibili da appositi documenti contabili (es. budget) dovranno riguardare sia i fondi e contributi a qualunque titolo versati alla scuola per la realizzazione dei programmi Master, sia le borse di studio messe a disposizione dei partecipanti, esclusi i prestiti con obbligo irrevocabile di rimborso.

Di norma il corso Master deve prevedere una contribuzione dei

partecipanti, diretta o indiretta, di almeno un terzo della quota prevista o del costo complessivo del programma.

Nel caso eccezionale di finanziamento esclusivo o prevalente da parte di soggetti pubblici o privati e/o non direttamente correlabili al mercato (borse di studio, quote di iscrizione) l'ASFOR valuterà con particolare rigore il rispetto di tutti i singoli requisiti di cui ai punti precedenti, al fine di assicurare che il corso soddisfi ad una effettiva domanda del Sistema economico e quindi garantisca un elevato livello di placement ai partecipanti.

4.7 La Scuola/Istituzione formativa

Oltre alla valutazione del prodotto Master, si ritiene essenziale poter esprimere un giudizio anche sulla Scuola che realizza tale prodotto. Ciò sia in quanto la qualità stessa del corso non può prescindere dalla validità e dal prestigio dell'istituzione che lo gestisce, sia in quanto, anche in sintonia con quanto sta avvenendo a livello europeo, in prospettiva l'accreditamento potrebbe riguardare la Scuola nel suo complesso più che i suoi prodotti.

A tali fini la Scuola deve fornire una esauriente relazione contenente chiare indicazioni in merito a:

- Missione e strategia (comprese eventuali alleanze e accordi con altre Scuole);
- Portafoglio prodotti;
- Relazioni con imprese;
- Grado di internazionalizzazione;

e ogni ulteriore elemento informativo utile ad evidenziare il ruolo della Scuola nel proprio ambiente di riferimento.

4.8 Modalità di valutazione

Su tutti gli aspetti qualitativi considerati nella presente sezione, i revisori dovranno esprimere un giudizio di merito mediante un'apposita scala parametrica. Tali giudizi integreranno le verifiche puntuali dei parametri quantitativi fissati dal processo di accreditamento, consentendo agli organi interessati una valutazione globale sulla qualità del Master.

5. DURATA DELL'ACCREDITAMENTO

L'accreditamento ASFOR del programma Master ha una validità di cinque anni, al termine dei quali dovrà essere effettuato un nuovo processo di accreditamento.

6. LA PROCEDURA DI ACCREDITAMENTO

6.1 Gli organi coinvolti

L'accreditamento dei programmi e la concessione dell'uso del marchio "Master Accreditato ASFOR" avviene al termine di un processo di analisi e valutazione al quale partecipano:

1. la Commissione Consiliare per l'accreditamento;
2. i Revisori;
3. il Consiglio Direttivo

6.1.1 La Commissione Consiliare

La Commissione Consiliare è composta da tre membri nominati dal Consiglio Direttivo, che indica anche il Coordinatore della stessa, e dura in carica per il periodo del mandato del Consiglio stesso.

Ai lavori della Commissione partecipa il Segretario dell'ASFOR il quale assicura anche il necessario supporto tecnico ed organizzativo.

La Commissione svolge i compiti di istruttoria, valutazione e

controllo del processo secondo quanto indicato nel punto 4.2 della presente procedura.

6.1.2 I Revisori

I revisori sono suddivisi in due categorie:

- Revisori Didattici;
- Revisori Amministrativi/Finanziari.

I Revisori Didattici sono esperti in processi didattici e formativi. Essi vengono iscritti in un apposito Albo su delibera del Consiglio Direttivo sulla base della valutazione di apposite schede Curriculari che attestino il possesso dei necessari requisiti di professionalità ed esperienza nelle attività formative sopra indicate.

I Revisori Amministrativi/Finanziari sono esperti negli aspetti procedurali, organizzativi e gestionali. Essi vengono indicati al Consiglio Direttivo dalle Società di consulenza, in particolare dalle società di revisione, con le quali l'Associazione stipulerà appositi accordi di collaborazione (1).

I Revisori appartenenti alle due categorie citate dovranno accettare di collaborare gratuitamente al processo di accreditamento garantendo, oltre alla loro esperienza e professionalità, il necessario impegno e un'adeguata disponibilità.

I Revisori, operando in stretto collegamento con l'apposita Commissione Consiliare, hanno il compito di realizzare i sopralluoghi e le verifiche secondo le norme previste e di redigere, sulla base degli appositi formulari, la relazione di certificazione.

ASFOR organizzerà periodicamente appositi seminari al fine di uniformare le modalità e le procedure da seguire nelle verifiche sul campo.

6.1.3 Il Consiglio Direttivo

Il Consiglio Direttivo, oltre a definire i requisiti e gli standard per l'accreditamento ASFOR, delibera in merito all'accreditamento stesso, fissando le modalità di verifica e di conferma periodica della certificazione, nonché il contributo che le Scuole devono corrispondere per l'accreditamento e per l'uso del marchio.

Nei casi di violazione o di mancato rispetto delle norme e/o degli standard previsti, il Consiglio Direttivo può procedere alla revoca dell'accreditamento concesso al programma Master.

6.2 Le fasi del processo

6.2.1 Presentazione della domanda

Il processo inizia con la richiesta formale al Consiglio Direttivo da parte della Scuola che chiede l'accreditamento del proprio programma Master. La domanda va inviata alla Segreteria ASFOR e deve essere corredata dalla scheda questionario e dalla documentazione richiesta.

6.2.2 Valutazione preliminare della Commissione Consiliare e avvio dell'istruttoria

Sulla scorta dell'analisi della documentazione agli atti e in seguito all'accertamento dell'esistenza dei necessari presupposti, la Commissione decide di avviare il processo di accreditamento e incarica i revisori (2 Revisori didattici e 1 Revisore amministrativo) di procedere alle verifiche sul campo.

6.2.3 Revisione presso la sede della Scuola

I Revisori, dopo aver concordato con i responsabili della Scuola i termini della visita, procedono all'effettuazione della stessa, ovvero allo svolgimento di tutte le verifiche previste dalle proce-

(1) Attualmente sono in corso due convenzioni con la DELOITTE & TOUCHE e la PRICEWATERHOUSECOOPERS

di accreditamento, utilizzando gli appositi formulari predisposti dall'ASFOR. Tale fase deve di norma essere svolta su un arco temporale di due giornate d'impegno.

Al termine della visita, o in momenti successivi ma ravvicinati, i revisori predispongono la relazione finale di verifica e la inviano alla Segreteria dell'ASFOR.

6.2.4 Valutazione finale della Commissione e formulazione della proposta al Consiglio Direttivo

Sulla base della relazione dei revisori, ed avendo eventualmente analizzato e discusso con gli stessi le risultanze delle verifiche effettuate presso la Scuola, la Commissione Consiliare elabora una proposta da sottoporre al Consiglio Direttivo per la decisione relativa all'accREDITAMENTO.

6.2.5 Deliberazione finale del Consiglio Direttivo

Il Consiglio Direttivo, visti gli atti ed acquisito il parere della Commissione, delibera in merito all'accREDITAMENTO del programma Master considerato.

Tale deliberazione può avere i seguenti esiti:

- a) concessione dell'accREDITAMENTO e relativa cessione d'uso del marchio "Master Accreditato ASFOR" nelle tre tipologie con le relative clausole contrattuali, e per la durata di cinque anni;
- b) concessione dell'accREDITAMENTO subordinata all'impegno della Scuola di adottare le modifiche e o le correzioni specificatamente indicate. Tale accREDITAMENTO avrà la durata di due anni al termine dei quali l'ASFOR verificherà il soddisfacimento delle condizioni poste e deciderà per l'estensione dell'accREDITAMENTO stesso per altri tre anni;
- c) rigetto della richiesta per la mancanza dei requisiti previsti.

I programmi Master che non ottengono l'accREDITAMENTO in prima valutazione possono comunque essere ripresentati all'ASFOR con un progetto di revisione e/o di adeguamento riferito ad edizioni successive a quella che non ha ottenuto l'accREDITAMENTO.

6.2.6 Mantenimento dell'accREDITAMENTO

Le scuole che intendono far uso del marchio per le edizioni successive a quella per la quale è stato concesso l'accREDITAMENTO e

fino alla scadenza del quinto anno devono presentare all'ASFOR, utilizzando l'apposito modulo, una relazione a consuntivo sull'andamento e sui risultati del corso medesimo.

In ogni caso, anche per le edizioni successive, devono essere segnalate eventuali variazioni apportate al programma in modo da consentire alla Commissione Consiliare di verificare la permanenza dei requisiti e degli standard richiesti. Qualora vengano accertati significativi scostamenti, la Commissione potrà decidere ulteriori verifiche e sopralluoghi e, nei casi gravi, proporre al Consiglio Direttivo la revoca dell'accREDITAMENTO.

L'ASFOR accerterà inoltre periodicamente con propri formulari, su base campionaria, giudizi e valutazioni sia dei partecipanti ai corsi che delle aziende presso cui gli stessi hanno svolto lo stage o presso cui si sono collocati professionalmente.

Nei casi di accertate difformità e/o anomalie, l'ASFOR potrà avviare, con la normale procedura, una verifica sul campo del programma Master considerato.

6.3 Costi del processo di accREDITAMENTO

Il costo del processo di accREDITAMENTO è composto da:

- a) il contributo da corrispondere all'ASFOR;
- b) le spese relative alla trasferta dei Certificatori ed eventualmente dei componenti della Commissione.

Il contributo da corrispondere all'ASFOR è stabilito dal Consiglio Direttivo.

Attualmente esso ammonta a:

- € 4.000,00 per gli associati ASFOR
- € 6.000,00 per i non associati ASFOR.

Le spese per i componenti della Commissione e i Certificatori fanno riferimento alle spese di viaggio, vitto e alloggio per il periodo della verifica sul campo.

6.4 Costi per il mantenimento del Marchio

Per ciascuna edizione accREDITATA deve essere corrisposto ad ASFOR un contributo per la concessione del Marchio.

Tale contributo è attualmente € 1.100,00.



Sezione 2

La qualità nei processi formativi: contributi e spunti di riflessione

e – learning: verso una qualità efficace

Mauro Boati,

Consigliere ASFOR e Coordinatore Gruppo di Lavoro
“Innovazione Tecnologica e Formazione manageriale, Presidente
METE S.r.l.

Premessa

Stiamo sforzandoci di capire quanto in ogni settore la diffusione della familiarità con la strumentazione portata dalle tecnologie dell'informazione generi nuova cultura e nuovi modelli antropologici o, al contrario, modifichi e valorizzi modelli culturali e di comportamento già esistenti.

Non è facile cogliere il “nuovo” separatamente dall'esperienza preesistente su cui è innestato, ne valutarne appieno la portata senza farsi condizionare dagli schemi che si sono già consolidati e hanno dimostrato la loro efficacia.

Anche l'area della formazione vede sovrapporsi modelli di erogazione e di apprendimento che sembrano cambiare, sotto la pressione della rivoluzione messa in moto dall'irrompere dell'I.T., con soluzioni e criteri già ampiamente collaudati che nel nuovo contesto assumono un valore e una efficacia maggiori.

È in corso infatti una riflessione che porta a considerare l'e – learning come la metodologia attuale che garantisce efficacia alla attività formativa, equiparando questa modalità di formazione / apprendimento alla formazione tout court.

Coerentemente l'e – learning viene definito come “un ampio spettro di attività di formazione e addestramento, supportate dalle tecnologie, che utilizzano approcci innovativi e nuovi modelli di animazione e gestione delle attività d'aula”. (1)

Anche se crediamo di non avere ancora elementi sufficienti per contribuire a delimitare definitivamente il campo dell'e – learning, distinguendolo o omologandolo alla formazione in genere, possiamo però, lasciando sullo sfondo le riflessioni generali, mettere in figura gli elementi che connotano la qualità efficace di un percorso di formazione web based.

Sono attributi ormai certi, convalidati da tutte le esperienze fatte. La loro presenza offre certezza di risultati efficaci.

Le questioni centrali per la qualità efficace

Su alcuni dati concordano tutte le esperienze fatte.

- Un percorso di e – learning non è la semplice ridenominazione di quella che fino a ieri si definiva Formazione a Distanza. La modalità e – learning, in una offerta formativa, non descrive solo la tipicità del delivery o la distanza fisica tra la fonte delle conoscenze e il loro utilizzatore (come se l'accento fosse posto sulle modalità di distribuzione e di consultazione). Quando si parla di un percorso di e – learning si intende, identificare un percorso di formazione/apprendimento caratterizzato da una modalità di rapporto con la conoscenza che richiede all'utente l'interazione diretta attiva e continuativa on line.
- La formazione in modalità e- learning implica l'attivazione di

una rete di relazioni che tende a allargare la propria area di influenza coinvolgendo gli altri sistemi di relazione in cui l'utente è inserito. Questo può riguardare l'azienda, nel caso di una attività per occupati, o più in generale il sistema di comunicazione e di gestione della conoscenza nel caso di una attività formativa per non occupati.

- Un percorso efficace di e – learning richiede l'alternanza di momenti gestiti a distanza e momenti in presenza. Centrale per l'e – learning è il rapporto diretto con la conoscenza e la possibilità di agire utilizzandola . Il rapporto è mediato da tre presenze:
 - **il docente,**
 - **il tutor**
 - **il gruppo**
 tre valori costanti in ogni processo formativo.
- I processi di e – learning, per la loro flessibilità, voluta e consentita dal mezzo utilizzato, tendono a intrecciarsi, per gli occupati, con i processi di lavoro. Questa caratteristica, per altro sempre più sottolineata dalle aziende, comporta la ridefinizione del rapporto tra formazione, e più in generale sviluppo delle HR, e processi di business. Ne deriva la necessità di un nuovo approccio alla formazione aziendale.
- L'e-learning comporta modalità di apprendimento vicine alla ricerca sociale autodiretta (Bandura), alle strategie dei compiti professionali (De Benedetti), all'action learning. Sono tutte, in generale, modalità caratterizzate dal fatto che il soggetto in formazione viene attivato con un forte richiamo alla sua responsabilità diretta nell'esercizio di una attività prossima o coincidente con quella che nasce dai suoi compiti professionali attuali o di riferimento futuro. In questa accezione un processo di e- learning tende, in azienda, a incrociare i sistemi di supporto alle performance e di knowledge management.
- Un percorso di formazione in modalità e- learning non si configura mai come una sequenza di fatti isolati ma costituisce sempre un sistema complesso , sia pure molto delimitato, con molteplici interazioni e retroazioni.

Le principali caratteristiche da rilevare

La qualità di una offerta formativa e – learning, prescindendo dalle soluzioni tecnologiche legate alle caratteristiche delle piattaforme software, dipende da una ampia serie di fattori che si possono raggruppare in 4 aree dove si gioca in modo specifico la capacità di garantire risultati di valore:

- 1) **percorso**
- 2) **interazione**
- 3) **motivazione**
- 4) **gestione**

percorso – qualunque processo di e- learning richiede precisi strumenti e metodologie per gestire le fasi di:

- rilevazione e bilancio delle competenze in ingresso e in uscita

(1) da “Learning decisions, Interactive Newsletter, maggio 2001, Masie Center, Ireland

- analisi dei livelli di ingresso
- delivery delle conoscenze
- assistenza in tutte le fasi dell'apprendimento
- gestione dei feed back
- verifica e valutazione dei risultati ottenuti

interazione – la possibilità di agire un rapporto attivo con le conoscenze, e con le persone che ne mediano la diffusione e l'assimilazione, richiede modalità stabili di:

- relazione interattiva tra l'utente le conoscenze (manipolabilità) e il sapere operativo (learning action, compiti professionali, ecc.)
- approfondimento con i docenti
- rapporto con il tutor
- scambio / confronto con le persone del medesimo gruppo professionale

motivazione - sono determinanti strumenti e momenti di:

- supporto alla partecipazione on line e in presenza
- orientamento allo sviluppo personale, svolto da un tutor in presenza
- attività di incontro e scambio nel gruppo

gestione – il sistema di gestione, nella sua componente software e in quella umana, deve vedere:

- risorse specialistiche specifiche (responsabili di area tematica, instructional designer, redattori di supporti, tutor a distan-

- za (specializzati on line, tutor in presenza, gestori web, ecc.)
- un sistema software (LMS / C.M.I., ecc.) che permetta di gestire tutto il percorso dalle prove di assessment a quelle di verifica e consenta di monitorare costantemente il percorso dell'utente
- soluzioni di fruizione progettate appositamente in relazione alle modalità di accesso degli utenti (tempi, orari, luoghi)

L'azione di ASFOR

Come è evidente si sono volute elencare solo le caratteristiche principali e determinanti per la qualità efficace di un sistema e-learning, in quanto il confronto fra i diversi attori è in Italia in una fase iniziale, e quindi riteniamo importante raccogliere contributi e indicazioni.

Asfor attraverso il Gruppo di lavoro "Formazione manageriale e I.T.", che ha fornito significativi contributi per la redazione dell'articolo, è impegnata ad elaborare un processo di "valutazione" che verrà, nei prossimi mesi, presentato alla comunità scientifica, agli operatori ed ai fruitori (Organizzazioni e Individui).

Inoltre l'Associazione è impegnata ad approfondire la seconda fase della ricerca sul "Monitoraggio della domanda di formazione technology based", che viene presentata nella sezione Ricerche, con i significativi dati emersi dalla prima fase di ricerca.

L'Associazione si prefigge di arrivare a definire la "carta della qualità" per l'e-learning.

Chi volesse far pervenire un proprio contributo può inviarlo attraverso il forum attivo sul sito: www.asfor.it

L'educazione manageriale in Europa: una lettura attraverso lo schema di accreditamento internazionale EQUIS

Manuela Brusoni,

Coordinatore Progetti Qualità, SDA Bocconi

1- Introduzione

La formazione post-laurea e post-esperienza ha attratto nel corso degli ultimi anni una crescente attenzione. Ciò sia per le modifiche che, a stadi diversi, hanno interessato in Europa (o stanno interessando in Italia) il sistema universitario, sia per la consapevolezza ormai acquisita della veloce obsolescenza di conoscenze e competenze tecniche e professionali.

Più specificamente la formazione manageriale si pone come "buffer" tra la laurea e il mondo del lavoro, o come fattore rivitalizzante un percorso di carriera.

La competizione in ambito internazionale è cresciuta in un mercato in forte evoluzione: dal lato della domanda l'esigenza di personalizzazione ha spinto a dare maggiore spazio a contenuti soft e trasversali (quali change management, knowledge management, qualità, leadership) e a moltiplicare le forme e le modalità di erogazione (part-time, on-line, modulare, in-company, etc.), dal lato dell'offerta si assiste all'ingresso di nuovi attori, non tradizionali (quali società di consulenza o società editoriali) o ad una crescente concorrenza

delle università e delle corporate university, o, ancora, alla scelta di nuovi modi per competere da parte delle scuole di management, attraverso aggregazioni o accordi su progetti specifici o su intere linee di attività. In tale contesto EQUIS (the European Quality Improvement System, il sistema di accreditamento internazionale), sistematizzando le esperienze positive in uno schema di standard di qualità, ha ben colto un insieme di esigenze provenienti sia dai clienti della formazione (studenti, partecipanti, imprese), a cui consentire una scelta informata delle organizzazioni che meglio possono soddisfare i propri specifici bisogni, sia da parte dei fornitori di formazione, che possono confrontarsi con un insieme di requisiti di riferimento per meglio orientare le proprie decisioni di sviluppo.

Ad oggi le scuole che sono state accreditate con il sistema EQUIS sono, al 28 novembre 2001, 52 di cui alcune extra europee, a testimonianza della validità internazionale del modello.

2- L'osservatorio EQUIS

La visione aggregata delle esperienze e degli orientamenti di un tale numero di istituzioni costituisce un punto di vista privilegiato da cui osservare problematiche emergenti, nodi critici, linee di tendenza della formazione manageriale, in primo luogo europea, e delle sue prospettive di evoluzione locali ed internazionali.

In particolare, a cavallo del 2000- 2001, è stato costituito nell'ambito di EQUAL, il network che raggruppa associazioni nazionali e sovra nazionali per lo sviluppo della formazione manageriale, di cui ASFOR è membro (1) un "Working Party on

(1) Equal, the European Quality Link, ha attualmente associati: ABS-UK, AEEDE-Spagna, ASFOR- Italia, CEEMAN- Europa Centrale e Orientale, CHAPITRE- Francia, efmd-Bruxelles, FIBAA- Germania, Austria e Svizzera, FORUM-Polonia, RABE- Russia, VSNU- Olanda.

Benchmarking Indicators”, un gruppo di lavoro per l’individuazione di alcuni indicatori chiave derivanti dall’analisi di alcune scuole accreditate secondo il sistema EQUIS.

Le premesse di tale attività sono insite negli stessi obiettivi di EQUIS, laddove si propone (G. Shenton e B. Conraths) “... to provide an instrument for comparison and permanent benchmarking. Although the system will in no way attempt to impose uniform standards, it will allow schools to position themselves against international standards and will encourage convergence on best practices... EQUIS is a quality standard, not a ranking. Rankings presuppose a level of homogeneity between organisations that does not exist in the region. Rankings assume that there is one single best solution for everyone. EQUIS, by contrast, wants to turn diversity into strength. It enables individuals and organisations to seek out the institution whose specific qualities are appropriate while assuring that it will deliver its services to high international standards of quality.”

Le scuole che hanno dato il permesso di analizzare i dati contenuti nella documentazione presentata per l’accreditamento sono 28. L’analisi condotta ha consentito di prendere contatto diretto con realtà molto diverse tra loro- ed è questa una cifra caratterizzante in modo precipuo proprio la situazione europea-, ma accomunate da una tensione continua al miglioramento ed alla ricerca di linee di sviluppo coerenti con i bisogni del mercato. Ha altresì consentito di verificare alcuni assetti prevalenti e di delineare il profilo delle sfide emergenti, che qualche istituzione già fronteggia e che stanno interessando progressivamente tutto il sistema della formazione manageriale.

Questo articolo si propone di mettere a fuoco alcuni spunti emersi dalla prospettiva di osservazione del Benchmarking Group.

3- Uno sguardo all’assetto delle scuole

Le scuole, secondo la segmentazione proposta da G. Shenton e B. Conraths, efm 1999, possono essere suddivise in 4 gruppi, in relazione al tipo di offerta formativa:

	1 st Degree	Postgraduate	Executive Education
Group 1	1 st Degree		
Group 2	1 st Degree	Postgraduate	
	1 st Degree	Postgraduate	Executive Education
Group 3		Postgraduate	Executive Education
		Postgraduate	
Group 4			Executive Education

Tale segmentazione risponde da un lato alle specificità delle tre macro aree di programmi attraverso i quali viene erogata la formazione manageriale, dall’altro alle caratteristiche delle istituzioni ed al loro modo di competere.

Per quanto riguarda i programmi:

I first degree courses sono i tradizionali corsi di laurea che vanno da tre anni in Inghilterra ai 4/ 5/ 6 anni in altre nazioni europee, che conferiscono il primo livello di diploma universitario, e che, come detto in introduzione, sono soggetti ad un processo di riforma.

I programmi postgraduate comprendono tutta la vasta popolazione dei Master, siano essi Master in Business Administration, Master Specialistici o dottorati (doctoral degrees).

L’Executive Education è costituita da tutti quei corsi che solitamente : (i) non conferiscono un diploma finale- anche se si avverte un’inversione di tendenza a questo proposito-, (ii) sono corsi

più brevi, (iii) rivolti a persone che svolgono un’attività manageriale, per potenziare e sviluppare specifiche capacità richieste nel corso del proprio sviluppo professionale.

La composizione dei gruppi nell’ambito dell’insieme di scuole osservato, è la seguente:

Group	N° of Schools
Group 1	0
Group 2	16
Group 3	11
Group 4	1

Analizzando inoltre i gruppi rispetto alla dimensione “Status and Governance”, è possibile un’ulteriore caratterizzazione:

Group	No of schools	Status and Governance		
		Collegate all’Università	Collegate alla Camera di Commercio	Indipendenti ²
Group 2	16	10	4	2
Group 3	11	6		5
Group 4	1			1
Totale	28	16	4	8

Benché le 28 scuole non siano la totalità delle istituzioni accreditate, è comunque possibile riconoscere alcuni tratti distintivi che accomunano le scuole appartenenti a ciascun gruppo (con esclusione del Gruppo 1, per il quale, nel gruppo di benchmarking non è presente nessun esempio) .

Nel gruppo 2 si trovano scuole che offrono un mix di programmi su tutt’e tre le aree citate precedentemente, e che sono prevalentemente collegate ad una istituzione di riferimento, pubblica o privata. Benché abbiano una forte presenza in tutti i campi di offerta la focalizzazione segue un ordine di priorità molto differenziato e con rapporti percentuali diversi in termini di volume di attività e di ricavi : in alcune istituzioni è prevalente l’attività sui corsi undergraduate (la situazione più frequente nel gruppo in esame), in altre , ma in numero minore, l’attività sui corsi postgraduate. In generale l’Executive Education non è mai l’area prevalente di attività. Queste istituzioni sono soggette alla regolamentazione statale, per parte dei propri programmi, e vivono il problema del mantenimento di una cultura tipica delle scuole di management, all’interno di un contesto universitario, e della differenziazione della propria offerta in un contesto in cui il settore pubblico può intervenire con prezzi estremamente più bassi.

Nel gruppo 3 si trovano scuole con attività nell’ambito dei programmi post-laurea. Si possono definire le “classiche” scuole di management, come si è abituati a pensarle in Europa, con elevato livello di autonomia, sia perché completamente indipendenti, sia perché legate a istituzioni private che lasciano un ampio spazio decisionale, e quindi nel complesso godono di una certa indipendenza dalla regolamentazione statale . La focalizzazione è anche in questo caso diversificata, ma in modo meno marcato, in quanto si riconosce più frequentemente una maggiore concentrazione sull’area dell’Executive Education, vuoi per una scelta “originaria” della scuola, vuoi per la crescente attrattività di questo segmento di offerta verso il quale, con gradienti diversi , si stanno orientando molte istituzioni. Le scuole di questo gruppo, considerate com-

(2) Alcune di queste citano comunque strette relazioni con Università del luogo

plessivamente, sono tra le più “internazionali”, ma singolarmente presentano forti divaricazioni, oscillando tra una dimensione prevalentemente nazionale ed una fortemente internazionale.

Infine il gruppo 4, formato da istituzioni che lavorano esclusivamente nel campo dell’Executive Education, non è molto numeroso in Europa, ed è rappresentato nel gruppo Benchmarking da una sola scuola. Al di là dell’interesse per l’analisi del singolo caso, ciò non consente di proporre considerazioni generali - se non su temi dibattuti in altre sedi - quali le difficoltà inerenti lo sviluppo di attività di ricerca e l’acquisizione di una dimensione internazionale, che trovano conferma anche nel caso specifico.

La caratteristica che colpisce maggiormente ad uno sguardo d’insieme è la diversità : diversità negli assetti, diversità nella tipologia di programmi offerti, diversità nella focalizzazione sui diversi segmenti di attività. E’ questa la ricchezza della formazione manageriale in Europa, ma anche un elemento di criticità da governare in modo attivo, a motivo dell’immagine in qualche modo confusa che si viene componendo e per la più difficile riconoscibilità dell’offerta, che può disorientare i clienti.

Una ulteriore conferma la si ha anche guardando in termini numerici l’entità dei programmi erogati. Se si considerano i corsi post-graduate offerti dalle 28 scuole analizzate, questi assommano (dati riferiti al periodo 1997-1999) a:

- 117 programmi full-time- di cui 26 MBA
- 93 programmi part-time- di cui 39 MBA, erogati in una pluralità di modi e con definizioni molteplici: Executive, Modular, Distance Learning, evening, bilingual...)

Anche da questa prospettiva non sono riscontrabili particolari omogeneità di approccio, poiché si va da scuole che erogano un unico programma (un MBA, nel caso specifico), a scuole con un ampio e diversificato portafoglio di prodotti (24 programmi, due terzi dei quali FT, in cui figurano ben sei programmi MBA- tre FT e tre PT). Si possono tuttavia identificare due polarità di comportamento: su un fronte la realizzazione di una ampia gamma di prodotti ed una diversificazione dell’offerta , anche attraverso una pluralità di modalità di erogazione, sul fronte opposto la concentrazione su un numero ristretto di programmi e su modalità di erogazione tradizionali, e ciò a prescindere dalla dimensione della scuola.

Ancora più complicato è poter identificare linee comuni nell’offerta di Executive education. Infatti riguardo a tale segmento, le informazioni fornite dalle scuole sono molto diverse ed eterogenee. Si ricorda, tra l’altro che EQUIS, nella sua prima formulazione non era focalizzato sull’executive education, bensì sui post- graduate degrees. Data la rilevanza tuttavia di tale area di attività per un crescente numero di scuole, la raccolta delle informazioni si è fatta via via più sistematica, ma non consente allo stato attuale di poter confrontare su dati omogenei l’offerta delle diverse scuole (non è richiesto, ad esempio di fornire il numero di giornate complessive erogate, o il numero ed il profilo dei partecipanti, od altri indicatori sintetici sull’Executive Education). Ogni scuola di conseguenza ha segnalato , dall’insieme di corsi effettuati sia open sia in-company, quelli che riteneva più significativi della propria offerta, secondo diversi criteri, che vanno dall’innovatività dei programmi, ai corsi ritenuti peculiari e costruiti su proprie competenze distintive, a corsi di punta per la diffusione della propria immagine.

4-Alcuni nodi critici:

- Gli studenti
- La faculty
- L’internazionalizzazione

La scelta di partenza del Benchmarking Group è stata quella di focalizzarsi su tre dimensioni chiave per l’analisi, tra le dieci complessive che il modello EQUIS propone. Queste sono: (i) gli studenti , (ii) la faculty, (iii) la dimensione internazionale. Per

ciascuna di queste è stato steso un elenco di possibili indicatori da analizzare e confrontare.

Per la dimensione studenti si sono analizzati:

- il processo di ammissione, in termini quantitativi assoluti (numero di richieste di ammissione, numero di richieste accettate, numero di iscrizioni) ed in termini di selettività (ammissioni accettate rispetto alle richieste) e di rendimento (iscrizioni su ammissioni accettate)
- il mix degli studenti sia sotto il profilo del genere (maschile vs femminile), della nazionalità (nazionali vs internazionali), dell’età e dell’esperienza lavorativa
- l’effettuazioni di scambi
- il numero degli studenti diplomati rispetto agli iscritti

Per la dimensione Faculty si sono analizzati:

- la consistenza e composizione della faculty (in termini numerici, per nazionalità, per genere, per profilo, chi ha un dottorato e quanti un dottorato acquisito in un paese diverso da quello di origine, chi ha esperienze internazionali, quanti sono in grado di insegnare in una seconda lingua)
- il mix di attività (suddivisione del tempo dedicato ad attività di docenza, di ricerca, di consulenza)
- il rapporto tra ore di insegnamento della faculty interna e della faculty esterna
- il numero di visiting professor (sia in ingresso, sia in uscita)

per la dimensione internazionale si sono analizzati:

- il profilo internazionale degli studenti (come percentuale degli iscritti, e percentuale di studenti partecipanti a programmi di scambio)
- il profilo internazionale della faculty (nazionalità e possesso di dottorati “ non nazionali”, numero di visiting professor)
- il profilo internazionale dell’organo di governo (nazionalità)

Si passano in rassegna nello specifico alcuni risultati emergenti da ciascuna delle aree osservate.

Per quanto riguarda gli **studenti**, da un primo esame dei dati grezzi emergono rilevanti differenze nell’ordine di grandezza. Ci si trova di fronte a istituzioni che hanno complessivamente iscritti, nell’anno a cui vengono riferiti i dati presentati , alcune migliaia di studenti, altre, invece, poche centinaia. Se si confrontano i partecipanti ai corsi MBA, un sottoinsieme dei dati complessivi, i numeri si riducono , ma le differenze permangono: si passa da più di un migliaio a qualche decina di studenti. Interessante, e correlato alle scelte fatte in termini di portafoglio di programmi, è anche analizzare il mix degli studenti MBA in termini di programmi full-time e part-time (vedi Fig.1) e la segmentazione degli studenti per tipologia di programma post-graduate (vedi Fig.2).

Figura 1 - MBA Students mix

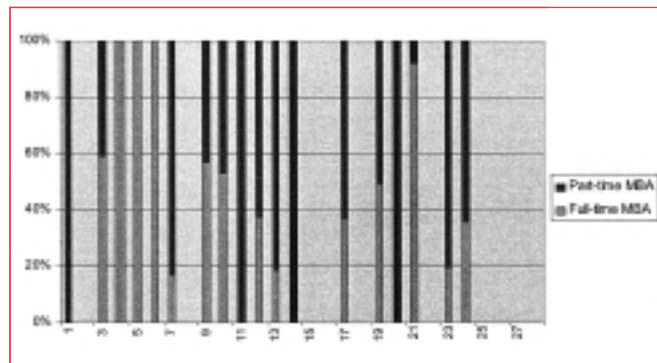
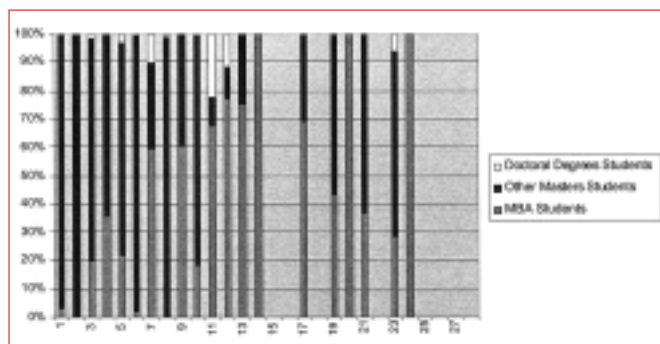


Figura 2 - Post graduate students: segmentazione per tipologia di programma



Si possono identificare e riconoscere, come già detto al punto 3 riguardo alla gamma di prodotti formativi offerti, differenti scelte fatte dalle scuole in relazione al mix di studenti : un mix bilanciato (vedi ad esempio la scuola n. 7, la scuola n. 12 e la scuola n. 23) rispetto alla focalizzazione su una tipologia precisa di studenti (come nel caso delle scuole n. 6, n. 14 e n. 20). Non sembra di poter riconoscere, dai dati disponibili, alcuna correlazione tra la scelta fatta (bilanciamento versus focalizzazione) e la dimensione totale del corpo studenti, che è, a sua volta, un indicatore delle dimensioni della scuola. Per quanto riguarda alcuni risultati quantitativi, si riportano i valori ottenuti dall’elaborazione dei dati relativi ai programmi MBA. (Tab. 1)

Le istanze rilevanti in questa dimensione di analisi riguardano essenzialmente (i) la capacità di attrarre un numero abbastanza ampio di studenti (ii) coerenti con il proprio profilo di offerta, (iii) per poter effettuare un processo di selezione efficace, ma nel contempo con (iv) rendimenti sufficientemente alti da ottenere aule numericamente consistenti per (v) garantire l’equilibrio economico del singolo programma e/o dell’insieme dei programmi.

Per quanto riguarda il profilo dei partecipanti, l’età media e l’esper-

ienza lavorativa confermano il modo di intendere il ruolo dell’MBA, come elemento di accelerazione del percorso di carriera dei partecipanti.

Per quanto riguarda la **Faculty** alcuni risultati vengono riportati nella tabella 2.

Accanto alla core faculty esistono scuole che ricorrono in modo rilevante a docenti part-time, non legati da contratti annuali, ma che costituiscono un riferimento stabile, anche se saltuario. Tuttavia il ricorso ad essi è molto differenziato, in quanto alcune scuole non se ne servono affatto, mentre per altre costituiscono una risorsa rilevante e, si può dedurre, preziosa, sia per la flessibilità che conferisce all’utilizzo della risorsa docenti, sia per l’apporto di conoscenze specifiche. In alcuni casi il rapporto core faculty / docenti part-time arriva ad essere di 1: 7.

I risultati mostrano un profilo di scuola con un numero significativo di docenti legati in modo continuativo, con una presenza maschile prevalente e costituita da professori nazionali, e con una sempre più diffusa qualificazione attraverso un doctoral degree. Ad una più approfondita analisi si può anche affermare che maggiore è l’internazionalizzazione della faculty maggiore è la presenza maschile, tanto più alto è il livello della qualificazione – maggior numero di dottorati – tanto minore è il ricorso alla faculty part-time, quanto maggiore è la dimensione della core faculty, tanto maggiore è la presenza di visiting professor.

Diversi indicatori destinati a cogliere il mix di attività della core faculty non sono stati desumibili in modo organico dalla documentazione delle scuole, non tanto perché non rilevati, quanto per le diverse modalità di rilevazione e per la natura stessa dei dati raccolti , che spesso non possono essere elaborati ed aggregati, ma che comunque indicano problematiche e trend comuni.

Uno di questi è la “battaglia “ con il rilevante impegno richiesto per l’attività didattica , che rischia spesso di soffocare o di precludere lo svolgimento di attività di ricerca, per cui potenzialmente esistono capacità rilevanti (si veda l’alto profilo di qualificazione). Un altro aspetto rilevante è correlato all’internazionalizzazione, non solo per

Tabella 1 - Studenti MBA

	Media	Valore massimo	Valore minimo	Dev. Std.
Studenti iscritti nell’anno in corso	201.00	1155.00	11.00	275.20
Selettività (rapporto tra richieste di ammissione ricevute ed accettate)	0.50	0.85	0.30	0.20
Rendimento (rapporto tra richieste accettate ed iscrizioni effettive)	0.80	1.00	0.50	0.20
Studenti iscritti: % di non nazionali	30.30	90.00	1.25	25.00
Età media	29.90	37.00	26.00	3.00
Numero medio di anni di esperienza lavorativa	6.40	11.80	2.50	2.70

Tabella 2 - Faculty

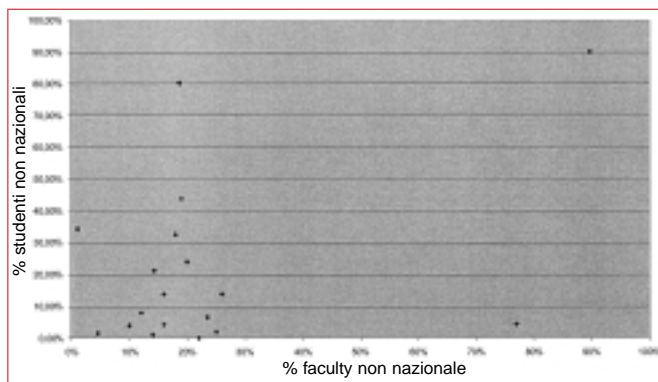
	Media	Valore massimo	Valore minimo	Dev. Std.
Dimensione della core faculty (docenti con contratti annuali)	122.00	380.00	32.00	95.50
% nazionali	77.50	99.00	10.20	20.00
% non nazionali	22.50	89.90	1.05	20.00
% con dottorato	58.00	100.00	8.00	29.00
% femminile	21.00	35.00	2.10	10.00
N° di visiting professors	26.00	162.00	1.00	34.00

gli aspetti derivanti dalla presenza di docenti non nazionali, ma per la difficoltà a potenziare l'orientamento internazionale della faculty nazionale, che significa assumere incarichi all'estero, recarsi come visiting professor verso altre scuole di altri paesi, acquisire capacità di tenere lezioni anche in lingue diverse dalla propria lingua madre, e quindi lasciare scoperti ruoli ed attività nell'ambito della propria istituzione per periodi di tempo non brevi.

Per quanto riguarda la dimensione internazionale, si sono messi in relazione i valori della faculty e degli studenti non nazionali, per verificare se esistesse un legame di progressione parallela di tali valori (vedi Figura 3) con il relativo posizionamento delle scuole.

Se tuttavia non sembra di poter cogliere una correlazione diretta tra le due variabili, ciò dimostra l'esistenza di percorsi specifici ed individuali e differenti approcci all'internazionalizzazione. Alcune scuole, infatti, sono nate subito come scuole veramente internazionali, altre, specialmente quelle non-anglosassoni hanno avviato la propria attività nel mercato domestico, posizionandosi in questo in modo saldo ed autorevole. Ora queste istituzioni stanno iniziando a diventare internazionali attraendo studenti stranieri o attraendo una faculty internazionale.

Figura 3 - Relazione tra studenti e faculty non nazionali



5-Considerazioni finali

Seppure sulla base di una iniziale valutazione d'insieme, è possibile individuare alcune problematiche emergenti dalla osservazione del percorso di sviluppo seguito dalla formazione manageriale attraverso le scelte effettuate da un gruppo di scuole di riferimento. Tali trend delineano inoltre le sfide che si profilano, e che in molti casi si stanno già affrontando, anche nel nostro mercato, e a cui anche il nostro sistema di istituzioni formative deve equipaggiarsi per dare risposte adeguate.

Un primo punto riguarda la dimensione relativa ai programmi, e di conseguenza, agli studenti partecipanti ai programmi.

Come detto, si sta assistendo ad una ipersegmentazione dei programmi Master. Indubbiamente la diversità è una ricchezza, ma la differenziazione fine a sé stessa e la proliferazione incontrollata di programmi scarsamente distinguibili tra loro -e non sempre caratterizzabili in funzione di specifici bisogni a cui si propongono di dare soddisfazione- non giovano alla trasparenza di un mercato in forte evoluzione e creano le condizioni per un disorientamento della domanda. Infatti oggi con l'etichetta "Master" si offrono (i) una pluralità di programmi molto diversi tra loro, dai Master finanziati FSE, ai Master di 1° livello che stanno iniziando ad offrire le Università, ai Master in Business Administration, (ii) lungo un range di prezzi che va dalla gratuità a cifre impegnative, che meritano di essere viste nella prospettiva di un vero e proprio investi-

mento, (iii) attraverso modalità di erogazione tra le più varie.

Su quali elementi quindi si gioca, su basi concrete, la scelta?

E come "tutelare" l'immagine ed il valore di un programma Master? Una possibile risposta è costituita dalla creazione e condivisione di un insieme di linee guida, che definisca le caratteristiche e di requisiti chiave di un programma Master - e/o della scuola che lo offre - e di un processo indipendente, ad accesso volontario, che ne verifichi il rispetto.

In questa direzione si collocano tutte le iniziative che si sono sviluppate negli ultimi anni, sia localmente per lo sviluppo di standard nazionali - si vedano le esperienze dei membri di EQUAL, tra cui naturalmente Asfor- sia a livello internazionale, attraverso i sistemi EQUIS o AACSB, o ancora, le esperienze condotte in diverse nazioni, sul trasferimento e l'applicazione della certificazione ISO 9000 al mondo della formazione manageriale.

Una adeguata informazione su uno specifico programma crea anche le condizioni per attrarre gli studenti coerenti con le finalità ed i contenuti del programma stesso, e quindi, in ultima analisi, per migliorare le performance della attività formativa: migliori esiti sia per gli studenti, sia per il mondo produttivo che li impiegherà.

Il crescente orientamento per l'Executive Education, dimostrato dalle maggiori scuole di management indica da un lato che il collegamento reale con il mondo delle imprese è un aspetto cruciale di affermazione e di crescita, dall'altro che il rapporto che si costruisce, in altre parole, la capacità di "stare sul mercato" (3) è un elemento distintivo che può qualificare la scuola, e che le consente di competere su segmenti di offerta per profili professionali (non solo post-laurea, ma anche post-esperienza) ben consapevoli dei benefici attesi, sia da corsi brevi, sia da programmi impegnativi, come un MBA.

Un secondo punto riguarda la Faculty. Attrarre, sviluppare, trattenere una core faculty coerente con le proprie finalità e che diventi motore per la realizzazione delle strategie dell'istituzione sembra essere considerato attualmente uno dei fattori competitivi cruciali, ed insieme complessi da realizzare. In primo luogo per le caratteristiche desiderate nei docenti: conoscenze tecnico-specialistiche necessarie, ma non più sufficienti. È importante la flessibilità e la capacità di cogliere e di adattarsi ai bisogni dei clienti, il possesso di skills più ampie, inclusa la capacità di fare ricerca e di innovare non solo i contenuti, ma anche le metodologie didattiche, capaci di gestire programmi complessi e di fronteggiare problematiche emergenti, come quelle della misurazione e della valutazione delle attività formative. Prendendo a prestito una citazione di G.Shenton e B. Conraths si sta cercando il docente "allrounder". Ciò d'altra parte porta con sé la necessità di ricercare e condividere un diverso equilibrio tra attività di docenza, ricerca, innovazione, gestione.

Venendo infine alla dimensione internazionale, nel recente convegno Asfor, tenutosi a Torino il 5 dicembre 2001, il presidente Claudio Poli ha rilevato come la nostra formazione manageriale abbia poco "respiro internazionale". Benché sia questa una istanza emergente che si profila ora solo per alcuni, richiederà agli attori della formazione manageriale di confrontarsi comunque in una dimensione sovra nazionale, vuoi per essere più incisivi, vuoi per parare i colpi di una concorrenza più dinamica di provenienza internazionale. Si tratta di essere pronti ad affrontare le evoluzioni del mercato e, semmai di anticiparle, di non lavorare sotto la pressione dell'emergenza, ma di attivare, entro spazi che ciascuna organizzazione valuterà, maggiori scambi internazionali, sia degli studenti, sia dei docenti e più numerosi progetti internazionali, da sviluppare anche insieme ad altri.

Cooperazione e confronto, ma anche valorizzazione delle proprie specificità sembrano oggi in estrema sintesi i benchmark per chi opera nel campo della formazione manageriale.

(3) un elemento sottolineato dal sistema di accreditamento EQUIS, è il posizionamento della scuola sul mercato: "well positioned..." grazie a "... a clear sense of the market it is serving ..."

ISO 9001 edizione 2000: le novità nel modello e nel processo di certificazione per gli organismi di formazione

Pompeo Vagliani,

Responsabile Ente Qualità e Customer Satisfaction ISVOR FIAT S.p.A.

Le iniziative di costruzione di Sistema Qualità e di certificazione ISO 9001 ormai da tempo avviate in Italia e all'estero all'interno degli enti di formazione, si stanno sviluppando in un contesto in cui il mondo della formazione (sistema cliente, sistema fornitore e prodotti formativi) è in rapida evoluzione.

L'attività di formazione è sempre più caratterizzata da un mix di *situazioni di apprendimento* diversificate che si integrano con le attività di orientamento e di inserimento nel mondo del lavoro.

L'offerta di formazione, da un insieme di attori ben individuati e disgiunti, si trasforma sempre più in un *Sistema a rete* in cui anche i territori più "difesi" si trovano in elevata situazione di competitività, ma anche con l'opportunità di stabilire nuove alleanze, partnership.

Il **sistema cliente** si è modificato diventando più articolato e complesso, specie nelle iniziative co-finanziate con risorse pubbliche. Anche il **sistema fornitore** e i **prodotti formativi** diventano più complessi evolvendo da attività tradizionali di "corsi" a "percorsi formativi", a "situazioni di apprendimento", in cui intervengono sempre più ruoli professionali di "formatore" diversi per profili e competenze.

Tale situazione rende sempre più necessaria una definizione chiara e condivisa di tali competenze specifiche di ruolo, come mostrano i modelli messi a punto dall'ISFOL.

In questo scenario di complessità, cresce comunque la consapevolezza da parte del sistema cliente dell'importanza strategica dello **sviluppo delle competenze** come elemento fondamentale della competitività (delle aziende, dei sistemi sociali, ecc.), per cui, di conseguenza, cresce l'impegno negli investimenti in formazione e la necessità di richiedere/ottenere garanzie sia sulla capacità preventiva di fornire servizi formativi adeguati, sia sulla capacità effettiva di raggiungere i risultati attesi, **attraverso valutazioni esterne, riconoscibili e riconosciute**.

All'interno del sistema fornitore si manifesta l'esigenza di mettere in evidenza la capacità di fornire le garanzie richieste, anche come elemento qualificante per una selezione competitiva del mercato dei fornitori di formazione.

L'esigenza di ottenere valutazioni esterne orientate a dare al sistema cliente garanzie riconoscibili e riconosciute è in crescita e riguarda non soltanto il Sistema Qualità, ma anche altri "oggetti", quali prodotti/programmi formativi, gli enti di formazione stessi come organismi, i professionisti della formazione (competenze/caratteristiche), ecc.

Per questi tipi di valutazione sono in atto numerose iniziative da parte di organismi che rappresentano il mondo della formazione in Italia e in Europa.

È importante avere chiari gli scopi, le specificità e il valore aggiunto di ciascun tipo di valutazione. Il massimo della garanzia sarebbe dato, ovviamente, dalla compresenza di molteplici valutazioni positive ottenute da parte del fornitore, nessuna delle quali è di per sé onnicomprensiva e autosufficiente.

Una situazione di alta garanzia vedrebbe ad esempio un ente di formazione:

- in possesso di un Sistema Qualità certificato
- con un'offerta di prodotti/programmi formativi "qualificati" (come ad esempio i master accreditati dall'ASFOR)

- con professionisti in possesso di requisiti minimi certificati (come ad esempio quelli definiti dal modello AIF).

Tale situazione richiederebbe ovviamente un notevole impegno, anche economico, che dovrebbe essere valutato sulla base delle esigenze del sistema cliente e delle priorità definite dall'ente di formazione stesso nell'ambito delle proprie strategie di competitività.

Le novità nel modello di riferimento

Il Sistema Qualità, così come si è delineato nelle nuove norme ISO edizione 2000, può costituire un forte elemento di spinta verso una situazione di evoluzione dell'offerta e della domanda di formazione in una logica di miglioramento e non di mantenimento dello status quo.

Nelle norme edizione 2000 si riconosce in maniera esplicita la centralità della gestione per processi, e si propone una visione dinamica ed evolutiva del sistema qualità stesso in una logica di miglioramento continuo e di soddisfazione del cliente, che sottolinea anche una ben più elevata responsabilità del management.

Il modello di gestione per la qualità, proposto nella nuove norme, sposta il fuoco dell'attenzione sulla capacità di garantire l'efficacia del sistema, attraverso la misura dei risultati in termini di customer satisfaction, l'individuazione e la gestione dei processi critici, e la messa a disposizione di risorse adeguate, quindi sulla leadership per la qualità.

La certificazione dovrebbe evidenziare le modalità con cui il management assicura il rispetto dei criteri definiti nella norma, coerentemente con le proprie specificità organizzative e gestionali e anche in funzione di altri strumenti e risultati di valutazione e di efficacia/efficienza che possono essere documentati. (ved. Tab 1)

Tabella 1 - Le principali modifiche della ISO 9001:2000 rispetto alla ISO 9001:1994

- Struttura della norma orientata ai processi
- Ristrutturazione dei requisiti della norma
- Enfasi sul processo di miglioramento per valorizzare il Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ)
- La soddisfazione del cliente come base per il miglioramento del SGQ
- Maggior attenzione alla comunicazione, alle infrastrutture e all'ambiente di lavoro
- Maggiore compatibilità con le norme sulla gestione ambientale

Le novità nel processo di certificazione: l'approccio e il metodo degli audit

I cambiamenti visti precedentemente nel modello di Sistema di gestione per la Qualità comportano significative differenze ed evoluzioni anche nell'approccio e nelle modalità di conduzione degli audit da parte degli organismi di certificazione, sia a livello di programma di audit sia a livello di effettuazione dei singoli incontri di audit.

L'approccio generale sposta il fuoco dalla verifica di conformità alla norma, attuata soprattutto tramite un riscontro documentale formalizzato attraverso procedure o istruzioni operative, all'analisi di coerenza tra i requisiti della norma e il sistema di gestione per la qualità attuato in funzione degli obiettivi e dei risultati conseguiti, in termini soprattutto di soddisfazione del cliente, dichiarati nella politica e perseguiti dal Management.

Il programma di audit parte da una prima fase di verifica di quel-

le che la norma definisce sinteticamente **responsabilità della direzione**, degli orientamenti strategici del top management e del suo impegno diretto nei confronti del sistema cliente, e prosegue con la logica di ritrovare coerenza, conoscenza e applicazione di tali obiettivi nel contesto reale dell'organizzazione, prima ancora di addentrarsi nell'esame dei processi di lavoro, formalizzati in procedure o attuati attraverso gli strumenti e i meccanismi gestionali consolidati.

Dalla verifica di quanto dichiarato da parte della direzione, anche a livello di risorse messe a disposizione per attuare la politica e gestire i **processi** in maniera da conseguire i risultati definiti, si passa alla verifica di quanto comunicato e attuato nel tessuto vitale dell'organizzazione.

(processi che generano il prodotto, indicatori, ecc.) .

Infine, attraverso l'esistenza delle **misure** disponibili relative ai processi e ai risultati, tra cui gli indici di **Customer Satisfaction**, le misure interne sulla qualità degli output e dei processi, nonché le misure legate alle "non conformità" rilevate, si ritorna alla verifica di coerenza tra questi vari "esiti" e quanto previsto a livello di "**Riesame della Direzione**". Tale "riesame" esprime la capacità del top management di "leggere" tali risultati e di utilizzarli per **migliorare**, cioè per far evolvere il sistema di gestione per la qualità in modo da renderlo più efficace ed efficiente.

Le modalità di effettuazione dei singoli incontri di audit con i vari ruoli aziendali coinvolti non partono dalla verifica di attuazione delle "regole del gioco" definite nelle procedure, ma dalla conoscenza ed esistenza degli obiettivi definiti nella politica, calati nella pratica della gestione e nei meccanismi aziendali consolidati.

La verifica di applicazione delle regole definite nelle procedure o inglobate nei meccanismi operativi resta comunque il banco di prova che consente di ricavare riscontri reali e "oggettivi", recuperare concretezza, evitando uno dei possibili rischi del "nuovo" approccio: lo spostamento eccessivo sul piano della "filosofia" di gestione globale dell'azienda.

Paradossalmente, la maggior enfasi data in passato alla conformità procedurale costituiva una forma di "difesa", di barriera all'ingresso che a volte impediva all'auditor di entrare nella realtà del vissuto aziendale da parte dell'organizzazione.

La forma di colloquio con i vari responsabili tende ad essere più dialogata e meno rigidamente collegata a check list predefinite, anche se tali strumenti sono comunque utilizzati e predisposti dagli organismi di certificazione come strumento essenziale, come guida da interiorizzare e da contestualizzare al settore specifico.

In questo senso aumenta la necessità da parte degli organismi di certificazione di sviluppare competenze specifiche nella lettura dei processi tipici degli organismi soggetti all'audit. Il che non significa che gli auditor di sistema debbano essere dei supertecnici di settore, ma devono essere in grado di dialogare credibilmente con le funzioni /ruoli coinvolti anche sulla base di esperienze di audit consolidate in settori analoghi.

Per la formazione, come in generale per tutti i servizi di tipo professionale, tale requisito se possibile è ancora più importante e significativo in quanto il "valore aggiunto" della sessione di audit è in gran parte legato alla credibilità "professionale" degli auditor.

Impatto verso il processo di accreditamento delle sedi operative per la formazione co-finanziata da enti pubblici.

Nelle nuove norme, molti dei requisiti che erano considerati (non sempre a ragione) al di fuori dei requisiti della ISO 9001 edizione 1994, sono invece da ritenersi contemplati, es. tutti quelli relativi a Risorse, Infrastrutture, Ambiente di Lavoro, per i quali la nuova normativa prevede requisiti ai punti 6.3 e 6.4.

Evidentemente esistono degli standard minimi aggiuntivi, in termini di risorse che solo l'Ente Pubblico definisce, e che la norma ISO non definirà mai nello specifico, se non come "esigenze del cliente" di cui tener conto.

Necessità di sviluppare procedure aggiuntive per l'accreditamento

La richiesta di "procedure aggiuntive" per ottemperare alle richieste dell'Ente Pubblico in materia di accreditamento, dovrebbe essere molto attentamente vagliata, sia perché molti dei requisiti possono coerentemente essere inseriti nelle procedure da elaborare sui processi definiti nella nuova ISO, sia per non appesantire ulteriormente il lavoro burocratico.

Tutto il sistema della certificazione ISO, a partire dagli organismi di certificazione, si sta muovendo nella direzione di riconoscere maggior importanza agli aspetti di gestione manageriale dell'organismo di formazione, dalla definizione degli obiettivi, alla pianificazione controllo, ai sistemi di customer satisfaction, allo sviluppo delle competenze. Il focus dell'attenzione e delle pratiche di verifiche ispettive si sta spostando dalla valutazione di un sistema qualità formalizzato, che per altro continua ad essere necessario, alla gestione coerente per la qualità dimostrata nei comportamenti e riconoscibile negli strumenti di gestione manageriale utilizzati.

Allargamento dello spettro di attività dei Centri di Formazione

La giusta integrazione dei Servizi di Formazione in senso stretto con i Servizi di Orientamento e con i servizi di Inserimento Lavorativo non dovrebbe far perdere di vista la centralità dei processi di apprendimento propri ad ogni azione formativa.

L'ente di formazione dovrebbe comunque essere fortemente impegnato dall'accreditamento (e nella certificazione), a migliorare le sue capacità di gestire i processi legati all'apprendimento, dalla progettazione alla valutazione.

Nel medio termine, potrà essere migliorata l'integrazione dei Criteri di accreditamento con le logiche e i requisiti della nuova normativa ISO ed. 2000, distinguendo con più chiarezza i requisiti per l'accreditamento realmente coperti dalla certificazione ISO 9000 ed. 2000 da quelli che eventualmente devono essere verificati rispetto ad altre specifiche o con altri strumenti.

Occorrerebbe probabilmente anche riconoscere una maggior responsabilizzazione al centro di formazione certificato o in corso di certificazione ISO 9001 ed. 2000 nel dimostrare le modalità con cui assicura il rispetto dei criteri definiti per l'accreditamento, coerentemente con le proprie specificità organizzative e gestionali.

Tenendo conto che tutto il sistema della formazione è in forte evoluzione, ritengo che il committente pubblico, le parti sociali, i clienti e i fornitori dei servizi di formazione siano sensibili alle esigenze di migliorare il sistema di accreditamento nel suo complesso, e che quindi tali strade siano percorribili.

La certificazione ISO 9001 edizione 2000: l'esperienza di Isvor

Le novità del nuovo modello di sistema di gestione per la qualità secondo ISO 9001 ed. 2000 sono emerse chiaramente nell'audit di rinnovo della certificazione ISVOR FIAT avvenuto nell'aprile 2001, con gli esaminatori dell'Association Française pour l'Assurance de la Qualité (AFAQ).

Sono state positivamente apprezzate dai professional di Isvor le nuove modalità di conduzione degli audit, sicuramente più impegnative ma in grado di dare "valore aggiunto".

Gli auditor hanno particolarmente apprezzato l'orientamento al cliente e la consolidata e affidabile gestione dei processi di realizzazione dei servizi formativi.

È stato valutato positivamente l'utilizzo di strumenti di misura-

zione della soddisfazione del cliente (il Customer Satisfaction Index di Isvor Fiat), della soddisfazione del personale interno (la People Satisfaction che ha evidenziato risultati positivi) e della soddisfazione dei fornitori.

Tali strumenti erano già stati predisposti sia in virtù della politica Fiat sullo sviluppo di sistemi di misura e di obiettivi legati agli indici di soddisfazione dei clienti, sia per decisione della Direzione Isvor.

Il CSI di Isvor misura la soddisfazione dei **partecipanti** ai corsi, mediante uno strumento standardizzato di valutazione della reazione al termine del corso che permette di ricavare dati sistematici e confrontabili, la soddisfazione dei **committenti** dei corsi, che viene rilevata attraverso una check list strutturata diffusa a un campione di 100 responsabili della funzione personale e di linea, e la soddisfazione del **Top Management**, rilevata attraverso interviste dirette a circa 50 esponenti dell'Alta Direzione di Fiat. I tre dati rilevati costituiscono la base per un indice globale, su cui vengono ogni anno fissati obiettivi di miglioramento e a cui sono legati anche incentivi economici per il management Isvor.

Il Sistema di gestione per la Qualità realizzato in Isvor (ved. Tab. 2), definisce (per quanto concerne sia i processi fondamentali svolti da Isvor Fiat per la fornitura dei servizi formativi che i processi gestionali/attività di Assicurazione Qualità) le attività da svolgere e le relative modalità di esecuzione, attribuisce le responsabilità di gestione e di esecuzione agli enti/ruoli/funzioni, definisce la documentazione di registrazione della qualità

I processi e le attività di Realizzazione del servizio formativo di Isvor Fiat sono rappresentati nella Tabella 3, con l'indicazione dei riferimenti specifici della norma.

Per esemplificare la logica ISO, ci soffermiamo su un processo in particolare, "Valutazione degli esiti finali" che presenta una complessità e un'estensione molto ampia e si sviluppa parallelamente e in modo integrato rispetto ad altri processi (elaborazione della offerta, progettazione, erogazione).

Già nel processo di **erogazione** possono essere effettuate rilevazioni all'inizio e in itinere, i cui esiti vengono valutati per stabilire se il processo è sotto controllo o se si evidenziano non conformità su cui intervenire immediatamente.

Le attività di rilevazione e valutazione degli esiti finali sono effettuate quando non è più possibile intervenire sul servizio formativo ormai concluso. Le rilevazioni finali, seguendo il modello di Kirkpatrick, possono essere eseguite su vari "oggetti", quali la reazione dei partecipanti, i risultati di apprendimento, il trasferimento degli apprendimenti nella realtà di lavoro, i risultati per l'organizzazione del committente, fino a valutare il ROI dell'investimento formativo. Gli esiti di ciascuna rilevazione vengono quindi valutati, allo scopo di riscontrare la rispondenza agli standard predefiniti nel sistema qualità e con le specifiche definite dal cliente-committente e/o in progettazione. Se la rispondenza è riscontrata, la valutazione è positiva; in caso contrario è negativa.

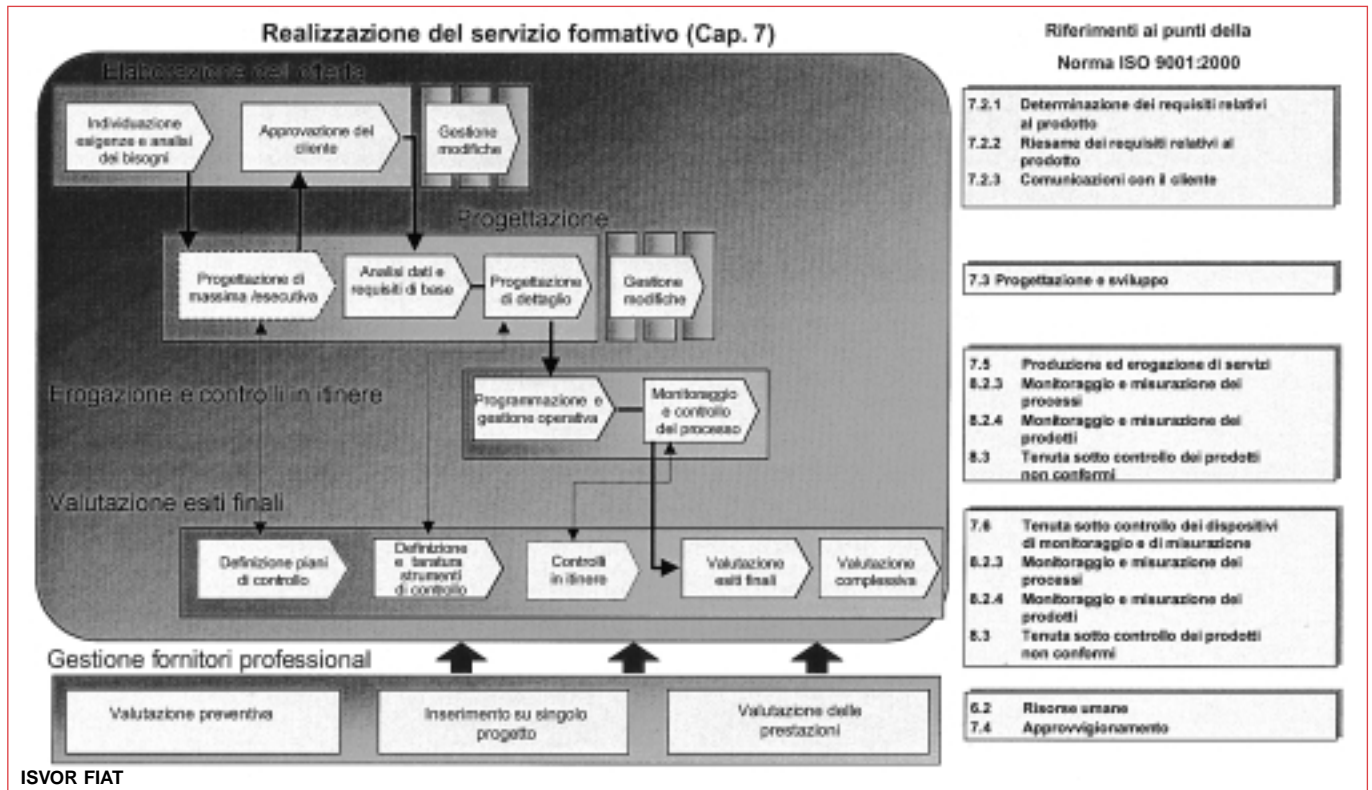
Appartengono al processo le attività necessarie per definire, identificare e tarare correttamente gli strumenti di controllo del servizio formativo (per esempio, per il questionario standard di reazione, la verifica della corretta impostazione dei contenuti e della significatività del sistema di misura nel tempo).

Il processo garantisce sia la valutazione complessiva del servizio formativo (al fine di verificare il raggiungimento di tutti gli stan-

Tabella 2 - Sistema di gestione per la qualità – ISO 9001: 2000



Tabella 3 - Sistema di gestione per la qualità – ISO 9001: 2000

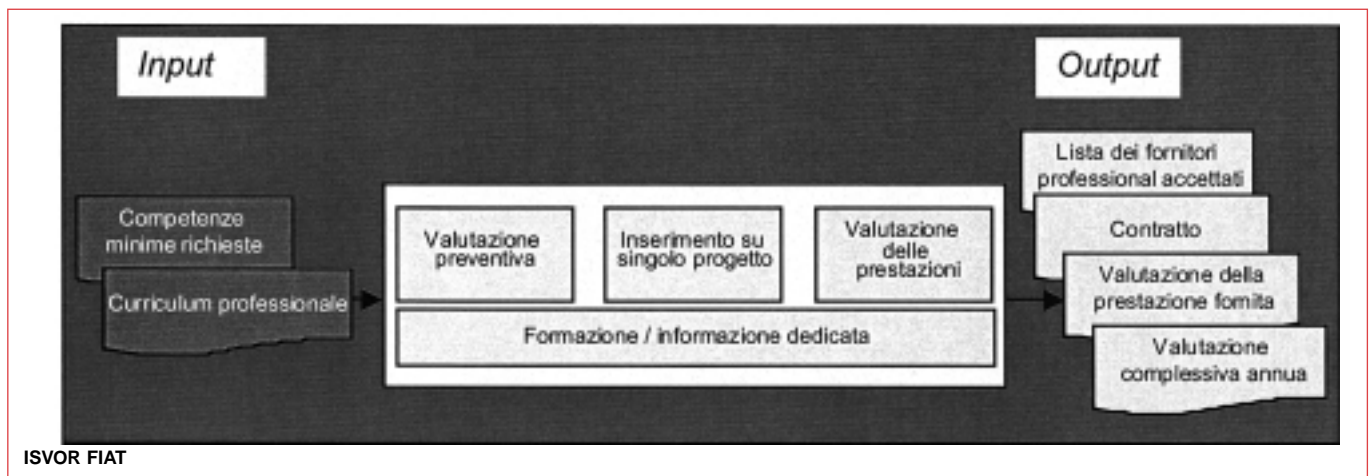


ard e le specifiche definite) sia la creazione di una raccolta dati utile per le attività di miglioramento continuo. La gestione delle non conformità permette di evidenziare in modo esplicito le problematiche legate all'erogazione (docenti, infrastrutture, materiale didattico, ecc.) Un altro processo particolarmente importante per Isvor è il **processo di gestione dei fornitori-professional**, nel suo complesso trasversale e di supporto all'erogazione del servizio formativo, esemplificato nel sottoriportato schema di flusso.

Per trovare riscontro in vantaggi concreti di efficaci e di efficien-

za, cioè di miglioramento reale delle prestazioni e dei risultati, occorre che le iniziative di costruzione di un sistema qualità e di certificazione dello stesso siano improntate a criteri di impegno e serietà che devono coinvolgere i clienti, i fornitori, le società di consulenza e i valutatori. Nel processo giocano infine un ruolo importantissimo gli organismi di certificazione: la loro competenza specifica nel verificare i requisiti ISO nell'ambito degli enti di formazione, la serietà e il rigore con cui effettuano gli audit sono fondamentali per garantire la tenuta del sistema della certificazione ISO come garanzia reale del governo dei processi in ottica cliente.

Schema 1



Trasparenza, qualità e garanzie per il sistema della formazione professionale: uno sguardo ai recenti provvedimenti normativi

Elisabetta Perulli,

Ricercatore Isfol - Area Metodologie per la Formazione

Già da diversi anni ogni impresa, grande o piccola, che operi nei mercati del pianeta, è entrata in contatto con una essenziale e concreta circostanza che caratterizza i nostri tempi moderni: essere all'altezza delle sfide poste dall'allargamento degli orizzonti di mercato (fino alla globalizzazione) significa fare i conti con un concetto di qualità ampiamente condiviso e lontano da ogni idiosincrasia. La qualità oggi è diventata un po' come un linguaggio universale, quasi quanto l'inglese nella net economy o come la moneta unica in Europa: si rende necessario per la caduta di alcune barriere (dei mercati o dei confini) e a sua volta finisce per abbattele di altre più psicologiche (o culturali) andando ad incidere sull'affidabilità, sulla fiducia, sulle mutue garanzie. Inoltre, proprio come accade all'opposto in questi due esempi di linguaggio universale o meglio di "protocollo di scambio" (inglese-net ed Euro), sappiamo che lo standard può essere declinato e in qualche misura proposto "dall'alto" (autorità/istituzioni preposte al tema) secondo criteri di efficacia e/o in relazione ad accordi raggiunti, oppure (come nel caso dell'inglese-net) affermarsi sul mercato in modo spontaneo laddove la sua urgenza precorra la stessa visibilità delle istituzioni; a queste non resterà che svolgere una azione di regolamentazione ex post dell'esistente. In entrambi i casi tuttavia una cosa è certa: il concetto di standard o standard di qualità è ormai stabilmente associato all'idea dell'apertura e della liberalizzazione piuttosto che all'idea dell'appiattimento o della perdita di identità, in altre parole, ad una evoluzione del mercato in senso globale corrisponde una crescente esigenza di standard di qualità.

Questa considerazione generale trova terreno emblematico proprio nella lettura, in una prospettiva un po' alta, dell'evoluzione del dibattito e delle riforme di questo ultimo quinquennio, nei sistemi di istruzione e formazione del nostro paese avviate a partire dall'Accordo per il Lavoro del 1996. La questione in gioco era, in fondo, semplice (anche se solo a dirsi): rendere appetibile, efficace ed affidabile ciò che è (a detta dell'OCDE) in una economia del sapere, la più importante "industria" di un paese industrializzato, quella dell'"apprendimento" dei suoi cittadini. Ciò significava, o possiamo dire significa, almeno tre sfide di enorme portata:

- allagare in misura considerevole la base clienti e la loro fidelizzazione al "prodotto formazione" (ossia il lifelong learning);
- adattare le proposte alle esigenze di un mercato assolutamente segmentato, flessibile e diversificato nei suoi fabbisogni;
- allinearsi ad una media europea nella qualità dell'offerta.

Ciò significava e significa, in sintesi, adottare un sistema di garanzie reciproche clienti/fornitori e dispositivi di assicurazione di qualità di prodotto e di processo. Tutto ciò partendo da una situazione di forte svantaggio e ritardo dovuta a decenni di riforme rimaste incompiute o inattuata.

Ecco, in grande sostanza, il motivo per il quale la certificazione delle competenze e l'accreditamento delle strutture formative - nonché i relativi standard - sono apparsi sin dal principio (1) come uno degli snodi strategici e qualificanti delle riforme stesse e della loro capacità di interpretare la complessità delle istanze che ne sono alla base. Per sintetizzare sosterremo che il tema certificazione/accreditamento e standard, si presenta, e non solo in Italia, fra le questioni di più evidente rilevanza nei processi di ridefinizione strutturale dei sistemi formativi Italia e che ciò accade per molte ragioni ma, andando al fondo, principalmente perché esso si situa all'incrocio di due problematiche, fra loro connesse:

- il progressivo sviluppo di un modello di "economia basata sul sapere" che, secondo la definizione proposta dall'OCSE, rende centrale la qualità dei processi di apprendimento a tutti i livelli (dal sistema dell'istruzione, alle organizzazioni viste secondo ottica "learning oriented", ai singoli individui), e impone quindi una parallela evoluzione della qualità della formazione, sul piano dei metodi e degli strumenti come su quello dei processi e delle strutture;
- la globalizzazione - altra tendenza di fondo che segna l'evoluzione del modello economico - che determina un fabbisogno fondamentale di trasparenza, intesa come disponibilità di standard comuni - anche di tipo metodologico - di supporto alla valutazione della qualità/affidabilità di un partner (tipicamente un fornitore) o di un prodotto/servizio. Per lo specifico del campo formativo, il concetto di trasparenza manifesta la sua importanza tanto rispetto al sapere professionale posseduto dai singoli individui (certificazione delle competenze, approccio sostitutivo al mutuo riconoscimento delle qualifiche) che nei confronti dell'offerta formativa (accreditamento o certificazione di prodotti, processi e strutture).

Per un approccio alla qualità nella "industria dell'apprendimento"

E' opportuno a questo punto corredare le circostanze e gli eventi che saranno illustrati nell'ambito di questo contributo, con una riflessione generale sul concetto di qualità dei servizi di formazione e sui possibili criteri ed indicatori identificabili per una valutazione di qualità.

Tale riflessione, quantunque non scientifica o esaustiva, risulta tuttavia utile nell'ottica di valutare le proposte e le innovazioni derivanti dai recenti provvedimenti normativi in tema di certificazione e accreditamento, senza incorrere nell'errore comune di circoscrivere la portata degli atti normativi stessi all'ambito, o ai fatti, che essi direttamente regolano, ma cogliendo anche il messaggio sociale e politico di cui essi sono veicolo.

In primo luogo è importante sottolineare che lo studio dei modelli di qualità nella formazione così come la sensibilità del mercato, pur risultando piuttosto recente, è motivo di vivissimo dibattito sia a livello nazionale ma soprattutto in ambito europeo.

Gli stessi pilastri fondamentali dell'UE (a partire dal Trattato di Maastricht) fanno costantemente esplicito riferimento alla qualità in tema di istruzione e formazione e l'investimento cospicuo in migliaia di esperienze pilota di innovazione nell'istruzione e nella formazione nell'ambito di programmi che prevedono la cooperazione tra organismi di diverse nazioni ha rafforzato nel tempo la consapevolezza della centralità del problema di reperire parametri e determinati comuni di qualità.

Le problematiche sopra sintetizzate determinano a grandi linee

(1) Ricordiamo a questo proposito le enunciazioni dell'Accordo per il Lavoro che auspicava: "un sistema di certificazione quale strumento idoneo a conferire unitarietà e visibilità ai percorsi formativi di ogni persona lungo tutto l'arco della vita nonché a promuovere il riconoscimento dei crediti formativi comunque maturati ed a documentare le competenze effettivamente acquisite"

due differenti dimensioni della qualità, entrambe necessarie e fra loro connesse, di cui è opportuno nella logica del discorso fare la distinzione. Semplificando, alla necessità di trasparenza si associa la qualità “declarativa”, che comprende le prassi di accreditamento/certificazione finalizzate ad attestare il “valore” e le “garanzie” in rapporto a standard socialmente condivisi. Un caso tipico nel campo della formazione è ad esempio la certificazione ISO 9001 dei sistemi qualità di soggetti erogatori.

Alla necessità dell’efficacia diffusa dei processi di apprendimento si richiama invece la qualità “performativa”, basata sullo sviluppo di capacità di gestione ottimale e progressiva dei processi (il miglioramento continuo e la ricerca dell’eccellenza) agendo sul funzionamento strategico-organizzativo. A titolo di esempio, si può ricomprendere in tale categoria una prassi di gestione quale il TQM – Total Quality Management.

I processi educativi e formativi sono eminentemente attività di servizio e quindi anche da un punto di vista teorico rispondono a criteri differenti rispetto alla qualità di prodotto cui fanno implicito o esplicito riferimento, come matrice culturale, entrambi gli approcci alla qualità sopra descritti.

Eppure è solo di recente, con il deciso sviluppo della formazione professionale, che la nozione di istituzioni educative intese come erogatrici di servizio, ha cominciato ad essere utilizzata e compresa. Ciò non perché la qualità non sia sempre stata un problema vivo in questi settori, ma piuttosto perché questa veniva considerata da una prospettiva del tutto differente.

Le istituzioni educative, gli insegnanti, i soggetti politici ed amministrativi sono stati da sempre sensibili al problema della qualità dell’educazione ma nella maggior parte dei casi veniva implicitamente assunto che la qualità del sistema educativo fosse evidenziabile solo attraverso le performance degli allievi che ne sono parte. Quindi anche in mancanza di un formale approccio alla qualità, tutte le istituzioni educative hanno dovuto farsi carico di strutturare metodi e procedure per la verifica del proprio operato.

Infatti, nei sistemi educativi di tutta Europa è evidente il tentativo di centralizzazione e standardizzazione procedurale dell’educazione a fronte di nessun particolare controllo sulla qualità dei “fornitori”: Scuole, Università, istituzioni varie.

Inoltre laddove esistano situazioni di maggiore autonomia rispetto alle procedure stabilite a livello nazionale, è il caso di alcune Università, il criterio della standardizzazione viene sostituito con quello del prestigio e della reputazione, criterio vicino al concetto più arcaico di qualità, quello filosofico o di innata eccellenza. Vi sono peraltro altri settori di più recente sviluppo in cui non esiste una reale tradizione di qualità: la formazione continua, quella aziendale, quella professionale.

Volendo comunque tracciare uno schema, con qualche pretesa cronologica, dei principali concetti di qualità nella formazione sviluppati negli ultimi vent’anni potremmo evidenziarne almeno cinque:

- qualità da un punto di vista DIDATTICO, che considera questioni generali di tipo tecnico-cognitivo quali l’efficacia o l’appropriatezza dell’insegnamento o dell’apprendimento;
- qualità da un punto di vista ECONOMICO o macroeconomico, che considera il ritorno degli investimenti di tipo formativo ed educativo da parte delle istituzioni o anche delle imprese;
- qualità da un punto di vista SOCIALE, in cui il focus sta nella capacità dei sistemi formativi di offrire pari opportunità alle categorie svantaggiate contrastando gli squilibri;
- qualità da un punto di vista del CONSUMATORE, in cui il punto fondamentale sia la capacità del sistema di erogare servizi conformi a determinate richieste provenienti, ad esempio, da allievi, imprenditori, gruppi sociali;
- qualità da un punto di vista MANAGERIALE, in cui il focus sia una efficacia complessiva delle istituzioni formative quali

erogatori di servizi interni ed esterni secondo i criteri della Qualità Totale.

Anche se tutti questi punti di vista possono essere considerati validi, si tende oggi a privilegiare l’ultimo punto di vista poiché risulta il più globale e composito e quello maggiormente in linea con gli orientamenti più recenti che sottolineano la capacità organizzativa di offrire ed erogare beni e servizi di alta qualità.

La prospettiva della Qualità Totale impone tuttavia una riflessione fondamentale su quali siano realmente i prodotti e soprattutto i clienti esterni dei servizi formativi dunque i clienti delle organizzazioni che li erogano.

Parlare di clienti in senso lato immaginando solo coloro che fruiscono materialmente dei servizi formativi più tradizionali, ovvero gli allievi, non è sufficiente a descrivere la complessità della committenza con cui gli organismi della formazione si trovano a dialogare. Possiamo a tale proposito elencare almeno 3 tipologie di beneficiari o possibili clienti della formazione scoprendo così tre differenti punti di vista sulla qualità dei servizi formativi:

- GLI ALLIEVI o clienti finali sono coloro che materialmente apprendono nella formazione, possono essere studenti, disoccupati o occupati;
- IL MONDO IMPRENDITORIALE o GLI IMPRENDITORI che usufruiscono della formazione sia in termini di preparazione di base dei futuri collaboratori sia in termini di formazione interna;
- LE AUTORITA’ PUBBLICHE e tramite loro LA COLLETTIVITA’: che gestisce direttamente la formazione iniziale e l’istruzione, formula orientamenti sulle politiche del lavoro e della formazione, finanzia attività formative coerenti con tali orientamenti.

A partire da quanto esposto il modello proposto di seguito considera una serie di otto differenti dimensioni di qualità come previste nell’approccio alla Qualità Totale nel settore dei servizi (Tab. 1):

Tabella 1

Dimensioni di qualità	Significato
COMPETENZA	Possesso di adeguate conoscenze e competenze
COMUNICATIVITA’	Capacità di comunicare con il cliente, farsi comprendere.
REATTIVITA’/ PRONTEZZA	Capacità di veloce adattamento e riadattamento in base alle esigenze del cliente.
TEMPI	Erogare il servizio in tempi adeguati.
AFFIDABILITA’	Garantire la conformità e la stabilità della performance alle attese.
SICUREZZA	Garantire la assenza di errori e scostamenti.
ACCESSIBILITA’	Fruibilità e facilità di accesso al servizio in base alle caratteristiche del cliente.
COMPrensione	Capacità di diagnosi delle esigenze del cliente e di personalizzazione del servizio.
TANGIBILITA’	Capacità di garantire risultati tangibili e misurabili.

Tabella 2

PUNTI DI VISTA* Dimensioni di qualità dei servizi	UTENTI FINALI / ALLIEVI	IMPRESE/ IMPRENDITORI	PUBBLICO/ COLLETTIVITA'
COMPETENZA	Ottenere una preparazione esauriente e competente	Ottenere un reale e aggiornato incremento di preparazione e professionalità specifica.	Livello scientifico assoluto. Esperienza e competenza aggiornate.
COMUNICATIVITA'	Informazione adeguata, chiarezza dell'offerta formativa.	Chiarezza dell'offerta formativa, dei vantaggi, dei costi, delle condizioni.	Notorietà e presenza presso i target group di riferimento.
REATTIVITA'/PRONTEZZA	Poter contare su una attenzione al feedback e su un costante e riadeguamento alle esigenze.	Capacità di adattamento o riadattamento alle esigenze organizzative e di mercato.	Capacità di adeguamento rapido alle mutazioni nei bisogni sociali e del mercato.
TEMPI	Tempestività e adeguatezza dei tempi di erogazione alle esigenze individuali.	Tempestività e adeguatezza dei tempi di erogazione alle esigenze organizzative.	Adeguatezza dei tempi alle procedure richieste.
AFFIDABILITA'	Conformità alle attese e agli obiettivi concordati.	Conformità a obiettivi, costi e condizioni concordate.	Conformità a orientamenti espressi, nonché alle direttive e alle procedure.
SICUREZZA	Assenza di errori	Assenza di errori	Trasparenza e regolarità nell'operato.
ACCESSIBILITA'	Facilità di contatto, di accesso e di condizioni di utilizzo.	Fruibilità dell'offerta nei modi, nei tempi e nei costi diretti e indiretti.	Presenza e fruibilità rispetto ai target di riferimento.
COMPRESIONE	Poter contare su una corretta identificazione del fabbisogno formativo individuale.	Poter contare su una corretta identificazione del fabbisogno formativo organizzativo.	Corretta interpretazione dei fabbisogni di riferimento. Capacità di formulare proposte pertinenti.
TANGIBILITA'	Ricontrare risultati tangibili. Ad esempio: → incremento del valore professionale sul mercato; → rapida occupazione o rioccupazione → occupazione conforme alle attese → passaggio agevole agli step formativi successivi	Ricontrare risultati tangibili. Ad esempio: → coerenza costi/benefici → maggiore produttività → minore conflitto interno → maggiore organizzazione → incremento di competitività sul mercato → adeguamento a normative esterne	Ricontrare risultati tangibili. Ad esempio: → maggiore innovazione → minimizzazione di squilibri e promozione di pari opportunità → maggiore occupazione → maggiore pace sociale → maggiore livello medio di cultura nella popolazione

Dall'incrocio tra queste dimensioni di qualità e i tre diversi punti di vista (o clienti) individuati possono nascere interessanti riflessioni che si situano immediatamente sul versante operativo diventando una sorta di check list di controllo come accade nella più genuina tradizione del TQM (Tab. 2). Utilizzando questo modello esemplificativo, che costituisce, come si diceva, una semplice proposta operativa, è possibile immaginare una valutazione dell'uso di sistemi, dispositivi e tecniche formative ma solo in risposta a specifiche problematiche.

Ad esempio la formazione a distanza può rispondere a criteri di alta reattività per il cliente pubblico/collettività poiché è in grado di rispondere adeguatamente alle esigenze di innovazione e diversificazione dei servizi formativi, mentre ha certamente reattività relativa per il cliente impresa in quanto legata alla capacità dei progettisti di attuare un sistema flessibile e modificabile, e ha reattività bassa per il cliente allievo poiché virtualmente poco flessibile al modificarsi dei fabbisogni individuali.

Quali passi avanti nel “sistema qualità” della formazione in Italia

In sintesi, dunque, assicurare qualità in un servizio complesso come quello formativo, significa assumere la molteplicità dei possibili criteri di riferimento e soprattutto la pluralità del sistema cliente (individui, imprese, istituzioni), pluralità che interagisce in modo significativo con i criteri stessi che si intendono adottare, spostando l’asse dello standard richiesto a seconda del genere di intervento, delle sue finalità e del contesto in cui si esplica. Come rispondere sul piano normativo a una questione di tale complessità. I modelli possibili sono diversi e, guardando ai cugini d’Europa, potremmo dire che ognuno dei grandi paesi (Francia, Germania, Regno Unito) ne ha adottato uno proprio, incontrando comunque notevoli difficoltà.

In Italia il processo è stato ed è estremamente faticoso, appesantito oltre tutto dalla necessità primaria di standardizzazione dei diversi sistemi regionali di FP che viaggiano ancor oggi a velocità diversissime. Eppure, ad un bilancio provvisorio tratto della lettura degli eventi normativi che scadenza le riforme, si può rilevare un progressivo consolidamento del dibattito e una crescente convergenza delle diverse posizioni sociali, politiche ed istituzionali, tanto da produrre proprio negli ultimi mesi, un passaggio progressivo dall’affermazione di principi di ordine generale alla definizione di un insieme di regole del nuovo sistema.

Queste regole si sono sviluppate su fronti diversi (in particolare ricordiamo il procedere dei processi attuativi nella formazione professionale e nei canali IFTS, Obbligo Formativo, Apprendistato, EDA) ma trovano una coerenza o meglio un punto unico di aggancio nella assunzione dei diversi punti di vista. La logica di fondo è quella di trovare una chiave di regolazione dei rapporti tra le imprese, gli individui e le istituzioni educative e formative, dovendo essenzialmente assicurare:

- alle realtà socio-economiche i necessari strumenti di flessibilità per accompagnare e promuovere i processi di sviluppo;
- agli individui, giovani e adulti, il raggiungimento e il mantenimento di effettive condizioni di occupabilità tramite un’offerta formativa caratterizzata da qualità e personalizzazione;
- alle istituzioni la possibilità di operare in un contesto dotato delle necessarie regole comuni nel rispetto delle peculiarità che caratterizzano e diversificano l’offerta educativa e formativa.

Ma vediamo brevemente il contenuto dei due provvedimenti normativi che, nel maggio 2001, segnano un punto di svolta di questo processo. Sono i due decreti del Ministro del Lavoro derivanti dall’Accordo Stato Regioni del 18 febbraio 2000: il Decreto del 25 maggio 2001 dal titolo “Accreditamento delle sedi formative e delle sedi orientative” e il Decreto del 31/5/2001 dal titolo “Certificazione nel sistema della formazione professionale”.

In primo luogo hanno entrambi, come vedremo, due essenziali caratteristiche:

- rendono oggi leggibili in modo organico gli acquis del dibattito socio-istituzionale di questi anni in tema di certificazione, accreditamento e standard dando contemporaneamente avvio ai necessari processi attuativi;
- vanno a fondare una sorta di cornice in cui si svilupperanno le azioni di sistema previste come obiettivi strategici della attuale programmazione FSE per ammodernare e rilanciare in modo concreto il sistema della FP.

In particolare nel testo del **Decreto sulla certificazione** sono fissati i seguenti punti:

- la focalizzazione e la finalità del nuovo sistema di certificazione che, centrandosi sulle competenze, intende conferire trasparenza ai percorsi formativi e valorizzazione alle esperienze individuali e ai crediti formativi nella prospettiva euro-

pea del life long learning nonché agevolare l’incontro tra domanda e offerta di lavoro;

- una delle prime definizioni istituzionali esplicite delle competenze in quanto oggetti di certificazione “*Al fine di definire con criteri omogenei il patrimonio conoscitivo ed operativo degli individui, per competenza certificabile “...”, si intende un insieme strutturato di conoscenze e di abilità, di norma riferibili a specifiche figure professionali, acquisibili attraverso percorsi di formazione professionale, e/o esperienze lavorative, e/o autoformazione, valutabili anche come crediti formativi*”;
- l’avvio di un lavoro di definizione di standard minimi di competenza per la certificazione, con il contributo rilevante delle parti sociali, tramite Commissioni Settoriali rappresentative di istituzioni nazionali e regionali e delle parti sociali e con successiva adozione tramite ulteriori provvedimenti;
- la responsabilità e autonomia delle Regioni nella regolamentazione e nell’esercizio della funzione di certificazione nonché nella contestualizzazione di standard e procedure per assicurare la coerenza con le esigenze territoriali, pur tenuto conto delle indicazioni nazionali poste a garanzia dell’omogeneità delle diverse prassi;
- la definizione delle tre diverse tipologie di certificazione di cui il sistema si compone (certificazione di percorso formativo di norma di qualifica, certificazione di percorso formativo parziale o non completato o non finalizzato alla qualifica, certificazione di competenze acquisite in contesto non formale o informale valutabili per l’accesso a percorsi o titoli formali) e del Libretto Formativo del cittadino quale strumento di raccolta e documentazione delle certificazioni via via acquisite dall’individuo;
- un primo approccio regolamentare al problema del riconoscimento dei crediti formativi che prevede una collaborazione tra istituzione ricevente (che comunque determina il valore del credito) e istituzione di provenienza e una distinzione tra credito, per così dire, “relativo” in quanto istituito e valido in base a specifici accordi e credito “nazionale” in quanto basato sugli standard nazionali già richiamati e quindi comunque valido (ancorché oggi non praticabile mancando proprio gli standard di cui il Decreto stesso avvia la definizione);
- l’avvio di una fase di sperimentazione in cui questi criteri e modalità di certificazione delle competenze dovranno essere inserite nelle realtà regionali e di filiera interagendo con le rispettive peculiarità e andando a promuovere e diffondere progressivamente il nuovo sistema.

Il testo del Decreto sull’accreditamento delle strutture invece contiene i seguenti elementi ritenuti essenziali ai fini del presente ragionamento:

- fa chiarezza sulla finalità dell’accreditamento che è quella “*di introdurre standard di qualità dei soggetti attuatori nel sistema di formazione professionale, secondo parametri oggettivi, per realizzare politiche pubbliche di sviluppo delle risorse umane nei territori di riferimento*”;
- istituisce una delimitazione di campo tra orientamento e formazione ponendoli come due interventi di pari dignità (fatto del tutto nuovo nel panorama normativo ancorché ampiamente condivisibile e tardivo) “*Per attività di orientamento si intendono gli interventi di carattere informativo, formativo, consulenziale, finalizzati a promuovere l’auto-orientamento e a supportare la definizione di percorsi personali di formazione e lavoro e il sostegno all’inserimento occupazionale. Per attività di formazione si intendono gli interventi di prequalificazione, qualificazione, riqualificazione, specializzazione,*

aggiornamento realizzati con sistemi che utilizzano metodologie in presenza e/o a distanza”;

- definisce il sistema dei soggetti interessati in quanto destinatari di accreditamento (“*le sedi operative di organismi, pubblici e privati, che organizzano ed erogano attività di orientamento e formazione professionale, finanziate con risorse pubbliche*”) e in quanto responsabili delle procedure di accreditamento (le Regioni e le Province Autonome);
- definisce tre macrotipologie dei servizi di formazione facendo ordine all’interno di un quadro di offerta che, nella corsa alla diversificazione, rischiava di perdere un quadro di senso comune (*obbligo formativo, formazione superiore, formazione continua*);
- stabilisce cinque criteri considerabili ai fini dell’accreditamento istituendo le basi del sistema qualità. I criteri sono:
 - a) *capacità gestionali (a1) e logistiche (a2)*
 - b) *situazione economica*
 - c) *competenze professionali*
 - d) *livelli di efficacia ed efficienza nelle attività precedentemente realizzate*
 - e) *interrelazioni maturate con il sistema sociale e produttivo presente sul territorio*
- districa, seppur in modo un po’ “spartano”, la questione complessa delle interazioni tra accreditamento e il sistema qualità ISO definendo uno sconto di tre criteri su cinque per le aziende certificate ISO;
- afferma la assoluta centralità di assicurare adeguate competenze professionali del personale delle strutture quale requisito principe dedicandovi una ampia parte degli allegati tecnici e prevedendovi ulteriori provvedimenti (*entro il 31 dicembre del 2001, il Ministro del Lavoro e della Previdenza sociale, previa intesa in sede di Conferenza Stato - Regioni, definisce gli standard minimi delle competenze professionali relative alle funzioni di direzione, amministrazione, docenza, coordinamento, analisi, progettazione, valutazione, orientamento...*);
- determina l’avvio, parallelo a quello previsto nel Decreto sulla certificazione, della fase di sperimentazione “...per verificare l’adeguatezza del modello operativo di cui all’Allegato 2 e per procedere ad eventuali aggiustamenti”.

Dunque se le questioni in campo erano molteplici e complesse e gli obiettivi ambiziosi, questi due provvedimenti, pur non esaurendo la materia, si pongono come un importante momento di arrivo e concretizzazione di una fase estremamente ricca del dibattito socio-istituzionale, nonché di tante prassi e sperimentazioni condotte sino ad oggi nel settore pubblico e privato, facendone la necessaria sintesi.

Dovendone individuare gli elementi di coerenza potremmo affermare che entrambi i Decreti:

- definiscono finalità, ambiti, oggetti rilevanti e comuni svolgendo una essenziale azione sul linguaggio comune;
- identificano tipologie e criteri generali ovvero riordinano il campo sul quale intervengono categorizzandolo in modo preciso e prevenendo applicazioni improprie della norma;
- svolgono una azione puntuale di definizione dei ruoli dei soggetti coinvolti sostenendo in entrambi i casi il ruolo forte e autonomo di Regioni e Province viste sempre più come stakeholders politici e sempre meno come soggetti amministrativi;
- adottano il focus delle **competenze** quale chiave di volta nella regolazione dei rapporti fiduciari tra imprese, istituzioni ed individui, avviando un lavoro di loro puntuale declinazione (standard di competenza);
- avviano sperimentazioni prevedendo una progressione nella implementazione dei sistemi e dunque una attenzione alla rispondenza dei modelli individuati rispetto ai possibili fabbisogni e criteri nella realtà. E’ questo un approccio misto top down/bottom up di sicuro interesse ma con qualche complessità di pilotaggio e gestione.

In conclusione possiamo dire di aver testimoniato di un passaggio all’azione in questo campo, ma non basta. Bisognerà ancora esprimere impegno per implementare il sistema, applicare e diffondere la strumentazione necessaria, insomma mettere in pista le nuove opportunità di certificazione e di offerta di qualità come un reale servizio a disposizione dei cittadini, transitando il nostro sistema educativo e formativo, nell’epoca più matura delle riforme.

Sezione 3

Ricerche

La domanda di formazione technology based (Analisi dei dati emersi dalla prima fase della ricerca ASFOR)

Francesco Venier,

Coordinatore della Ricerca ASFOR, Responsabile Area Organizzazione e Personale e Area e-Business MIB School of Management, Trieste

Premessa

I dati oggetto d'analisi in questo articolo, sono il frutto della prima fase di una ricerca avviata nei primi mesi di quest'anno dal Gruppo *Information Technology* di ASFOR, tesa a realizzare un monitoraggio delle tendenze della domanda di formazione technology based delle aziende.

Tale ricerca si colloca in un progetto più ampio di sistematizzazione, scambio e creazione di competenze sull'elearning, che costituisce una delle attività che stanno maggiormente impegnando l'associazione negli ultimi due anni. Vale ad esempio la pena segnalare che in questo momento, parallelamente al programma di ricerca sull'elearning in azienda, è in corso un'intensa attività, mirata questa volta al mercato degli MBA online, che mira alla definizione dei criteri di qualità (standard tecnologici, metodologici, infrastrutturali e dei processi didattici) dei programmi formativi online che un master online deve rispettare per potersi fregiare della certificazione di ASFOR.

Obiettivi e struttura del lavoro

In questa prima fase del progetto di analisi della domanda aziendale di formazione technology based, l'obiettivo primario dell'indagine è stato esplicitare alcuni segnali per anticipare i bisogni di formazione technology based rispetto al momento in cui questi saranno avvertiti dal mercato sotto forma di competenze e professionalità mancanti. Poiché il mercato della formazione technology based in Italia, si trova ancora nella tumultuosa fase iniziale del suo ciclo di vita, una descrizione minuziosa della situazione in essere rischierebbe di essere superata, quindi inutile, prima ancora di essere conclusa.

Per questo si è deciso di non adottare una metodologia di indagine quantitativa, basata sull'analisi di un campione di imprese statisticamente ponderato e stratificato in modo da rappresentare esattamente l'attuale mercato della formazione technology based, ma si è preferito adottare una logica di indagine qualitativa che ci permettesse di "tastare il polso" alle aziende più dinamiche e sensibili ai temi della formazione e dell'innovazione.

Tali aziende sono state selezionate dai soci ASFOR che hanno collaborato alla raccolta dati facendo compilare i questionari dai responsabili delle politiche di formazione.

La struttura principale dell'analisi si snoda seguendo la costruzione del questionario evidenziando sia i risultati più significativi dei singoli item sia, ove utile, alcune correlazioni tra item, classi settoriali e classi dimensionali. Ne risulta una trattazione suddivisa in quattro parti:

- Esperienza personale del responsabile della formazione
- Esperienza formativa dell'impresa

c. Nuove esigenze e nuove modalità

d. Sviluppi e criticità.

Quindi, seguendo la struttura della serie di domande poste agli intervistati, cercheremo di ricavare dall'esperienza formativa personale e aziendale delle valutazioni e dei giudizi relativamente alle sperimentazioni sostenute, in particolare, per quanto riguarda le modalità di fruizione e le tecnologie impiegate, ma anche circa le qualità e l'efficacia complessiva dei corsi frequentati.

Passeremo poi ad occuparci delle esigenze degli individui e delle organizzazioni in termini di fabbisogni formativi e di nuove modalità di utilizzo dei percorsi di formazione, interpretandoli alla luce delle valutazioni espresse sul ruolo e sullo sviluppo della formazione on-line nell'ambito aziendale.

Il campione

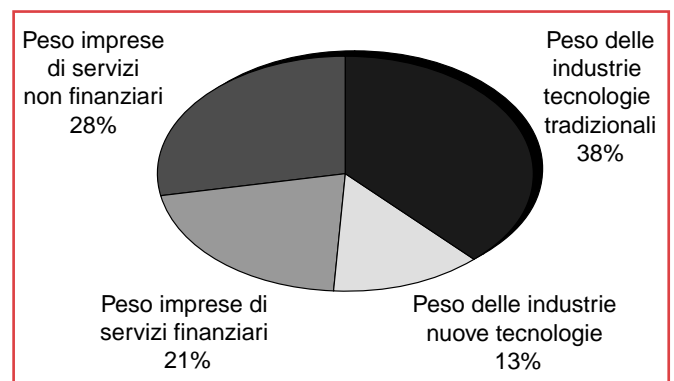
Il campione è costituito da 53 imprese, suddivise quasi equamente in 26 aziende del settore industriale e in 27 imprese erogatrici di servizi.

Data la limitatezza del campione non avrebbe senso una analisi settoriale di dettaglio, ma abbiamo comunque voluto disaggregare il dato mediante l'utilizzo di quattro classi macro settoriali: industrie di settori tradizionali (21), industrie delle nuove tecnologie (5); imprese di servizi non finanziari (19) imprese di servizi finanziari (8).

Oltre ad appartenere a diversi settori, le imprese del campione presentano una grande eterogeneità dal punto di vista dimensionale. Per rendere significativa l'analisi, trattandosi di una indagine sui processi formativi del personale, abbiamo deciso di adottare come unico criterio di ponderazione il numero di "dipendenti" (non il fatturato).

In figura 1, è quindi rappresentato il campione ponderato e suddiviso in classi settoriali.

Figura 1 -Il campione suddiviso per tipologia d'impresa



Esperienza personale del responsabile della formazione

L'indagine ha inizio considerando quella che è stata l'esperienza vissuta negli ultimi due anni dai singoli responsabili nel campo della formazione, intesi, per l'appunto, come semplici utenti e sperimentatori.

La partecipazione ad attività formative è molto alta, con ben 44 intervistati del campione, pari ad una percentuale di circa l'83%;

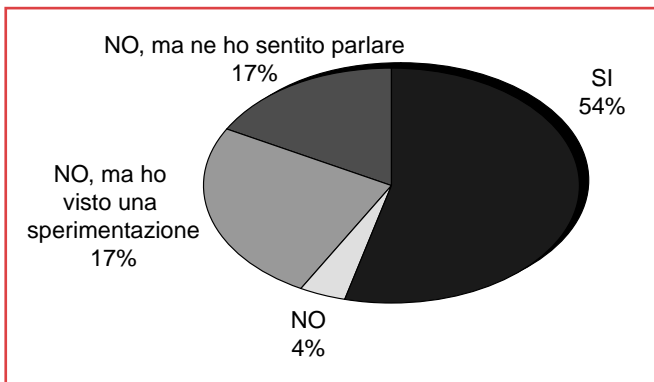
che sale ad un ragguardevole 92% se introduciamo la ponderazione delle risposte.

Tali percentuali mostrano che l'esigenza di formazione continua trova un vasto consenso ed applicazione nel campione, con il maggior numero di adesioni tra gli appartenenti alle industrie "tradizionali" (16) e alle imprese erogatrici servizi non finanziari (17).

Quando l'argomento si sposta sulla sperimentazione personale di corsi con formazione a distanza, le percentuali mutano anche se non in maniera radicale: in termini numerici, il 43% ha risposto positivamente, mentre un 38% circa, pur non avendo mai avuto un'esperienza in merito, ne ha comunque sentito parlare oppure ne ha visto una sperimentazione; il rimanente 19% del campione invece dichiara di non aver mai frequentato questo tipo di corsi ovvero di averne sentito parlare.

Anche in questo caso la ponderazione ci fornisce dati interessanti (Figura 2).

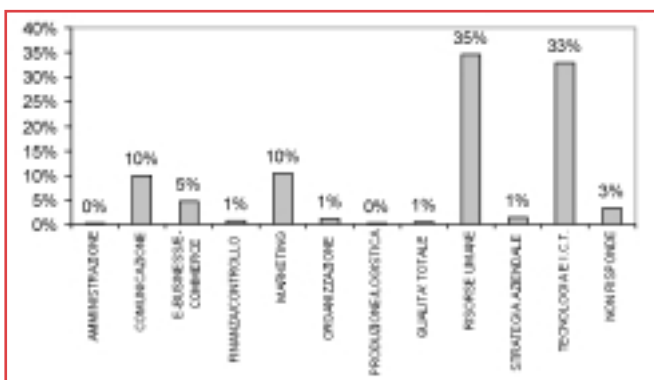
Figura 2 - Esperienza nella FaD dei decisori



Le risposte affermative superano la metà del campione, mentre, ed è forse il dato più rilevante, la percentuale di quelle esclusivamente negative scende drasticamente al 4%. Lo spostamento delle percentuali tra campione e campione ponderato ci mostra, come ci aspettavamo, che le realtà di maggiori dimensioni sono al momento quelle che danno ai loro formatori maggior spazio per sperimentare nuovi concetti e strumenti formativi.

Andando ad analizzare il tipo di argomenti trattati nei percorsi formativi dei responsabili della formazione, balza all'occhio l'assoluta dominanza di due temi, la gestione delle risorse umane, che sommata alla comunicazione costituisce ben il 45% delle attività formative seguite, ma un altro 33% è occupato dalla formazione sulle nuove tecnologie (Figura 3).

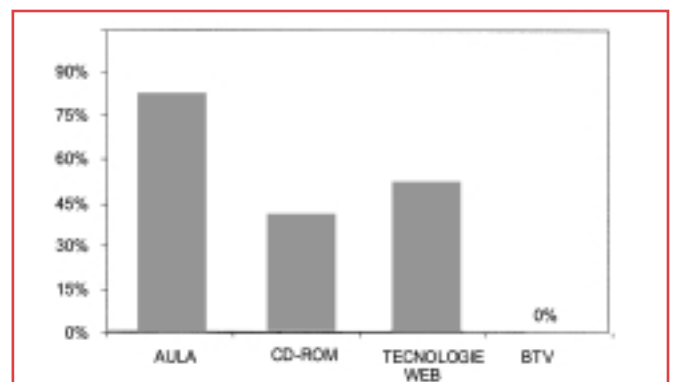
Figura 3 - Corsi seguiti dai decisori



Tutti gli altri temi sono distaccati di almeno venti punti. Il dato ci pare molto interessante perché sembra preludere ad una nuova caratterizzazione del profilo del professionista del Personale. Alle tradizionali skills delle Risorse Umane, si stanno affiancando, mediante chiari investimenti in formazione, nuove skill di tipo tecnologico.

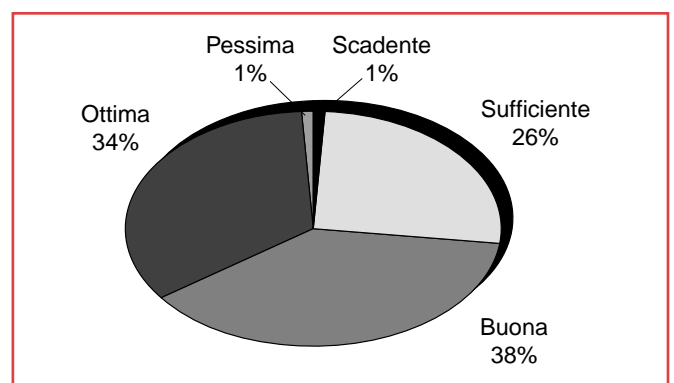
Per quanto concerne le modalità di fruizione e le tecnologie impiegate durante le attività formative è evidente il diffusissimo impiego della tradizionale aula, come unica modalità (36%) o affiancata da altre soluzioni per un totale di oltre l'80% dei corsi. Queste percentuali testimoniano che le metodologie formative tradizionali sono ancora di gran lunga le più utilizzate, ma le percentuali relative alle modalità technology based sono sorprendentemente elevate, quasi il 50% dei corsi si è comunque avvalso di un qualche supporto via rete (email, o web) e circa il 40% dei corsi, quelli di contenuto più tecnologico, sono stati accompagnati da supporti su cdrom (Figura 4).

Figura 4 - Modalità di fruizione dei corsi



Infine ai responsabili delle politiche di formazione è stato chiesto un giudizio sull'efficacia complessiva dei corsi (Figura 5).

Figura 5 - Efficacia complessiva dei corsi



Solamente il 2% del campione ponderato esprime un giudizio negativo sull'efficacia dei corsi seguiti, quindi per quasi la totalità del campione l'investimento in formazione effettuato negli ultimi due anni è stato ben realizzato, con addirittura il 72% di giudizi molto positivi. Ovviamente, in questo caso siamo di fronte ad un giudizio di parte, dato che sono loro stessi che hanno scelto i corsi da attivare tuttavia date le altissime percentuali di soddisfazione dichiarata riteniamo che la soddisfazione di fondo per l'efficacia dei corsi sia un dato indiscutibile.

Ciò non significa che niente possa essere migliorato, perché, per esempio, esplodendo nel dettaglio la valutazione circa la qualità delle tecnologie utilizzate, scopriremmo che il 6% le valuta pessime o scadenti, e soltanto l'8% le giudica al contrario, ottime.

Esperienza formativa dell'impresa

La seconda sezione del questionario, riproponeva le stesse domande ma questa volta l'oggetto di riferimento non era il vissuto dei responsabili della formazione, bensì l'esperienza dell'intera impresa relativamente alle attività formative poste in essere negli ultimi due anni.

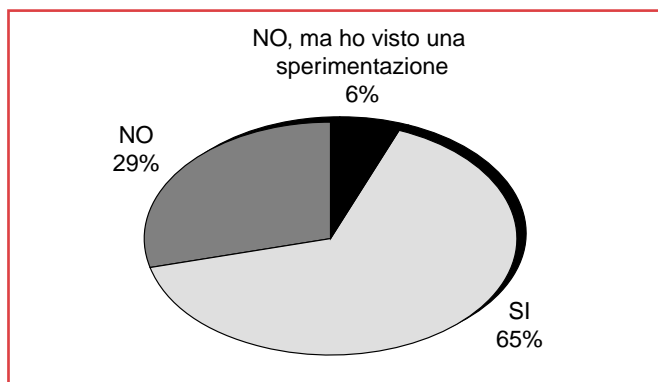
Dobbiamo ribadire il concetto che le imprese facenti parte del campione rappresentano, all'interno della realtà produttiva italiana, degli esempi virtuosi, casi eccellenti per sensibilità verso un uso strategico della formazione e la sua innovazione. È lecito pensare che nelle culture di queste aziende l'impegno di risorse ed energie nell'ambito formativo sia vissuto come un vero e proprio investimento nella creazione di valore e non come una mera spesa.

La partecipazione a corsi di formazione, in generale, è una pratica molto diffusa tra le imprese del campione che, per l'85% in numero assoluto e 98% se introduciamo il solito criterio di ponderazione delle risposte, hanno realizzato attività formative negli ultimi due anni. La correlazione alle classi settoriali mostra un'attività formativa svolta con lo stesso impegno da parte dell'industria e delle imprese di servizi, senza alcuna distinzione significativa per tipologia.

Più interessanti diventano i risultati in rapporto alle attività di formazione a distanza sperimentate o organizzate dalle stesse imprese: numericamente le risposte negative rappresentano il 55% del campione, mentre quelle positive solo il 43%.

Ma se applichiamo la ponderazione sul personale, i rapporti di forza cambiano radicalmente: le risposte affermative arrivano ad un 65%, quelle negative scendono a meno di un terzo (Figura 6).

Figura 6 - Aziende che utilizzano strumenti di FTB

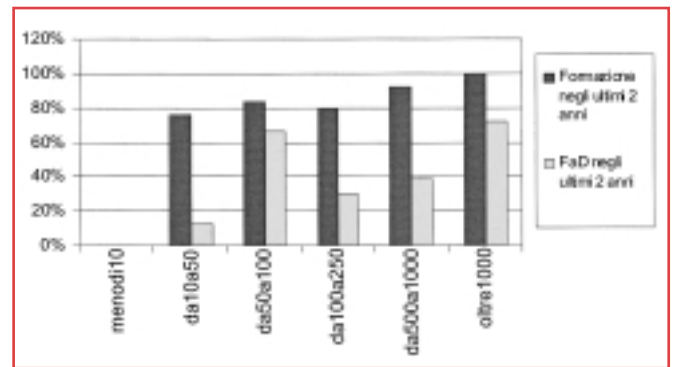


Abbiamo così la possibilità di generalizzare quanto osservato prima in merito alla innovatività delle politiche di formazione per i professional del personale. La formazione technology based, come pure le tematiche in genere sulla formazione, presentano una evidente correlazione positiva con le caratteristiche dimensionali delle imprese considerate (Figura 7).

Scendendo nei dettagli osserviamo che nella classe con più di 1000 addetti il 71% delle aziende dichiara di aver utilizzato strumenti di FTB, percentuale quasi doppia rispetto al 38% delle organizzazioni con numero di addetti compresi fra i 500 e i 1000, e avvicinata soltanto dalla terza classe dimensionale (da 50 a 100) con un 67%. Questo dato in controtendenza è spiegabile con

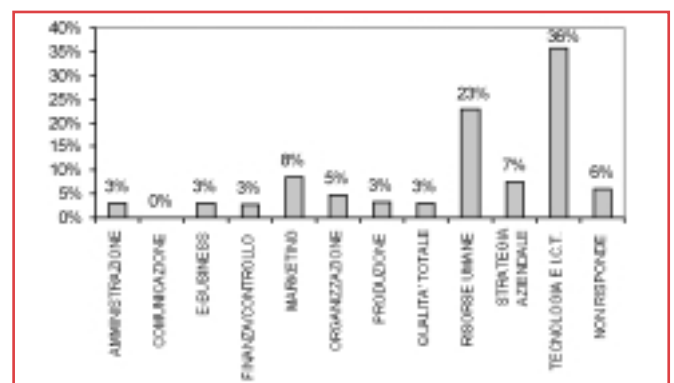
la considerazione che in quella classe del campione sono comprese due società che si occupano dell'erogazione di servizi di formazione e altre che si occupano di consulenza nel campo finanziario, le quali, hanno per loro stessa natura la necessità di essere a stretto contatto con l'innovazione degli strumenti di formazione.

Figura 7 - Correlazione tra formazione e FTB e classe dimensionale



Procedendo con l'indagine indagando il tipo di corsi attivati, osserviamo che, a livello di intera aziende, il mix di corsi attivati manifesta comunque due picchi sui temi delle risorse umane e della tecnologia, ma in questo caso i rapporti sono invertiti, le competenze tecnologiche sono di gran lunga quelle sulla cui diffusione l'impresa investe di più, e ciò non sorprende, mentre ci sembra più significativo in questo caso evidenziare l'importanza attribuita alle competenze relative alla gestione dei collaboratori che costituiscono quasi un quarto del totale corsi attivati dalle imprese intervistate (Figura 8).

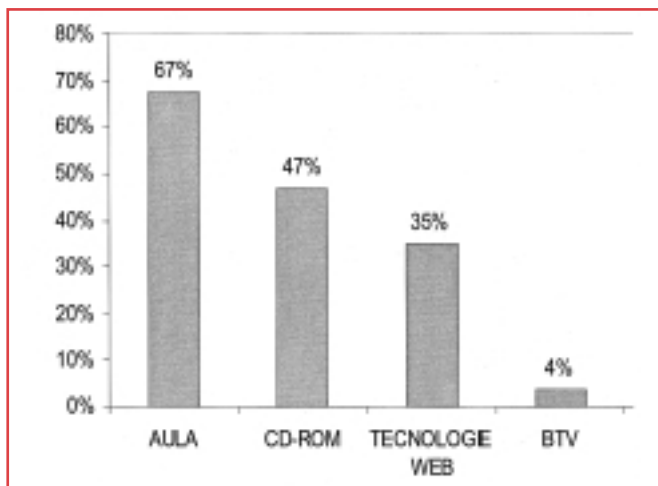
Figura 8 - Corsi aziendali suddivisi per settore



Anche per quanto riguarda le modalità di organizzazione e le tecnologie impiegate nei propri corsi di formazione vengono confermate le tendenze espresse in precedenza, e cioè torniamo a confermare una prevalenza per i modi, le tecniche ed i supporti didattici tradizionali, come l'aula, presente in due terzi dei corsi, ma le modalità technology based sono qui presenti in modalità diverse rispetto al caso dei professional. I CD-ROM è molto più usato ed anche le tecnologie web, mostrano modalità più vicine al WBT (ovvero corsi di autoformazione simili a quelli contenuti su DC-ROM ma erogati via rete) che alle modalità interattive sperimentate dai formatori, infine compare in questo caso la

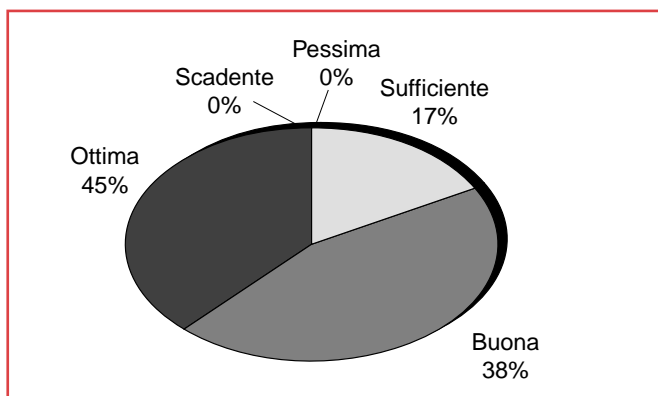
Business Television, ovvero trasmissioni televisive dedicate alla erogazione di corsi a distanza, tipica delle grandi realtà imprenditoriali multinazionali (Figura 9).

Figura 9 - Modalità di fruizione utilizzate



Infine, andiamo a verificare il giudizio espresso relativamente all'efficacia delle esperienze formative, valutate questa volta in rapporto agli obiettivi che ogni impresa si era prefissata. I risultati sono ancor più positivi delle esperienze personali considerato che, nel campione, non sono stati attribuiti giudizi negativi, e circa l'83% del campione si è espresso con valutazioni alquanto lusinghiere ("ottima", "buona"). Rispetto al giudizio individuale si nota questo deciso spostamento delle valutazioni verso livelli d'eccellenza, che probabilmente potrebbe essere interpretato meglio se fossimo in grado di conoscere nel dettaglio gli strumenti adoperati dalle aziende per verificare l'efficacia delle loro iniziative (Figura 10).

Figura 10 - Efficacia complessiva a livello aziendale

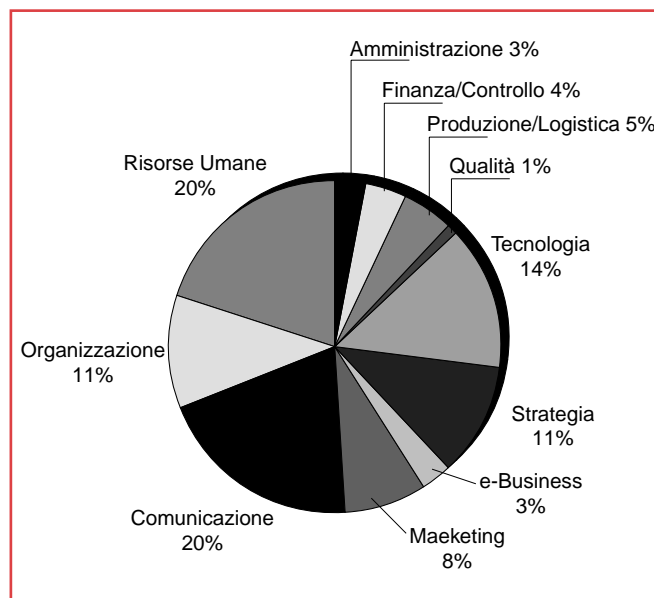


Ad ogni modo questo giudizio trova dei riscontri pure nelle valutazioni date alle tecnologie, al materiale didattico utilizzati, e agli altri aspetti che in seguito approfondiremo. Quindi un giudizio pienamente soddisfacente e quasi unanime, che ci permette forse di rilevare il raggiungimento di una soluzione formativa aziendale indovinata, in merito alla attendibilità di questo dato valgono le stesse considerazioni fatte nel commento della figura 5.

Nuove esigenze e nuove modalità

In questa sezione, passiamo dalla valutazione dell'esperienza passata, alla identificazione dei fabbisogni attuali e futuri di formazione e delle modalità e tecnologie più idonee per soddisfarli. Alla esplicita domanda circa i bisogni formativi ritenuti più rilevanti per l'impresa, il campione si è pronunciato definendo un insieme di temi molto più articolato rispetto all'attuale investimento in formazione (fig.8). A Risorse umane e tecnologia, si affiancano, infatti, organizzazione, strategia e comunicazione, e in questo caso non ci sono significative differenze tra il risultato numerico assoluto e quello ponderato il che mostra una certa uniformità di percezione tra grandi e piccole imprese. (Figura 11). Il dato interessante che emerge dall'analisi di questa variabile, è che i fabbisogni delle imprese, in questo momento storico, sono molto sbilanciati a favore delle attività aziendali meno strutturate, caratterizzate da elevata ambiguità ed incertezza, che richiedono buona padronanza di competenze di tipo relazionale più che da metodi quantitativi. Si noti che tali discipline (Risorse Umane, Organizzazione, Comunicazione, Marketing, eBusiness e Strategia) coprono quasi i tre quarti dell'intero fabbisogno di formazione percepito, relegando i temi più "tecnici", dominato ancora una volta dalla tecnologia, ad un mero 27% in totale (Figura 11).

Figura 11 - Fabbisogni aziendali di formazione



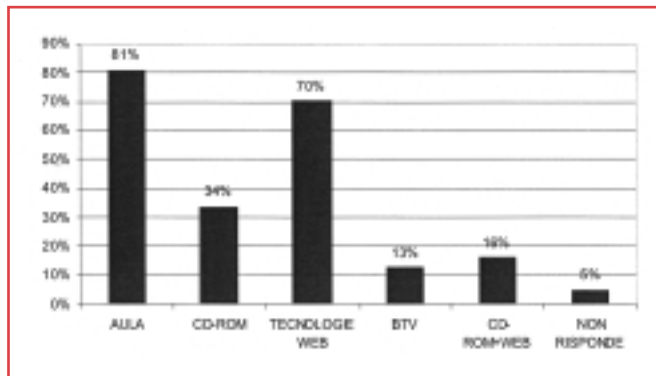
Scomponendo il campione nei macro settori, possiamo evidenziare in una tabella (tabella 1) le loro differenze evidenziando i 3 temi più pressanti per ciascuna classe. Rimane confermata la dominanza dei fabbisogni qualitativi, in particolare ciò avviene anche nelle industrie tradizionali, che in questo mostrano la loro volontà di aumentare la propria capacità di far fronte all'imprevedibilità dei contesti competitivi odierni mediante la diffusione di soft skills. Da segnalare anche la notevole eccezione delle imprese di servizi non finanziari che, pur mantenendo al secondo e terzo posto le Risorse Umane e la Comunicazione, dichiarano come primo fabbisogno la diffusione di competenze tecnologiche. Andando a chiedere quale modalità di delivery della formazione venga ritenuta più adatta per il soddisfacimento dei fabbisogni formativi, la modalità preferita rimane "l'aula", scelta ben 128

volte, ma non molto distante nelle preferenze abbiamo, poi, le tecnologie web (93), di gran lunga preferite al “cd-rom” (44). Questa classifica è confermata dalla ponderazione delle risposte, che riduce ulteriormente il divario tra aula e web, che addirittura supera l’aula se sommiamo la modalità solo web (70%) con la modalità WEB+CD-ROM (16%) (Figura 12).

Tabella 1

TIPOLOGIA D’IMPRESA	SETTORE DEL FABBISOGNO	
Industrie dei settori tradizionali	Comunicazione	22%
	Risorse umane	20%
	Strategia	19%
Industrie nuove tecnologie	Organizzazione	27%
	Comunicazione	26%
	Risorse umane e tecnologia	17%
Imprese servizi finanziari	Risorse umane	25%
	Marketing	23%
	Organizzazione	16%
Imprese servizi non finanziari	Tecnologia	25%
	Risorse umane	24%
	Comunicazione	16%

Figura 12 -Modalità ritenute efficaci per l’erogazione della formazione



Tale dominanza di “aula” e “web”, è perfettamente coerente con i fabbisogni espressi al punto precedente, l’interfaccia tecnologica, infatti, è molto meno efficace dell’aula nel trasferimento di contenuti “ricchi” quali sono i temi manageriali ed organizzativi, e tra le tecnologie, il web, con la sua capacità di integrare materiali multimediali, videoconferenza, modalità di comunicazione sincrone e asincrone, di condividere documenti e di sostenere attività di gruppo, è certamente quella meno limitante. Le aziende insomma sembrano essere convinte che di una ricetta all’insegna dell’integrazione tra le diverse modalità: l’aula tradizionale può essere la modalità ideale per la trasmissione di un certo tipo di conoscenze, tacite, frutto di esperienze, di culture, di riflessioni, che sono difficilmente trasmissibili attraverso inter-

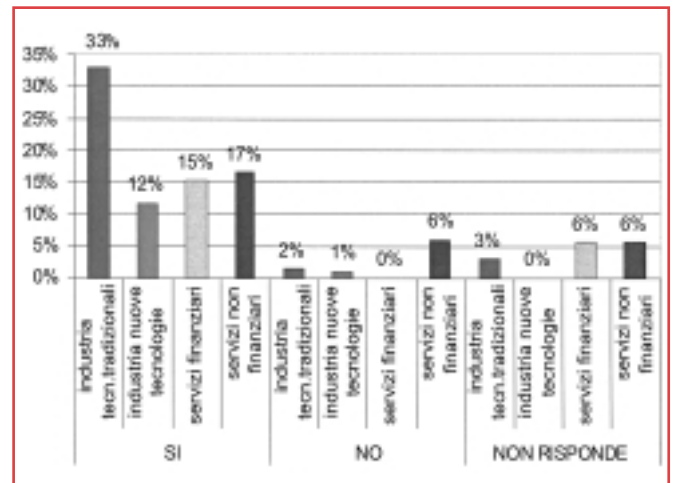
facce tecnologiche. L’introduzione delle nuove tecnologie, viene invece vista non tanto in chiave sostitutiva ma integrativa, come un potenziamento dell’aula in quanto permettono il superamento di barriere di spazio-tempo, liberando lo studente dal vincolo dell’aula per i contenuti che non richiedono forte interazione interagendo in modo positivo sull’efficienza dei percorsi formativi.

Sviluppi e criticità

La ricerca volge infine la sua attenzione sulla formazione on-line in generale, raccogliendo pareri ed opinioni sugli eventuali sviluppi che si avranno in questo campo e cercando l’evidenziazione di passaggi critici nella sua possibile evoluzione.

Agli intervistati è stato chiesto quale sia la loro previsione circa uno sviluppo di questo tipo di formazione in azienda. A questa domanda, 76% ha risposto in senso positivo e solo un 9% ha previsto che nella propria azienda non vi saranno nel prossimo futuro sviluppi in questo senso. I risultati sono quasi identici se consideriamo i valori con e senza la ponderazione, in fig. 13 vediamo le risposte ponderate e disaggregate per classi settoriali, da notare che la classe più restia all’introduzione di sistemi di eLearning risulta essere quella dei servizi non finanziari, che comunque prevede uno sviluppo di tali modalità in due aziende su tre.

Figura 13 - La formazione on-line avrà sviluppo in azienda?



Tale risultato dimostra un interesse reale a sfruttare i possibili vantaggi offerti dalle nuove tecnologie della formazione, ma andando ad indagare su quali siano i temi ritenuti più adatti ad essere trattati mediante sistemi di formazione technology based, emerge che solo il 15% le ritiene utili a trattare qualsiasi tema, mentre la maggior parte degli intervistati, il 74%, le ritiene adeguate a trattare essenzialmente argomenti di tipo tecnico od operativo. Tale posizione, sembra relegare il ruolo della formazione technology based alla copertura dei fabbisogni più strutturati di addestramento, mentre per la formazione in senso ampio, vale quanto affermato sopra, ovvero che la FTB viene ritenuta uno strumento di supporto dell’aula (Figura 14).

L’ultimo item del questionario riguardante la formazione technology based ha permesso di individuare quali siano le condizioni ritenute critiche per l’applicabilità della FTB in azienda.

Le risposte degli intervistati si sono concentrate su quattro fattori critici, la disponibilità di spazi dedicati alla fruizione dei corsi, la disponibilità di adeguate infrastrutture informatiche (PC individuali in rete), la necessità di un presidio organizzativo delle poli-

tiche di eLearning e la possibilità di acquistare sul mercato della consulenza le competenze necessarie ad impostare un sistema così innovativo minimizzando il rischio di errori nel deployment di tali politiche. Insomma pare evidente che la complessità di un cambiamento del genere nelle modalità di erogazione della formazione sono ben chiare ai responsabili aziendali della formazione i quali esplicitano la necessità di un approccio a 360 gradi al processo di introduzione di tali strumenti in azienda, agendo sia sulle leve infrastrutturali che su quelle culturali e delle competenze. A questa condizione, il sistema di supporto alla formazione technology based potrebbe diventare un componente di un più complesso sistema di Knowledge Management dell'azienda.

Figura 14 - Per quali temi la ritiene più valida?

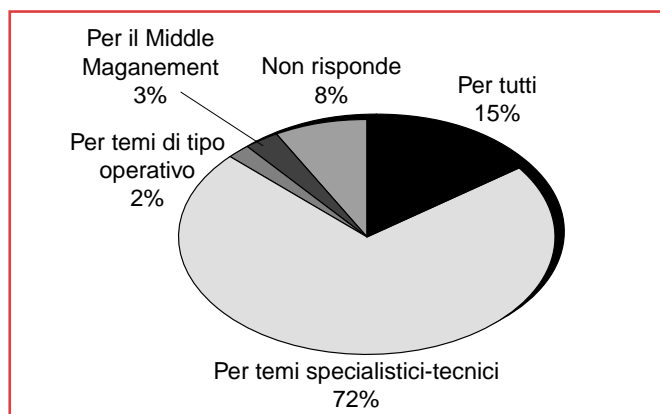
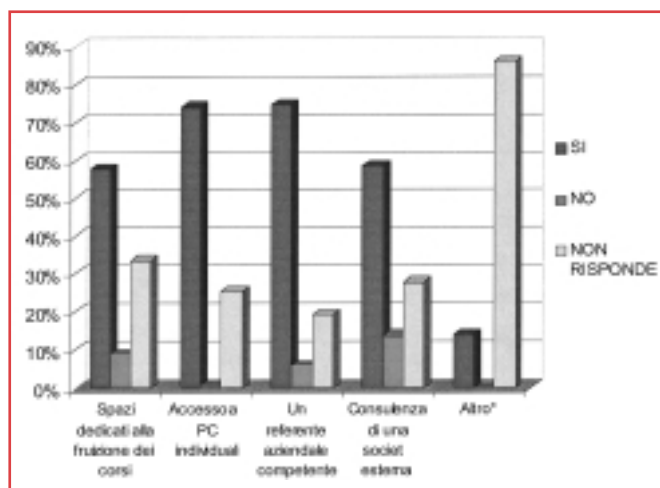


Figura 15 - Condizioni per l'applicabilità della FTB in azienda



Conclusioni e seconda fase della ricerca

Dai dati illustrati in queste pagine, emergono chiaramente alcuni segnali che ci aiutano a comprendere meglio il rapporto tra imprese e FTB. Ecco uno schema che sintetizza i principali:

Segnali dai buyer di formazione

- Professionalità in evoluzione, alle classiche competenze pedagogiche si sta affiancando la conoscenza delle nuove tecnologie

- Interesse per le nuove metodologie ed esperienza diretta in oltre il 50% dei casi
- Soddisfazione per le nuove modalità, specie per gli LMS (piattaforme di eLearning tipo Lotus Learning Space, Blackboard o Docet) che erano compresi nella categoria delle tecnologie web.

Segnali dalle aziende

- Molta attenzione alla formazione (il 98% del campione investe in formazione)
- Valenza positiva attribuita a tutti i corsi a prescindere dalle modalità di erogazione.
- Molta attenzione alle nuove tecnologie, ma maggior peso dei sistemi off line e di WBT (ricompresi nella macrocategoria "web") rispetto alle modalità usate dai responsabili della formazione

Segnali dall'analisi dei fabbisogni

- Il web è considerato molto efficace e pare destinato a soppiantare le forme più statiche di delivery, ma l'aula prevale anche per il futuro.
- Esiste una correlazione tra dimensione dell'impresa e valore attribuito alla formazione
- I fabbisogni percepiti sono per oltre il 60% relativi alle skills manageriali (comunicazione, HR, organizzazione, strategia...), che sono quelle che richiedono la massima "richness" del media usato per la comunicazione.

Segnali sulle possibili tendenze di sviluppo della FTB

- 3 imprese su 4 si affermano certe che la FTB avrà sempre più spazio nei loro piani di formazione. Nei settori industriali più maturi la percentuale è ancora più elevata, probabilmente perché è vista come una possibilità di cost-saving
- I temi tecnici sono visti come i più adatti alla FTB pura. Questo dato, assieme a quello sui fabbisogni (dove emergeva la necessità di investire sulle soft skills), sembrerebbe far emergere visione dell'FTB come strumento adatto al training ma che richiede il ricorso all'aula se i fabbisogni formativi sono di "development".
- Praticamente tutte le imprese concordano sulla necessità di un profondo lavoro preparatorio (introdurre nuovi investimenti e nuovi ruoli) prima di adottare e applicare diffusamente soluzioni FTB

Questa ricerca ci ha fornito alcune risposte generali che ci hanno permesso di percepire le dimensioni principali che caratterizzano il fenomeno elearning nelle imprese italiane. Tuttavia ora si aprono nuovi interrogativi in merito alle risorse disponibili, ai budget allocabili, agli obiettivi specifici, al mix aula – elearning, alle differenze tra i diversi segmenti del mercato interno del lavoro, alle scelte make or buy per quanto riguarda i diversi temi.

Proprio per questa ragione, abbiamo realizzato un nuovo questionario, più articolato ma anche molto più strutturato e quindi semplice da compilare.

La scelta metodologica è anche in questo caso per l'indagine qualitativa di un campione non rappresentativo del mercato ma costituito dalle imprese più sensibili a questi temi che consideriamo dei precursori del mercato capaci di fornire informazioni molto utili.

La struttura del nuovo questionario si articola su 5 punti:

Politiche di formazione dell'azienda

Mirante a raccogliere i dati di dettaglio sulle politiche di formazione attuate dall'impresa

Infrastrutture disponibili

Mirante a raccogliere i dati di dettaglio sulla disponibilità delle infrastrutture risultate critiche dalla ricerca illustrata in queste pagine

Formazione technology based in generale

Mirante a raccogliere i dati di dettaglio sulle opinioni dei responsabili della formazione in merito all'adeguatezza della FTB rispetto ai diversi temi e segmenti del mercato interno del lavoro Formazione Technology Based nella sua azienda

Mirante a raccogliere i dati di dettaglio sulle previsioni di introduzione di FTB sia riguardo ai contenuti che riguardo alle scelte

di make or buy relativamente alle diverse componenti (infrastrutture, materiali, contenuti) dei sistemi di formazione.

Dalla elaborazione di tali informazioni, contiamo di riuscire a fornire un quadro più preciso di questo fenomeno, capace questa volta di supportare anche decisioni strategiche da parte dei soci ASFOR in merito alle direzioni di sviluppo delle proprie competenze sulla FTB da poter offrire alle aziende.

Il questionario, la cui copia cartacea e' riportata qui sotto, va compilato preferibilmente online direttamente dal sito ASFOR all'indirizzo: <http://www.asfor.it/elearning.htm>

Monitoraggio della domanda di formazione technology based

SECONDA FASE

QUESTIONARIO SVILUPPATO NELL'AMBITO DELLE ATTIVITÀ DEL GRUPPO DI RICERCA ASFOR “INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT)”

Nota introduttiva

La presente rilevazione ha la finalità di approfondire alcuni elementi di interesse emersi dai risultati della prima fase della ricerca.

Il metodo più pratico e veloce per compilare il questionario è collegarsi al seguente indirizzo <http://www.asfor.it/elearning.htm> dove esiste una versione online a compilazione facilitata.

Se comunque preferite compilarlo a mano, il questionario compilato dovrà essere inviato alla Segreteria Organizzativa ASFOR (Via Tabacchi 56 – 20136 Milano – Tel. 02/8376293 – Fax 02/8373561) o via e-mail all'indirizzo: asfor@mi.nettuno.it.

I risultati della ricerca verranno discussi all'interno del Gruppo Information Technology e saranno riportati in un Rapporto di sintesi sulla “Domanda di formazione Technology based, seconda fase” che verrà presentato agli Associati, pubblicato sul sito dell'Associazione e diffuso attraverso la stampa specializzata, entro il 1° semestre del 2002.

Per ulteriori informazioni potete contattare direttamente il Consigliere e Coordinatore del Gruppo ICT ASFOR Mauro Boati (mete@mete.it), il Segretario Generale ASFOR Mauro Meda (asfor@mi.nettuno.it), o Francesco Venier (fv@mib.edu) Responsabile della rilevazione.

ASFOR ringrazia i membri del Gruppo ICT ed in particolare il MIB School of Management di Trieste per il supporto scientifico e tecnologico fornito per la ricerca.

ANAGRAFICA

Nome e Cognome

e-mail

ruolo ricoperto all'interno dell'azienda

Denominazione impresa:

Indirizzo sede principale in Italia:

Settore d'appartenenza:

Fatturato in miliardi di lire (approssimativo):

Risorse (budget) dedicate annualmente alla formazione (approssimativo)

Numero di dipendenti della filiale italiana (approssimativo):

Indicare le percentuali dei dipendenti appartenenti alle seguenti tre macro categorie:

Management/line _____% Professionals/staff _____%

Operativi (impiegati e operai) _____%

Politiche di formazione dell'azienda

Mirante a raccogliere i dati di dettaglio sulle politiche di formazione attuate dall'impresa

Numero totale di ore di formazione tradizionale impartite nell'ultimo anno (approssimativo):

Di queste che percentuale è stata impartita al management (approssimativo):

Di queste che percentuale è stata impartita ai professional (approssimativo):

Di queste che percentuale è stata impartita agli operativi (approssimativo):

Del totale ore di formazione, che percentuale e' stata prodotta internamente: _____

Numero di ore di formazione technology based realizzate nell'ultimo anno (approx): _____

Di queste che percentuale è stata usufruita dal management (approssimativo): _____

Di queste che percentuale è stata usufruita dai professional (approssimativo): _____

Di queste che percentuale è stata usufruita dagli operativi (approssimativo): _____

Che percentuale di contenuti technology based è stata prodotta internamente: _____

Con quale modalità sono state gestite le infrastrutture per l'erogazione dei contenuti della formazione technology based.

- Tutti gli strumenti di erogazione sono di nostra proprietà
- Solo una piccola parte degli strumenti di erogazione è gestito in outsourcing (ASP, leasing ecc...)
- Circa la metà degli strumenti di erogazione è gestito in outsourcing (ASP, leasing ecc...)
- La maggior parte degli strumenti di erogazione è gestito in outsourcing (ASP, leasing ecc...)
- Tutti gli strumenti di erogazione sono gestiti in outsourcing (ASP, leasing ecc...)

**Esprima il suo livello di accordo riguardo alle seguenti affermazioni
(0 totale disaccordo, 5 totale accordo)**

Le risorse attuali dedicate alla formazione dalla mia azienda sono sufficienti rispetto ai fabbisogni

Non so 0 1 2 3 4 5

L'investimento in formazione previsto per i prossimi tre anni dalla mia azienda è adeguato ai fabbisogni

Non so 0 1 2 3 4 5

Negli ultimi due anni, le attività formative rivolte ai manager sono state sufficienti rispetto ai loro fabbisogni di aggiornamento.

Non so 0 1 2 3 4 5

Negli ultimi due anni, le attività formative rivolte ai professional sono state sufficienti rispetto ai fabbisogni di aggiornamento.

Non so 0 1 2 3 4 5

Negli ultimi due anni, le attività formative/addestrative rivolte agli operativi sono state sufficienti rispetto ai fabbisogni.

Non so 0 1 2 3 4 5

Indichi la ripartizione percentuale nei i singoli argomenti delle risorse investite in formazione.

	Percentuale del budget della formazione allocato ai diversi argomenti
Amministrazione	_____ %
Comunicazione	_____ %
Finanza/controllo	_____ %
Marketing	_____ %
organizzazione	_____ %
Produzione/logistica	_____ %
Risorse umane	_____ %
Strategia aziendale	_____ %
Tecnologia/sistemi informativi	_____ %
E-business / E-commerce	_____ %
Altro (specificare)	_____ %
Altro (specificare)	_____ %

Per ognuna delle tre macro-categorie professionali, indichi le percentuali che secondo lei dovrebbero caratterizzare il mix di obiettivi della formazione per i diversi macro-segmenti del personale nella sua azienda.

	Fornire nuovi modelli gestionali generali	Fornire nuove competenze specifiche	Sostenere il cambiamento culturale cambiamento di mentalità	Formazione come incentivo / fringe benefit	Altro
Esempio (tot=100%)	30%	10%	40%	20%	0%
<i>Management / line</i>	%	%	%	%	%
Professionals / staff	%	%	%	%	%
Operativi	%	%	%	%	%

Infrastrutture disponibili

Mirante a raccogliere i dati di dettaglio sulla disponibilità delle infrastrutture risultate critiche dalla ricerca illustrata in queste pagine

Attribuisca un valore da 0 (nulla) a 5 (ottimale) alla adeguatezza delle infrastrutture di accesso alla rete rispetto alle esigenze di formazione online dell'azienda.

Non so
 0
 1
 2
 3
 4
 5

Attribuisca un valore da 0 a 5 al grado di utilizzo dei seguenti strumenti di collaborazione e comunicazione tra le persone via rete sia all'interno dell'azienda.

	0	1	2	3	4	5	Non so
e-mail, voicemail o altri strumenti di comunicazione asincrona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Net-meeting, videoconferenza o altri strumenti sincroni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Document Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groupware (sistema di collaborazione che integra i primi due -a volte anche il terzo- ed offre anche funzionalità di project management/time management)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Knowledge Management (Sistema che oltre alle funzioni di groupware integra un sistema di document management, un sistema di mappatura delle conoscenze/competenze aziendali ed un Knowledge repository -una sorta di grande database online che contiene oggetti quali best practices e routines organizzative-)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formazione technology based in generale

Mirante a raccogliere i dati di dettaglio sulle opinioni dei responsabili della formazione in merito all'adeguatezza della FTB rispetto ai diversi temi e segmenti del mercato interno del lavoro

Esprima la sua opinione sull'efficacia (0 totalmente inefficacie, 5 molto efficaci) delle seguenti modalità formative rispetto ai fabbisogni delle diverse tipologie professionali.

	Auto-formazione technology based senza interazione con docenti	Formazione technology based con interazione solo online con il docente	Formazione technology based con interazione online + lezioni in aula	Solo formazione in aula
Management	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Professionals	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Operativi	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

Attribuisca un giudizio da 0 a 5 all'efficacia / prospettive di sviluppo della formazione technology based rispetto ai seguenti contenuti. (è ammessa una sola preferenza per riga)

	0	1	2	3	4	5	Non so
Amministrazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanza/controllo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produzione/logistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risorse umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategia aziendale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologia/sistemi informativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-business / E-commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Attribuisca un valore da 0 a 5 in base al grado di efficacia delle diverse tecnologie all'interno della formazione technology based per i Manager.

	0	1	2	3	4	5	Non so
CD-ROM – Web Based Training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groupware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piattaforme integrate di elearning - LMS (*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Business television (**)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videoconferenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____							

Attribuisca un valore da 0 a 5 in base al grado di efficacia delle diverse tecnologie all'interno della formazione technology based per i professional.

	0	1	2	3	4	5	Non so
CD-ROM – Web Based Training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groupware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piattaforme integrate di elearning - LMS (*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Business television (**)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videoconferenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____							

Attribuisca un valore da 0 a 5 in base al grado di efficacia delle diverse tecnologie all'interno della formazione technology based per gli operativi (impiegati e operai).

	0	1	2	3	4	5	Non so
CD-ROM – Web Based Training	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groupware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piattaforme integrate di elearning - LMS (*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Business television (**)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videoconferenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____							

*.LMS, Learning Management System, sistema on-line in grado di tenere traccia delle performance degli studenti FoL

**Business Television, canale di un satellite televisivo dedicato alla diffusione di trasmissioni formative ed informative

Attribuisca un valore da 0 a 5 in base all'importanza dei seguenti vantaggi derivanti dalla formazione technology based/elearning.

	0	1	2	3	4	5	Non so
Riduzione dei costi per l'azienda (abbattimento della barriera spaziale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flessibilità della lezione (abbattimento della barriera temporale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formazione più aggiornata e specializzata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sensibilizzazione all'utilizzo delle tecnologie di rete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creazione di nuove relazioni tra i destinatari della formazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilità nella definizione di percorsi formativi personalizzati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non so	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non ci sono vantaggi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____							

Formazione Technology Based nella sua azienda

Mirante a raccogliere i dati di dettaglio sulle previsioni di introduzione di FTB sia riguardo ai contenuti che riguardo alle scelte di make or buy relativamente alle diverse componenti (infrastrutture, materiali, contenuti) dei sistemi di formazione.

Pensa che la Formazione Technology Based si svilupperà nella sua azienda sui seguenti temi (0=no 5=moltissimo).

	0	1	2	3	4	5	Non so
Amministrazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanza/controllo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produzione/logistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risorse umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategia aziendale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologia/sistemi informativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-business / E-commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Attribuisca un valore da 0 a 5, in base alla rilevanza, alle seguenti difficoltà legate all'adozione di un sistema di formazione technology based/ e-learning.

	0	1	2	3	4	5	Non so
Esigenza di adattarsi alla lontananza tra formatore e studente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esigenza di adattarsi ad una classe virtuale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esigenza di adattarsi ad una diversa misurazione del tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limiti intrinseci della tecnologia come veicolo di formazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difficoltà nel controllo dell'impegno dei partecipanti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Giudichi l'importanza dei seguenti elementi nel determinare il successo di una iniziativa di formazione technology based.

	0	1	2	3	4	5	Non so
Gestione della tecnologia di supporto al corso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tutoraggio e gestione delle dinamiche sociali dell'aula virtuale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovatività del materiale didattico (multimedialità)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autogestione dei tempi di apprendimento da parte del partecipante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione dei tempi di apprendimento guidata dal formatore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Previsione di momenti di interazione/incontro non mediati dalla tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Barri le caselle corrispondenti alle modalità (interne o esterne) di produzione dei contenuti (conoscenze e competenze) che saranno trasferiti dalle attività formative

Modalità di produzione dei SOLI contenuti dei corsi:	100% int	Soprattutto interna	Circa 50% int	Soprattutto esterna	100% ext	Non so
Amministrazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanza/controllo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produzione/logistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risorse umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategia aziendale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologia/sistemi informativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-business / E-commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Barri le caselle corrispondenti alle modalità (interne o esterne) che saranno adottate per la realizzazione dei materiali didattici di supporto.

	100% int	Soprattutto interna	Circa 50% int	Soprattutto esterna	100% ext	Non so
Amministrazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanza/controllo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produzione/logistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risorse umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategia aziendale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologia/sistemi informativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-business / E-commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Barri le caselle corrispondenti alle modalità (interne o esterne) con cui si prevede di gestire i SISTEMI TECNOLOGICI PER L'EROGAZIONE della formazione technology based (non consideri i PC o gli altri strumenti di fruizione).

	100% int	Soprattutto interna	Circa 50% int	Soprattutto esterna	100% ext	Non so
Amministrazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanza/controllo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produzione/logistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risorse umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategia aziendale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologia/sistemi informativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-business / E-commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autorizzo il gruppo di ricerca ICT di ASFOR al trattamento dei dati ai sensi della legge 675/96 sulla tutela della privacy in riferimento alle sole iniziative di ricerca dell'associazione.

FIRMA: _____

GRAZIE A NOME DI ASFOR PER LA COLLABORAZIONE

The European Quality Link

What is EQUAL?

Launched and hosted by the Brussels-based European Foundation for Management Development (efmd), EQUAL is the international association of quality assessment and accreditation agencies in the field of European management education.

Who are the members?

Membership is open to accrediting bodies, national or regional associations of business schools, quality improvement agencies, government agencies involved in certification, and organisations in the process of developing their own accreditation processes - in short, organisations which contribute something to European initiatives in this field. Some members have established procedures for assessing management institutions or programmes. Other national or regional associations in Europe are in the process of developing similar standards and procedures. All are committed to the enhancement of management education and draw their legitimacy and reputation from the quality of their member institutions.

Current members are:

ABS (Association of Business Schools), UK
 AEDE (Asociacion Espanola de Representantes de Escuelas de Direccion de Empresas), E
 ASFOR (Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale), I
 Association Nationale des IAE, F
 Association of Danish Business Economists, Civiløkonome, DK
 CEEMAN (Central and East European Management Development Association), SL
 Chapitre des Ecoles de Management - Conference des Grandes Ecoles, F
 Czech Association of MBA Schools – CMBAS, CZ
 efmd (European Foundation for Management Development), B
 FIBAA (Foundation for International Business Administration Accreditation), D
 FORUM (Association of Management Education), PL
 RABE (Russian Association of Business Education), RUSS
 SEFE - The Finnish Association of Graduates in Economics and Business Administration, FIN
 Swedish Association of Graduates in Business Administration, Civilekonomerna, S
 VSNU (Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten), NL

The objectives of EQUAL

1 Create an Open Forum

One of EQUAL's key roles is to establish a permanent forum for exchange of information, benchmarking and cooperation between the members in order to promote continuous improvement of quality in management education across Europe. EQUAL's particular concern is to improve the quality of the processes through which institutions and programmes are assessed. To achieve this, it creates a context for ongoing reflection by the management education community on what standards and criteria should be. By comparing the procedures and criteria of those members who are actively engaged in accreditation at the national or regional level, member organisations learn from each other and converge on best practice. EQUAL also provides support for the development of national and regional agencies

where these do not exist. Expert advice and help in setting up accreditation or quality assessment processes can be made available upon request. Another major objective is to provide a forum for fruitful collaboration between established agencies in Western Europe and their Central and Eastern European counterparts. In this perspective EQUAL will promote bilateral or multi-lateral agreements among its members in order to strengthen their collaboration and in order to recognise the validity of their accreditation and/or quality assessment systems.

2. Create an Open Market for management education services in Europe

EQUAL's goal is to contribute to the opening-up of a Europe wide market for management education by providing accurate information on evaluation systems in different countries to help prospective students and employers to identify those institutions and programmes that have gone through a valid accreditation or quality assessment process. EQUAL seeks to promote greater market transparency and increase the cross-border flows of students entering management programmes and of graduates entering the job market. EQUAL thus aims to raise general awareness around Europe of the importance of a concern for quality improvement and quality assessment, as well as to help people to make informed cross-border choices. Accreditation can play a vital role in helping individuals and organisations to maximise the considerable investment associated with management development programmes.

3 Constitute the Support Group for a European accreditation system

An important objective is to constitute a broad basis of reflection on what a European-wide accreditation system should seek to achieve. In an era of accelerating globalisation, it is essential to promote agreement on the major values and characteristics of management education and management practice in Europe. How should European quality standards be defined and by what criteria and through what procedures should they be measured? EQUAL will continue to contribute to a specifically European approach to accreditation and quality assessment, taking into account both the diversity of national systems and the common core of shared values that distinguish the practice of management and management education in Europe. EQUAL's role is to provide the expertise necessary for the setting up of the European accreditation scheme known as EQUIS. The EQUIS project is run by a separate unit within the efmd which has been set up to manage the accreditation process. EQUAL is the vehicle by which the various national systems make their specific contributions to the common vision. Auditors for the peer review system which EQUIS is designing are drawn from EQUAL institutions. Recognition by an appropriate national or regional agency is seen as the first step towards European accreditation. The EQUIS accreditation procedures will take into account criteria that have already been met through the national system.

4. Further the Internationalisation of European management education

The ambition of both EQUAL and the proposed European accreditation scheme called EQUIS is to define the criteria by which institutions can be deemed to have reached an international standing in their operations. EQUAL will thus encourage institutions to accelerate the internationalisation process and contribute to the general upgrading of European management education systems. EQUAL will also interface with non-European accreditation agencies and help integrate European management education into the global market.

Key achievements

Establishment of EQUAL as an independent association in June 1996

- Enlargement of EQUAL to include four new members
- Creation of a thematic network involving all 15 member states of the European Union with funding by the European Commission under the Socrates Thematic Network Projects
- Launch of a Comparative Framework for mapping existing accreditation systems

- Drafting of the “Dynamic Model for Quality Development”, which served as the basis for the design of the EQUIS accreditation system

For further details please contact Nicola Hijlkema (EFMD, European Foundation for Management Development - 88, rue Gachard - B-1050 Brussels - web site: www.efmd.be).

Proposal for the Designation of Master’s Degree Titles in Management Education in Europe

Gordon Shenton,
Director EQUIS

I. Objectives

- The aim is not to impose harmonisation or standardisation of management programmes either in format or in content.
- The intention is not to dictate what degrees are called in the language of the different national systems.
- The main aim is to provide clear information to the international market regarding the nature of the programmes on offer. To the extent that in each national system there is an attempt to communicate internationally in English, there is a need to have some minimum consensus on the use of the different labels. As an international body representing the management education profession in Europe, efmd is seeking to make a positive contribution to the establishment of a European market in higher education.

- The purpose of this document is to propose a simple segmentation by major degree types and to promote agreement on the terms to be used to designate them in English.
- The system should be coherent across Europe, i.e. acceptable in all countries, and be consistent with accepted practice in the United States.
- An important outcome is (1) to facilitate the establishment of exchange programmes at the appropriate level among European institutions and between European and non-European institutions and (2) remove one of the obstacles to students’ and graduates’ mobility.

II. Proposal

1) Definition of the Master’s level in Europe

A level achieved after 4 or 5 years of higher education.

It is usually preceded by a first university qualification, which can be considered a Bachelor’s level, although sometimes this level is only marked by an intermediate stage in a long 5-year continuous programme, sometimes after 2 years, more often after 3 years.

2) Segmentation of Master’s degrees in Europe by programme type

The following segmentation does not imply that these types are

Tabella 1

Programme types	Definition	Suggested titles in English
Type A	<ul style="list-style-type: none"> - Generalist - After 3 years of HE - Younger students graduating at 23-25 - Pre-experience - Career preparation - Duration 1 to 3 years 	Master of Science in Management MSc Management
Type B	<ul style="list-style-type: none"> - Specialised - In-depth study of one area - Pre-experience - May require relevant previous qualification - Career preparation - Two sub-types: research orientation or professional orientation 	Specialised Masterís in MSc in Finance MS in Finance Masterís in Finance
Type C	<ul style="list-style-type: none"> - Generalist - Professionally oriented - Significant work experience required - Career change/acceleration - Typical age range: 26-35 	Master of Business Administration MBA

sequential. There is no hierarchy, no assumption that a student must graduate from one level before entering another higher level.

Type A : Generalist Master's for younger students

This segment includes the largest number of Master's programmes in Europe and accounts for by far the largest number of graduating students. Most of the mainstream university based programmes that provide European companies with their principal source of recruits in the management education field fall into this category.

These programmes are generalist in coverage. There is often a strong conceptual and theoretical emphasis in these mostly university-based programmes. Students typically graduate at 23 to 25 after a fairly long period of continuous university-level study. These programmes are thus pre-experience and designed for career preparation.

In duration they are very variable: in some cases one year, but more usually two or three years, depending on where the intermediate stage is positioned in the Continental European higher education systems. Many national systems have traditionally been organised on a 2 + 3 structure, although there may be as shift to a 3 +2 structure if the convergence movement initiated by the Bologna Declaration takes hold.

The proposed degree title in English for this programme type is Master of Science in Management. Some institutions might prefer Master of Science in Business Studies.

Type B: Specialised Master's

These programmes recruit students with a previous degree that is relevant to the specialism in question. They are intended to allow in-depth study of a particular area. They do not require previous work experience, although some students enter the programmes after several years in a job. They are essentially designed for career preparation in a clearly defined type of job or profession. Around Europe there are two main sub-categories of this type of programme. First of all, those that are professionally oriented, leading to a job in a company or an organisation, and secondly

those that are more academically and research oriented, including a dissertation.

The duration of these programmes is usually one year.

Suggested titles in English for these programmes are: MSc in Finance, MS in Finance, Master's in Finance

Type C: MBA

The MBA is defined as a generalist programme with the main emphasis on management rather than on business studies. There is strong practical and professional orientation in the curriculum. Entry into these programmes requires significant work experience. Students are typically between 26 and 35 in this type of programme. The main objective is career change or career acceleration rather than career preparation. The programmes of this type are not positioned at a higher academic level than the Master of Science in Management programmes in Type A. They are, however, substantially different in their objectives, in their pedagogical processes, and in their recruitment.

Duration is between 1 and 2 years.

3. Segmentation of doctoral degrees

Segment 1 PhD

This doctoral degree is designed to prepare students for a future academic career. There may in some cases be a preliminary taught component before the doctoral candidates are admitted to the research stage. In other cases, students are admitted directly to the research and thesis process with no formal taught component beyond a few research methodology courses. The PhD thesis is intended to be a significant contribution to knowledge.

Segment 2 DBA

This type of programme is designed to allow practising managers or consultants to deepen their understanding of business and management issues by undertaking advanced study accompanied by a substantial research project. There is usually a larger taught component than in the standard Ph.D. The research itself is defined as much as a contribution to practice as a contribution to knowledge.

European Quality Improvement System Equis

What is EQUIS ?

EQUIS is an international system of strategic audit and accreditation designed by Europeans for the assessment of institutions in widely different national contexts. Inspired by the particular needs of a European situation characterised by extreme cultural diversity within a large civilizational area, the scope of EQUIS is not limited to Europe. The standards are those of effective education for international management and apply to schools in any cultural environment whether in Europe or outside Europe.

EQUIS was launched in 1997 by the efmd – the European Foundation for Management Development - which has championed the issue of quality in management development for many years and has brought together the key operators in Europe in a common initiative. As Europe's largest network association in the field of management development, with more than 400 mem-

ber organisations from academia, business, public service and consultancy in 40 countries of Europe and the world, efmd plays a central role in shaping an international approach to management education.

EQUIS has been designed through a process of close co-operation between existing national accreditation bodies in the field of management education assembled in an association called EQUAL - the European Quality Link – and supported by the European Commission. The criteria and the procedures of this European accreditation system were defined through EQUAL which today acts as a think tank for issues arising for international accreditation and quality evaluation, contributes to the monitoring of the system, and provides qualified assessors for the audit teams.

EQUIS assessment has been carried out in over 50 schools and many others are in the various stages of the process. There is an increasing demand from schools outside Europe including the United States and Australia. The first institutions in Canada, South Africa and Asia have already received the European Quality Label.

The EQUIS objectives

There are three related objectives that are being pursued through the EQUIS system:

- *To provide market information*

to students and employers as to which institutions have achieved a reputation in their own national environment and, in addition, meet international standards for quality providers. EQUIS will accelerate the emergence of a European market for management education by increasing cross-border registration of students and the international recruitment of graduates. In order to support this aim, a European Quality Label will be awarded to schools which meet the EQUIS criteria.

- *To provide an instrument for comparison and permanent benchmarking*

Although the system will in no way attempt to impose uniform standards, it will allow schools to position themselves against international standards and will encourage convergence on best practice.

- *To promote quality improvement throughout Europe*

The EQUIS system is deliberately designed to promote continuous improvement at all levels, i.e.

for the schools, through the process of assessment. The standards applied will be dynamic, not fixed and rigid. The process will be designed to help schools progress.

for the European system of management education as a whole. The accreditation process provides an on-going mechanism for disseminating accumulated experience across borders.

for the profession, by promoting the understanding of what is involved in the international practice of management. The EQUIS system will provide a coherent set of quality standards reflecting the distinctive values and practice in European management education. The EQUIS process is designed to clarify the specific characteristics of different management education systems and the wider European model within which they operate.

for the international market, by providing an international forum for reaching agreement on quality standards and management practice.

The Reasons for Creating EQUIS

- *Giving diversity a framework*

The question of quality assessment and improvement on a European level has been discussed for many years. There has been considerable reluctance to contemplate a common accreditation scheme since European education systems are very diverse and in an increasingly diversifying world of management education there is little belief in "one best model".

But in recent years the situation has become more and more difficult to comprehend. In most countries, management education is traditionally delivered in 4 to 5-year pre-experience programmes, more often than not within the state system. MBA-type postgraduate education has been mainly "imported" and the mushrooming programmes have often sprung up outside the state regulatory framework. The result is a market for management education which is hard to decipher, not only on the national level, but increasingly on an international level.

With companies recruiting in Europe and beyond, with students choosing to get their education outside their home countries and with schools building partnerships across borders and continents, there is now a rapidly growing need for more information, for better market transparency. Students and employers often know which institutions in their home country have a reputation for high quality - but they need some guidance as to which institutions meet the highest international standards in the wider European environment.

- *and creating a development tool*

This can only be achieved through a quality assessment system at the European level designed to take into account both the need for

commonly agreed high standards and the need to respect the diversity of national systems. Any assessment has to consider the educational and cultural environment in which the institution operates and relate it to the wider European and international context. This rules out classical single-context compliance schemes and requires a concerted and flexible approach involving all the principal actors in management development in Europe.

EQUIS will disseminate throughout Europe a shared vision of quality standards to be striven for and will offer institutions a flexible strategic development tool for international comparison and benchmarking. Quality benchmarks have improved the performance of business across the world: European management education institutions are now creating their own learning system.

EQUIS is thus conceived, as its name indicates, as a quality improvement system, providing accreditation as a recognition of high international quality and strategic audit as a guide to future progress. The system itself is the outcome of two years' work during which existing national accreditation and assessment schemes (including the American one) were analysed and compared in order to establish a common platform of basic quality criteria. Most significantly, however, it reflects a sustained effort to define the added dimension which characterises the distinctively European approach to international management education.

For schools that choose the accreditation route, EQUIS will lead to the award of a European Quality Label. For others, the process can be used more flexibly as an audit tool to assess their performance and market position in the light of international standards. In all cases, it is designed to approach quality as an ongoing process in which schools benchmark each other's performance and open their doors to evaluation by peers and customers.

EQUIS key characteristics

The key features of the EQUIS process and standards can be summarised as follows:

- EQUIS is an international and intercultural approach to accreditation. It is global in scope but European in inspiration. The EQUIS criteria reflect some of the major characteristics and dominant values in European management education.
- EQUIS looks at the performance of the institution taken as a whole, including all its programmes and not just the MBA programme.
- EQUIS is closely linked to national quality improvement bodies.
- EQUIS is designed to be responsive to corporate concerns, involving close links with companies through
 - the adoption of outcome-based perspectives and criteria
 - the use of corporate auditors
 - corporate representation on the EQUIS Steering Committee & Awarding Body
 - the opportunity for corporate stakeholders to involve themselves in the management education process
 - specific criteria for executive education.
- EQUIS stresses the personal development of managers, and their entrepreneurial and managerial skills.
- EQUIS is dynamic and forward looking with a concern for new trends.
- EQUIS is conceived as a learning process with an international forum for defining the relevant quality criteria.
- EQUIS is supported by a broad international body of reputed academic institutions, major corporations and national professional associations.

Senior business school deans and staff, HR and MD directors, consultants and assessment experts form the pool from which the international review teams are drawn.

Gli Organi Istituzionali

Presidente

Claudio POLI	ISVOR FIAT S.p.A.
--------------	-------------------

Consiglio Direttivo

Mauro BOATI	IF Italia Forma S.r.l.
Elio BORGONOVÌ	SDA Bocconi
Marco CASTELLETT	Gruppo Telecom Italia S.p.A.
Dario GATTINONI	Iref
Roberto GIMELLI	Profingest
Aldo GIULIANO	Fondazione Giuseppe Taliercio
Daniele MOSCA	Elea S.p.A.
Vladimir NANUT	MIB School of Management
Vittorio PARAVIA	Fondazione Antonio Genovesi Salerno-SDOA
Costanza PATTI	Confindustria
Luigi PIERACCIONI	Istituto Guglielmo Tagliacarne
Antonio RUSSO	SPEGEA
Roberto SUARES	IBM Learning Services
Maurizio TARQUINI	LUISS
Elio VERA	CESMA - Centro Esperienze e Studi di Management

Segretario Generale

Mauro MEDA

Revisori dei Conti

Claudio SALA - <i>Presidente</i>
Pierangelo CIGNOLI
Mario GOBBI

Collegio dei Probiviri

Gianfranco GAMBIGLIANI
Franco GIACOMAZZI
Gabriele MORELLO

Advisory Board

Piero BONTADINI	Past President ASFOR
Silvio BRONDONI	Ordinario di Marketing e Direttore dell'Istituto di Economia d'Impresa all'Università degli Studi di Milano-Bicocca e Coordinatore Advisory Board
Piergiorgio COIN	Vice Presidente del Gruppo COIN S.p.A.
Riccardo PERISSICH	Consigliere di Pirelli S.p.A.
Roberto RUOZI	Direttore Istituto Economia degli Intermediari Finanziari Università Bocconi
Giorgio SAMPIETRO	Presidente di Unilever Italia S.p.A.
Sergio ZOPPI	Presidente CRA, Centro Nazionale Ricerche dell'Agricoltura



Gli Associati

ACCADEMIA DI COMUNICAZIONE

✉ Via Savona, 112 A
20144 MILANO
☎ Tel.[02] 230061 - ☎ Fax. 23006200
Internet: <http://www.hdemia.it>

ASERI

Alta Scuola di Economia e Relazioni Internazionali

✉ Via San Vittore, 18
20123 MILANO
☎ Tel. [02] 4693856 - ☎ Fax. 4694845
Internet: <http://www.unicatt.it/aseri>

ATENEO IMPRESA S.p.A

✉ Corso Vittorio Emanuele II, 18
00186 ROMA
☎ Tel. [06] 69920231 - ☎ Fax. 69922515
Internet: <http://www.ateneoimpresa.it>

BERGAMO FORMAZIONE

✉ Via S.Zilioli, 2
24121 BERGAMO
☎ Tel. [035] 247117 - ☎ Fax. 247169 -
Internet: <http://www.bg.camcom.it>

BIC CALABRIA

Business Innovation Centre

✉ Corso D'Italia, 166
87100 COSENZA
☎ Tel. [0984] 391455 - ☎ Fax. 391507
Internet: <http://www.biccal.it>

BUREAU VERITAS ITALIA S.r.l.

✉ Viale Monza, 265
20126 MILANO
☎ Tel. [02] 27091227 - ☎ Fax. 27006815

CE.RISDI

✉ Castello Utveggi - Via Pietro Bonanno
90142 PALERMO
☎ Tel. [091] 6391111 - ☎ Fax. 6372570
Internet: <http://www.cerisdi.it>

CENTRO DI FORMAZIONE IMPRENDITORIALE

✉ Via Cacciatori delle Alpi, 42
06100 PERUGIA
☎ Tel. [075] 5997254 - ☎ Fax. 5999070
Internet: <http://www.centroformazione.it>

CENTRO DI RICERCA E FORMAZIONE CAMILLO BUSSOLATI

✉ c/o LIUC - C.so Matteotti, 22
21053 Castellanza (VA)
☎ Tel.[0331] 572.1 - ☎ Fax. 483444
Internet: <http://www.liuc.it>

CESMA

Centro Esperienze e Studi di Management

✉ Piazzale Giulio Cesare, 4
20145 MILANO
☎ Tel. [02] 4694018 - ☎ Fax. 462990
Internet: <http://www.cesma.org>

CFMT

Centro di Formazione e Management del Terziario

✉ Via Stoppani, 6
20129 MILANO
☎ Tel. [02] 29406640 - ☎ Fax. 29405329
Internet: <http://www.cfmt.it>

CIS

Scuola Aziendale di Formazione Superiore

✉ Via Picard,18/9
42100 REGGIO EMILIA
☎ Tel.[0522] 791963 - ☎ Fax. 307445
Internet: <http://www.cis-formazione.it>

COMERINT S.p.A.

✉ Via Paolo Di Dono, 223
00142 ROMA
☎ Tel. [06] 51990.1 - ☎ Fax. 51990779
Internet: <http://www.dietsmann.com>

CONFINDUSTRIA

✉ Viale dell'Astronomia, 30
00144 ROMA
☎ Tel. [06] 59031 - ☎ Fax. 5903392
Internet: <http://www.confindustria.it>

CONSORZIO PAVESE PER STUDI POST-UNIVERSITARI NELL'AREA ECONOMIA AZIENDALE

✉ Viale Cesare Battisti, 54
27100 PAVIA
☎ Tel. [0382] 28097 - ☎ Fax. 20577

CORSO DI PERFEZIONAMENTO IN GESTIONE DEL RISPARMIO e-Mgierre Facoltà di Economia Università Tor Vergata

✉ Via di Tor Vergata
00133 ROMA
☎ Tel.[06] 72595930 - ☎ Fax. 2040219
Internet: <http://www.masternetwork.org>

CTC

Centro di Formazione Manageriale e Gestione d'Impresa

✉ Piazza Costituzione,8
40128 BOLOGNA
☎ Tel.[051] 6093200 - ☎ Fax. 6331294
Internet: <http://www.ctcformazione.it>

DIREZIONE CENTRALE FORMAZIONE E SVILUPPO COMPETENZE - I.N.P.S.

✉ Via Ciro il Grande, 21
00144 ROMA
☎ Tel. [06] 59053989 Fax 59053993
Internet: <http://www.inps.it>

EBS MILANO S.c.a.r.l.

✉ European Business School Milano
✉ Viale Fulvio Testi, 223
20162 MILANO
☎ Tel. [02] 66124342 - ☎ Fax. 66124316
Internet: <http://www.ebs.milano.it>

EF CORPORATE LANGUAGE TRAINING

✉ Corso Vittorio Emanuele, 24
20122 MILANO
☎ Tel. [02] 77891 Fax 782733
Internet: <http://www.ef.com>
www.englishtown.com

ELEA S.p.A.

✉ Corso Massimo D'Azeglio, 69
10015 Ivrea (TO)
☎ Tel. [0125] 2599021 Fax 2599215
Internet: <http://www.elea.it>

ENEA

✉ Lungo Tevere Thaon di Revel,76
00196 ROMA
☎ Tel.[06] 36272767-36272597 - ☎ Fax. 36272657
Internet: <http://www.enea.it>

EUROS CONSULTING S.p.A.

✉ Corso Magenta, 57
20123 MILANO
☎ Tel. [02] 499011 - ☎ Fax. 49901612
Internet: <http://www.euros.it>

FONDAZIONE "GIORDANO DELL'AMORE"

✉ Via San Vigilio, 10
20142 MILANO
☎ Tel. [02] 8135341 - ☎ Fax. 8137481
Internet: <http://www.fgda.org>

FONDAZIONE ALMA MATER

✉ Villa Gandolfi Pallavicini,
Via Martelli,22/24
40138 BOLOGNA
☎ Tel. [051] 6024555 - ☎ Fax. 6024562
Internet: <http://www.alma-mater.it>

FONDAZIONE ANTONIO GENOVESI SALERNO - SDOA

✉ Via G. Pellegrino,19
84019 Vietri sul Mare (SA)
☎ Tel. [089] 761166 - ☎ Fax. 210002
Internet: <http://www.sdoa.it>

FONDAZIONE CUOA

✉ Villa Valmarana Morosini
36077 Altavilla Vicentina (VI)
☎ Tel. [0444] 333711 - ☎ Fax. 333999
Internet: <http://www.cuoa.it>

FONDAZIONE GIUSEPPE TALIERCIO

✉ Via IV Novembre, 152
00187 ROMA
☎ Tel. [06] 6920971 - ☎ Fax. 69209707
Internet: <http://www.fondtaliercio.it>

FONDAZIONE PER L'ISTITUTO DIRIGENTI ITALIANI-I.D.I.

✉ Corso Porta Romana, 51
20122 MILANO
☎ Tel. [02] 54123001 - ☎ Fax. 54119604
Internet: <http://www.fondazioneidi.it>

FORMAPER

✉ Via Camperio, 1
20123 MILANO
☎ Tel. [02] 8515.5385 - ☎ Fax. 85155290
Internet: <http://www.formaper.com>

FORMEZ

✉ Via Salaria 229
00199 ROMA
☎ Tel. [06] 84891 - ☎ Fax. 84893269
Internet: <http://www.formez.it>

GRUPPO TELECOM ITALIA S.p.A

✉ Via del Policlinico, 147
00161 ROMA
☎ Tel. [06] 36881 - ☎ Fax. 36886856
Internet: <http://www.telecomitalia.it>

IBM LEARNING SERVICES

✉ Via Isimbardi, 10
22060 NOVEDRATE
☎ Tel. [031] 796515 - ☎ Fax 796257
Internet: <http://www.ibm.com/services/learning/it>

ICE**Istituto Nazionale per il Commercio Estero**

✉ Via Liszt, 21
00144 ROMA
☎ Tel. [06] 59921 - ☎ Fax. 59926693
Internet: <http://www.ice.it>

IF ITALIA FORMA S.r.l.

✉ Via Sirtori, 32
20129 MILANO
☎ Tel. [02] 29537174 - ☎ Fax. 29537192
Internet: <http://www.mete.it>

IFOA**Istituto Formazione Operatori Aziendali**

✉ Via Guittone D'Arezzo, 6
42100 REGGIO EMILIA
☎ Tel. [0522] 329111 - ☎ Fax. 284708
Internet: <http://www.ifoait>

IL SOLE 24 ORE SPA**CENTRO DI FORMAZIONE**

✉ Via Brisa, 3
20123 MILANO
☎ Tel. [02] 30223987-30223249 - ☎ Fax. 874370
Internet: <http://www.ilsole24ore.com/formazione>

INFOR**Scuola di Formazione S.p.A**

✉ Viale Milanofiori, Palazzo W.T.C.
20090 Assago (MI)
☎ Tel. [02] 575571 - ☎ Fax. 57557915
Internet: <http://www.inforscuola.it>

IREF**Istituto Regionale Lombardo di Formazione per Amministrazione Pubblica**

✉ Via da Recanate, 1
20124 MILANO
☎ Tel. [02] 675071 - ☎ Fax. 66711701
Internet: <http://www.irefonline.it>

IRI MANAGEMENT

✉ Via Piemonte, 60
00187 ROMA
☎ Tel. [06] 478031 - ☎ Fax. 4825546
Internet: <http://www.irimangement.com>

ISFOR 2000**Istituto Superiore di Formazione e Ricerca**

✉ Via P. Nenni, 30
25124 BRESCIA
☎ Tel. [030] 2426481 - ☎ Fax. 2426484
Internet: <http://www.isfor2000.com>

ISIDA

✉ Via Ugo La Malfa, 169
90146 PALERMO
☎ Tel. [091] 6886805 - ☎ Fax. 6886812
Internet: <http://www.isida.it>

ISMO S.r.l.

✉ Piazza S. Ambrogio, 16
20123 MILANO
☎ Tel. [02] 7200497 - ☎ Fax. 89010721
Internet: <http://www.ismo.org>

ISTITUTO GUGLIELMO TAGLIACARNE

✉ Via Appia Pignatelli 62
00178 ROMA
Tel [06] 780521 - ☎ Fax. 7842136
Internet: <http://www.tagliacarne.it>

ISTUD

✉ Corso Umberto I, 71
28838 Stresa (VB)
☎ Tel. [0323] 933801 - ☎ Fax. 933805
Internet: <http://www.istud.it>

ISVOR FIAT S.p.A

✉ Corso Dante, 103
10126 TORINO
☎ Tel. [011] 6865111 - ☎ Fax. 6865476
Internet: <http://www.isvor.it>

ITALIA LAVORO S.p.A

✉ Via Ostiense, 131L
00154 ROMA
☎ Tel. [06] 570121 - ☎ Fax. 5757220

LEARNING SYSTEMS S.p.A

✉ Corso Italia, 47
20122 MILANO
☎ Tel. [02] 58313255 - ☎ Fax. 58313070
Internet: <http://www.learningsystems.it>

Luiss Guido Carli, Scuola di Management

✉ Viale Pola, 12
00198 ROMA
☎ Tel. [06] 85225.328 - ☎ Fax. 8413998
Internet: <http://www.luiss.it>

MASTER IN COMUNICAZIONE E**MARKETING di PUBLITALIA '80**

✉ Viale F.Testi, 223
20162 MILANO
☎ Tel. [02] 66100085 - ☎ Fax. 66100610 -
Internet: <http://www.publitalia.it/servizi/master/master.html>

MIB - School of Management

✉ Palazzo del Ferdinando
Via Carlo de Marchesetti, 6
34142 TRIESTE
☎ Tel. [040] 9188111 - ☎ Fax. 9188122
Internet: <http://www.mib.edu>

MIP-Politecnico di Milano

✉ Viale Rimembranze di Lambrate, 14
20134 MILANO
☎ Tel. [02] 23992822 - ☎ Fax. 23992844
Internet: <http://www.mip.polimi.it/mip>

POLIEDRA - Centri di conoscenza e formazione del Politecnico di Milano

✉ Via Fucini, 2
20133 MILANO
☎ Tel. [02] 23992900 - ☎ Fax. 23992901
Internet: <http://www.poliedra.polimi.it>

PROFINGEST

✉ Via Buon Pastore, 2
40141 BOLOGNA
☎ Tel. [051] 474782 - ☎ Fax. 482297
Internet: <http://www.profingest.it>

QUADRIFOR**Istituto per lo sviluppo della formazione dei quadri del terziario**

✉ Via Alvise Cadamosto, 14
00154 ROMA
☎ Tel. [06] 5744304 - ☎ Fax. 5744314
Internet: <http://www.quadrifor.it>

SCUOLA DI AMMINISTRAZIONE**AZIENDALE - SAA**

✉ Via Ventimiglia, 115
10126 TORINO
☎ Tel. [011] 63991 - ☎ Fax. 6399247
Internet: <http://www.saa.unito.it>

SCUOLA DI PUBBLICA**AMMINISTRAZIONE S.p.A.**

✉ Viale San Concordio, 135
55100 LUCCA
☎ Tel. [0583] 419600 - ☎ Fax. 419212
Internet: <http://www.scuola.lucca.it>

SCUOLA SCIENZE AZIENDALI

✉ Via Tagliamento, 16
50126 FIRENZE
☎ Tel. [055] 6820681 - ☎ Fax. 6820536
Internet: <http://www.scuolascienzeaziendali.it>

SCUOLA SUPERIORE ENRICO MATTEI - ENI

✉ Piazza S. Barbara, 7
20097 San Donato Milanese (MI)
☎ Tel. [02] 52038778 - ☎ Fax. 52058937
Internet: <http://www.eni.it/scuolamattei>

SCUOLA SUPERIORE GUGLIELMO**REISS ROMOLI**

✉ Strada Provinciale Km.0,300
67010 Coppito (AQ)
☎ Tel. [0862] 3361 - ☎ Fax. 336606
Internet: <http://www.ssgrr.it>

SDA BOCCONI

✉ Via Bocconi, 8
20136 MILANO
☎ Tel. [02] 5836.6606 - ☎ Fax. 5836.6638
Internet: <http://www.sda.uni-bocconi.it>

SFERA S.c.p.a.**Società consortile per la Formazione e le Risorse Aziendali per azioni**

✉ Via G.B. Martini, 7
00198 ROMA
☎ Tel. [06] 85097476 - ☎ Fax. 85092905
Internet: <http://www.sfera.it>

SMEA**Università Cattolica del Sacro Cuore**

✉ Via Milano, 24
26100 CREMONA
☎ Tel. [0372] 499160 - ☎ Fax. 499191
Internet: <http://www.unicatt.it/smea>

SOGEA s.c.p.a.**Scuola di Formazione Aziendale**

✉ Palazzo Pallavicino - Via Interiano, 1
16124 GENOVA
☎ Tel. [010] 5767811 - ☎ Fax. 532607
Internet: <http://www.sogeanet.it>

SPEGEA S.r.l.**Scuola di perfezionamento****in Gestione Aziendale**

✉ Via Amendola, 172/c
70126 BARI
☎ Tel. [080] 5919411 - ☎ Fax. 5919435
Internet: <http://www.spegea.it>

STOA' S.c.p.a.**Istituto Studi per la Direzione e Gestione di Impresa**

✉ Corso Resina, 283
80056 Ercolano (NA)
☎ Tel. [081] 7882111 - ☎ Fax. 7772688
Internet: <http://www.stoa.it>

SUMMIT S.r.l.

✉ Via Giulio Tarra, 1
20125 MILANO
☎ Tel. [02] 66710332 - ☎ Fax. 66710613
Internet: <http://www.summit-tmi.it>

TRAINET S.p.A.

✉ Viale Parco de' Medici, 61
00148 ROMA
☎ Tel. [06] 36890130 - ☎ Fax. 36872455
Internet: <http://www.trainet.it>

AREE/SETTORI DI INTERVENTO

A AMMINISTRAZIONE
 B BANCHE
 CE COMMERCIO
 eB e-BUSINESS

F FINANZA/CONTROLLO
 M MARKETING/COMUNICAZIONE
 O ORGANIZZAZIONE/
 SVILUPPO ORGANIZZATIVO
 P PRODUZIONE/LOGISTICA
 PA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

PMI PICCOLE E MEDIE IMPRESE
 Q QUALITA' TOTALE
 RU RISORSE UMANE
 S STRATEGIA AZIENDALE
 T TECNOLOGIA/
 SISTEMI INFORMATIVI

ENTE	A	B	CE	eB	F	M	O	P	PA	PMI	Q	RU	S	T
ACCADEMIA DI COMUNICAZIONE		◆		◆		◆			◆	◆		◆	◆	◆
ASERI		◆	◆	◆	◆					◆		◆		
ATENEO IMPRESA S.p.A.						◆								
BERGAMO FORMAZIONE	◆		◆	◆	◆		◆		◆	◆	◆	◆	◆	
BIC CALABRIA	◆		◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
BUREAU VERITAS ITALIA S.r.l.			◆				◆		◆	◆	◆		◆	
CE.RISDI		◆			◆		◆		◆	◆		◆		◆
CENTRO FORMAZIONE IMPRENDITORIALE	◆	◆			◆	◆		◆		◆		◆	◆	
CENTRO di Ricerca e Formazione C.BUSSOLATI	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
CESMA, Centro Esperienze e Studi di Management	◆		◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆		◆	◆	◆
CFMT, Centro Formazione e Management Terziario			◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆		◆	◆	◆
CIS, Scuola Aziendale di Formazione Superiore	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
COMERINT S.p.A.								◆	◆	◆		◆	◆	◆
CONFINDUSTRIA	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
CONSORZIO PAVESE per Studi post-Universitari	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	
Corso Perfezionamento Gestione Risparmio eMgierre		◆		◆	◆	◆	◆					◆		
C.T.C. Centro Formazione Manageriale	◆		◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
DIREZIONE CENTRALE Formaz. e Svil. Comp. INPS					◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆
EBS MILANO S.c.a.r.l.	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
EF CORPORATE LANGUAGE TRAINING	◆	◆		◆	◆	◆			◆	◆	◆	◆	◆	◆
ELEA S.p.A.	◆	◆		◆	◆	◆		◆		◆	◆	◆	◆	◆
ENEA							◆		◆	◆		◆		◆
EUROS Consulting S.p.a.	◆	◆		◆	◆	◆			◆	◆	◆	◆	◆	◆
FONDAZIONE "GIORDANO DELL'AMORE"		◆	◆		◆	◆			◆	◆	◆	◆	◆	◆
FONDAZIONE ALMA MATER	◆				◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
FONDAZIONE A.GENOVESI Salerno - SDOA	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
FONDAZIONE CUOA	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
FONDAZIONE GIUSEPPE TALIERCIO				◆						◆	◆	◆	◆	◆
FONDAZIONE I.D.I.	◆				◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆
FORMAPER	◆		◆		◆	◆	◆			◆	◆	◆	◆	◆
FORMEZ						◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆
GRUPPO TELECOM ITALIA S.p.A.	◆		◆		◆	◆	◆	◆			◆	◆	◆	◆
IBM LEARNING SERVICES	◆		◆		◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆
ICE, Istituto nazionale per il Commercio Estero			◆											
IF ITALIA FORMA S.r.l.	◆	◆		◆		◆	◆		◆	◆	◆	◆		◆
IFOA, Istituto Formazione Operatori Aziendali	◆		◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
IL SOLE 24 ORE S.p.A. - Centro Formazione	◆	◆	◆		◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆		
INFOR, Scuola di Formazione S.p.A.	◆	◆		◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆
IREF	◆				◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆
IRI MANAGEMENT	◆			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
ISFOR 2000	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
ISIDA	◆				◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
ISMO		◆			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
ISTITUTO GUGLIELMO TAGLIACARNE	◆		◆	◆			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
ISTUD	◆	◆			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
ISVOR FIAT S.p.A.	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
ITALIA LAVORO S.p.A.	◆											◆	◆	◆
LEARNING SYSTEMS S.p.A.		◆				◆	◆					◆	◆	
Luiss Guido Carli, Scuola di Management	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
MASTER COMUNICAZIONE E MARKETING						◆								
MIB School of Management	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
MIP- Politecnico di Milano	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
POLIEDRA	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
PROFINGEST	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
QUADRIFOR	◆				◆	◆	◆				◆	◆	◆	◆
S.A.A. Scuola di Amministrazione Aziendale	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
SCUOLA DI PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	◆			◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆		◆	◆
SCUOLA SCIENZE AZIENDALI	◆	◆	◆	◆			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
SCUOLA SUPERIORE E. MATTEI- ENI	◆				◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
SCUOLA SUPERIORE G.REISS ROMOLI	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
SDA BOCCONI	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
SFERA s.c.p.a.	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
SMEA, Università Cattolica del Sacro Cuore	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
SOGEA s.c.p.a. Scuola di Formazione Aziendale	◆				◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
SPEGEA S.r.l.	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
STOA' s.c.p.a.	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
SUMMIT S.r.l.				◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆
TRAINET S.p.A.				◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆



Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale

**Via Tabacchi, 56
I 20136 Milano**

**Tel. 02 / 837 62 93
Fax. 02 / 837 35 61**

**e-mail: asfor@mi.nettuno.it
U.R.L.: <http://www.asfor.it/>**