

## Linee guida europee

per lo sviluppo di meccanismi e strumenti  
a supporto della domanda individuale di  
formazione tramite l'uso dei **Voucher  
formativi**

**IL PRESENTE DOCUMENTO È IL RISULTATO DI UNA COLLABORAZIONE DEL PARTENARIATO TAV:**

**ITALIA**

Adalgisa Battistelli; Mirco Battisti; Giovanna Dalcin; Stefano Grandi; Roberto Righi; Francesca Signore; Selene Uras; Marco Milano

Organizzazione: Provincia autonoma di Trento

<http://www.provincia.tn.it>

**GRECIA**

Dimitris Kouras

Organizzazione: Western Macedonia Region

<http://www.westernmacedonia.gr>

**REGNO UNITO**

Nicholas Fox

Organizzazione: Individual Learning Company

<http://www.individuallearning.co.uk>

**SPAGNA**

Assumpta Aneas; Fernando López; Marta Vilar

Organizzazione: Universitat de Barcelona

<http://www.ub.edu>

**NORVEGIA**

Rolf Kristiansen

Organization: Euromasc

<http://www.euromasc.org>

**AUTORI DEL DOCUMENTO:**

**Assumpta Aneas Álvarez. PhD**

Department of Methods of Research in Education

Faculty of Pedagogy. Universitat de Barcelona

**Fernando López Palma. PhD**

Department of Sociological Theory, F. of Law and Social Sciences

Faculty of Economics and Enterprise. Universitat de Barcelona

**Marta Vilar Doz. Technical Assistant**

Fundació Bosch i Gimpera. Universitat de Barcelona

Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione Europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità rispetto all'utilizzo delle informazioni in esso contenute.

## Prefazione

Il progetto *Transfer and Adaptation of Training Vouchers*<sup>1</sup> (acronimo "TOI TAV"), finanziato all'interno del Lifelong Learning Programme, programma settoriale Leonardo da Vinci, azione per progetti multilaterali per il trasferimento dell'innovazione, si proponeva di attivare e diffondere i dispositivi e gli strumenti a supporto della domanda individuale di formazione, già utilizzati in molti paesi e regioni, al fine di implementare la qualità e l'innovazione dei sistemi europei di formazione permanente. In particolare il progetto è partito dall'esperienza realizzata dalla Provincia autonoma di Trento e da altre buone pratiche realizzate negli altri paesi partner in materia di "voucher formativi" per operarne il trasferimento in altri territori, in primo luogo, nella regione greca della Macedonia Occidentale.

La Provincia autonoma di Trento ha, infatti, promosso con successo un sistema di voucher che mira ad innalzare i livelli di competenza di gruppi prioritari, quali i disoccupati, i soggetti svantaggiati dal punto di vista sociale ed economico e i lavoratori immigrati; tra il 2003 e il 2008, i voucher distribuiti nei campi delle lingue straniere e dell'informatica sono stati 36.000 e i corsi di formazione offerti circa 2.510. Per garantire l'informazione e il supporto agli utenti, detto sistema si è avvalso di undici uffici locali dislocati in tutto il territorio provinciale, mentre la formazione è stata erogata da una rete di centri per la formazione selezionati tramite gara d'appalto.

Le presenti linee guida, sviluppate all'interno del progetto, si basano sull'esperienza di trasferimento del sistema dei voucher formativi avvenuta tra la Provincia autonoma di Trento, Italia, e la regione greca della Macedonia Occidentale. Esse sono pensate per illustrare i processi e supportare le autorità, le istituzioni e i centri per la formazione interessati a sviluppare un proprio sistema di formazione tramite l'uso dei voucher.

I partner del progetto TAV sono:

- Provincia autonoma di Trento, Italia (capofila)
- Macedonia Occidentale, Grecia
- Individual Learning Company, Regno Unito
- EUROMASC – European Masters of Skilled Crafts, Norvegia
- Università di Barcellona, Spagna

La versione elettronica delle presenti linee guida è disponibile sul sito web del progetto: <http://www.transfervouchertrentino.it>, all'interno del quale è possibile anche trovare ulteriori informazioni in merito al progetto, nonché le copie dei documenti e dei prodotti progettuali.

---

<sup>1</sup> Trasferimento e adattamento di voucher formativi. Ulteriori informazioni sono disponibili sul sito del progetto: [www.transfervouchertrentino.it](http://www.transfervouchertrentino.it)

## CONTENUTI

<b>1. INTRODUZIONE</b> .....	5
1.1. PERCHÉ QUESTA GUIDA? .....	5
1.2. A CHI SI RIVOLGE? .....	6
1.3. QUANDO USARLA? .....	6
1.4. COME USARLA? .....	6
<b>PRIMA PARTE: I FONDAMENTI</b> .....	<b>8</b>
<b>2. BACKGROUND TEORICO DEL SISTEMA DEI VOUCHER</b> .....	9
2.1 COS'È UN SISTEMA DI VOUCHER? .....	9
2.1.1. <i>Esperienze nel campo professionale</i> .....	9
2.2. CONSIDERAZIONI SULLA DECISIONE DI IMPLEMENTARE IL SISTEMA DI VOUCHER O MENO .....	11
<b>SECONDA PARTE: IL PROGETTO TAV</b> .....	<b>12</b>
<b>3. IL SISTEMA DI VOUCHER FORMATIVI IN TRENTINO E L'ESPERIENZA DEL TRASFERIMENTO DAL TRENTINO ALLA MACEDONIA OCCIDENTALE</b> .....	13
3.1. L'ESPERIENZA DEI VOUCHER IN TRENTINO .....	13
3.1.1. <i>Descrizione del processo</i> .....	14
3.2. L'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO ALLA MACEDONIA OCCIDENTALE .....	16
3.2.1. <i>Implementazione del sistema dei voucher nella Macedonia Occidentale: l'azione pilota</i> .....	17
3.3. ADATTABILITÀ DEL SISTEMA TRENTINO DI VOUCHER FORMATIVI ALLA MACEDONIA OCCIDENTALE .....	19
3.4. RISULTATI DELL'AZIONE PILOTA. ....	19
<b>4. DALL'APPROCCIO EMPIRICO A QUELLO FORMALE: "MODELLO MULTIDIMENSIONALE DI TRASFERIMENTO"</b> .....	21
4.1. DIMENSIONE CULTURALE .....	21
4.2. DIMENSIONE POLITICA.....	21
4.3. DIMENSIONE ECONOMICA .....	22
4.4. DIMENSIONE ORGANIZZATIVA .....	22
4.5. DIMENSIONE DELLE RISORSE UMANE .....	22
<b>TERZA PARTE: LINEE GUIDA PER IL TRASFERIMENTO</b> .....	<b>24</b>
<b>5. IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI VOUCHER FORMATIVI</b> .....	25
5.1. ANALISI DEI FABBISOGNI .....	25
5.1.1. <i>Obiettivi e azioni</i> .....	25
5.1.2. <i>Strumenti</i> .....	25
5.1.3. <i>Suggerimenti</i> .....	26
5.2. PIANIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	26
5.2.1. <i>Obiettivi e azioni</i> .....	26
5.2.2. <i>Suggerimenti</i> .....	27
5.3. SELEZIONE DEI CORSI DI FORMAZIONE E CREAZIONE DEL CATALOGO .....	27
5.3.1. <i>Obiettivi e azioni</i> .....	27
5.3.2. <i>Suggerimenti</i> .....	27
5.4. PROMOZIONE DEI VOUCHER E RACCOLTA DELLE DOMANDE .....	28
5.4.1. <i>Obiettivi e azioni</i> .....	28
5.4.2. <i>Suggerimenti</i> .....	29
5.5. VALUTAZIONE DEL SISTEMA DEI VOUCHER.....	29
5.5.1. <i>Obiettivi e azioni</i> .....	29
5.6. RIASSUNTO DELLE FASI PER L'IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI VOUCHER FORMATIVI .....	30
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>31</b>

## 1. INTRODUZIONE

Le politiche europee per l'occupazione e la formazione professionale devono far fronte a grandi sfide, soprattutto in termini di integrazione del sistema dell'istruzione e formazione con il mercato del lavoro e di capacità di fornire risposte personalizzate. In quest'ottica, molti paesi europei hanno adottato strumenti che si basano sull'impiego dei voucher formativi.

Negli ultimi anni, la Provincia autonoma di Trento ha sviluppato un sistema di voucher con il cofinanziamento del Fondo sociale europeo. Tale iniziativa ha raggiunto risultati positivi con l'assegnazione, dal 2003 al 2008, di oltre 36.000 voucher, incoraggiando l'accesso al sistema di formazione anche di una parte di popolazione difficilmente raggiungibile tramite l'offerta formativa tradizionale.

Questo sistema ha portato ad un miglioramento delle competenze linguistiche e informatiche della popolazione grazie alla creazione di un "catalogo dei corsi di formazione" comprendente oltre 300 corsi di lingua e più di 450 corsi di informatica diffusi su tutto il territorio.

Il progetto TAV intendeva, nel trasferire il sistema trentino dei voucher alla Regione della Macedonia Occidentale (Grecia), riservare particolare attenzione agli aspetti fondamentali del sistema (voucher, catalogo dei corsi e servizi per l'orientamento), che sono parte integrante del meccanismo e che implicano l'utilizzo di metodologie innovative.

Il progetto TAV ha dimostrato come l'esperienza sviluppata in Trentino sia adattabile ad altri paesi e regioni. Tuttavia, è necessario considerare le caratteristiche tipiche di ogni territorio e che cosa potrebbe facilitare o impedire l'implementazione di un tale sistema.

Questo documento ha lo scopo di orientare le organizzazioni interessate all'adattamento di un sistema di voucher nei loro territori, mostrando i passaggi necessari da seguire e gli strumenti utili da adottare. Il documento si basa su un modello multidimensionale per il trasferimento che è uno dei risultati del progetto.

### 1.1. Perché questa guida?

Lo scopo di questa guida è quello di fornire un insieme di considerazioni fondamentali, passi e strumenti per quelle istituzioni che desiderano adottare il sistema dei voucher per la formazione professionale. Mira inoltre a fornire un insieme di metodi che possano aiutare a programmare e sviluppare un sistema di voucher.

Gli elementi più importanti presenti in questa guida sono:

- le informazioni utili per decidere se adottare il sistema dei voucher o meno;
- l'analisi del trasferimento dell'esperienza dal Trentino alla Macedonia Occidentale per vedere fino a che punto il sistema sviluppato sia trasferibile ad altri territori, paesi, ecc;
- il processo per implementare un sistema di voucher in un contesto locale (paese/regione), considerando gli aspetti intrinseci di ogni territorio;
- le risorse e strumenti utili per programmare e sviluppare il sistema dei voucher.

## **1.2. A chi si rivolge?**

Questa guida può essere utile per gli istituti di istruzione, per i centri di formazione, le aziende, le organizzazioni settoriali o regionali, le parti sociali, le autorità e gli *stakeholder* della formazione professionale e degli adulti, interessati ad adattare e implementare il sistema dei voucher nei loro territori.

Le linee guida sono indirizzate in particolare a tutte le istituzioni pubbliche che si occupano di formazione professionale e continua. Grazie a questa guida, dette istituzioni possono comprendere il processo amministrativo di implementazione di un sistema dei voucher. Ciò può facilitare la decisione se applicare il sistema o meno, considerando che i risultati dovrebbero compensare la complessità organizzativa richiesta.

Questa guida è anche indirizzata ai centri di formazione che stanno considerando di partecipare ad un processo di formazione tramite l'uso dei voucher; infatti potrebbe essere utile per supportarli a capire le caratteristiche del sistema dei voucher.

## **1.3. Quando usarla?**

Le linee guida riportano tutti gli elementi significativi di cui si compone il sistema voucher: dalla programmazione all'implementazione, dal monitoraggio alla valutazione delle attività.

In particolare, possono essere utili quando si devono prendere delle decisioni che riguardano:

- la scelta dei metodi e degli strumenti da usare per implementare il sistema dei voucher;
- il trasferimento di metodi e strumenti;
- la raccolta degli elementi che potrebbero essere utili al monitoraggio del processo;
- gli obiettivi delle esperienze (buone pratiche, sistema dei voucher, apprendimento individuale, ecc.).

## **1.4. Come usarla?**

Lo scopo della guida è duplice:

- analizzare l'esperienza di trasferimento dalla Provincia autonoma di Trento alla Regione della Macedonia Occidentale e il livello di adattabilità del sistema da un paese a un altro;
- fornire orientamenti pratici su come programmare e implementare un sistema di voucher.

Le linee guida sono divise in tre parti:

Prima parte: i fondamenti

- background teorico del sistema dei voucher.

Seconda parte: il progetto TAV

- Il sistema dei voucher formativi in Trentino e l'esperienza del trasferimento dal Trentino alla Regione della Macedonia Occidentale.
- Dall'approccio empirico a quello formale: "modello multidimensionale di trasferimento".

Terza parte: linee guida per il trasferimento

- Implementazione di un sistema di voucher formativi.

**Ulteriori considerazioni sull'uso delle linee guida:**

La guida comprende anche:

- Informazioni descrittive;
- Suggesti.menti.

# Prima parte: i fondamenti



## 2. BACKGROUND TEORICO DEL SISTEMA DEI VOUCHER

### 2.1 Cos'è un sistema di voucher?

In generale, grazie ai voucher è possibile accedere a beni e servizi predefiniti. Si possono utilizzare presso centri accreditati e possono avere forma di denaro, beni o servizi. Si possono descrivere quindi tre tipi di voucher: *value-based*, *commodity-based*, o *service-based* (CE, dicembre 2009). I voucher possono anche essere intesi come sussidi che offrono un potere d'acquisto limitato ad un individuo per scegliere tra un limitato insieme di beni e servizi (Steuerle et al., 2000, 4).

L'uso dei voucher è cresciuto rapidamente negli ultimi decenni e ha trovato applicazione nel campo dell'istruzione, del sociale, dell'innovazione e della formazione professionale.

Il primo e più popolare tipo di voucher è quello per l'istruzione.

I voucher per l'innovazione e per la formazione sono stati applicati negli ambiti dello sviluppo e del *lifelong learning*. Il primo tipo permette alle aziende di contattare le università e i centri di ricerca per avere accesso alle loro conoscenze scientifiche e tecnologiche. Il secondo tipo offre agli individui idonei la possibilità di scegliere tra una vasta gamma di fornitori, che devono garantire uno standard qualitativo minimo. Gli individui possono usare i voucher per pagare i centri di formazione. L'uso del sistema dei voucher in campo professionale è relativamente recente.

#### 2.1.1. Esperienze nel campo professionale

Mentre i voucher sono conosciuti in altri campi dei servizi pubblici, l'approccio è relativamente nuovo per quel che riguarda le politiche del mercato del lavoro. Nei diversi paesi dell'Unione Europea, la formazione è offerta sia da enti privati che pubblici o da entrambi. La principale differenza tra i voucher e il *contracting-out* (esternalizzazione) è che, nel primo caso, sono le persone che scelgono i loro centri all'interno del mercato, mentre nel secondo caso gli acquirenti pubblici selezionano i centri per la formazione. Con i voucher, i centri per la formazione possono accedere al mercato più facilmente rispetto al sistema di *contracting-out*, in cui la gamma di centri è limitata dall'acquirente pubblico.

Nella letteratura sui voucher, la scelta dell'utente e la competitività tra centri sono visti come i principali argomenti a favore della loro introduzione e si pensa portino a un maggiore livello di efficienza (Steuerle et al., 2000). Il trend che porta verso una più ampia autonomia nella scelta da parte del cliente si riscontra in tutti i paesi. Tale autonomia dovrebbe, in teoria, permettere al singolo individuo in cerca di lavoro di esprimere le sue preferenze in maniera ottimale e quindi massimizzare la loro utilità. Secondo il pensiero di Hirschman (1970) un sistema di voucher offre ai clienti la possibilità di rinunciare se i servizi non sono offerti in maniera soddisfacente. La libertà di scelta dovrebbe dunque costringere i fornitori ad assecondare di più le persone in cerca di un lavoro. D'altro canto, si è anche riconosciuto come i consumatori dei servizi pubblici non si possano paragonare a quelli del mercato privato (Le Grand e Bartlett, 1993). Se "l'utente è colui che paga", i consumatori del servizio pubblico sono estremamente limitati all'interno della loro sovranità di consumatore. I sistemi dei voucher cambiano questa relazione in quanto danno potere a coloro che sono in cerca di un'occupazione fornendo loro il potere d'acquisto diretto (Fountain, 2001).

Questo tipo di responsabilizzazione è limitato da asimmetrie nell'informazione da parte del cliente, che possono portare al "fallimento dovuto a un errore di scelta" (Lowery, 1998). Tale fallimento si verifica se i consumatori hanno poche informazioni a disposizione per compiere le scelte che davvero riflettono le loro esigenze. Quindi, la capacità individuale di captare informazioni è un fattore importante, quando si pensa alla maniera più efficace per offrire un servizio. Blank (2000) argomenta il fatto che i limiti alle capacità di scelta individuale, per esempio tramite asimmetrie nell'informazione, possono far sì che sia più efficiente il contracting-out piuttosto che il sistema dei voucher, dal momento che in un sistema di contracting-out ben organizzato, un cliente bene informato sceglie sempre il migliore fornitore.

Secondo i sostenitori politici dei voucher, la vasta gamma di fornitori, in combinazione con un accesso illimitato al mercato (soggetto solo a rispettare alcuni standard minimi di qualità) dovrebbero anche aumentare la competitività. Tale incremento nella competitività significa che i voucher dovrebbero aderire a uno dei principali aspetti nella nuova gestione pubblica (Osborne and Gaebler, 1992). La giustificazione teorica di tale intesa è il mercato contendibile (Baumol, 1982), che è anche stato applicato ai servizi del mercato del lavoro (Fay, 1997). Secondo questa teoria, l'efficacia di un mercato non dipende dal numero di concorrenti al suo interno. Dato che i fornitori di formazione possono accedere al mercato senza dover prima adempiere a lunghe selezioni e senza dover necessariamente assumersi impegni a lungo termine, il nuovo sistema sembrerebbe, di primo acchito, assomigliare a un mercato concorrenziale. Inoltre, la sparizione del vecchio sistema di offerta significa che il mercato non è più limitato ai soggetti che già sono riusciti ad entrarvi, cosa che facilita l'accesso anche per i fornitori più piccoli. Tuttavia, dovremmo considerare che i fattori intangibili, quali la popolarità, sono anche ostacoli all'entrata e sono probabilmente più importanti degli investimenti tangibili o dei costi di contratto.

Per autori quali Bruttel (2005) o Savas (2000), il sistema dei voucher può essere usato come strumento per la privatizzazione dell'offerta di servizi per l'impiego in molti modi. Forse l'esperienza più significativa nel campo dei voucher è il sistema implementato in Germania dal 2002. Ma il *Vermittlungsgutschein*, (voucher tedesco per il *placement*) ha poca rilevanza pratica come riferimento per il trasferimento ad altri paesi (Bruttel, 2005, 394). Innanzitutto, in Germania il settore privato tende a concentrarsi su quella parte del mercato del lavoro altamente qualificata e non ha al momento le conoscenze per lavorare con gruppi più problematici. In secondo luogo, pagamenti forfetari per il *placement* di 2.000 euro sono troppo bassi per incoraggiare i fornitori privati ad assistere persone in difficoltà nel cercare un'occupazione. Inoltre, i pagamenti ai fornitori avvengono solo in base ai risultati ottenuti. Ovviamente, tale politica scarica tutto il rischio sulle agenzie per l'impiego. Come conseguenza, hanno pochi incentivi per investire sul singolo individuo in cerca di lavoro. Questo autore ci mette in guardia sul fatto che asimmetrie nell'informazione, una scarsità di centri per la formazione in certe zone e un limitato numero di possibilità di coordinamento delle politiche, sono ostacoli al pieno raggiungimento degli effetti positivi attesi da coloro che hanno lanciato i voucher.

## 2.2. Considerazioni sulla decisione di implementare il sistema di voucher o meno

Queste esperienze e questi metodi hanno permesso di apprendere molte cose. Tali considerazioni aiuteranno i policy maker nel momento in cui dovranno decidere se applicare un sistema di voucher o meno.

Basandosi sul contributo di West (1996, 1997), i punti di forza del sistema dei voucher si possono riassumere come segue.

Il primo punto di forza riguarda l'autonomia di scelta dell'utente. Il secondo riguarda lo sviluppo personale. Le persone vogliono essere artefici del loro destino. L'opportunità di scegliere e di decidere in autonomia stimola il loro interesse, la loro partecipazione, l'entusiasmo e l'impegno. Molti programmi governativi offrono servizi alle persone (ad esempio previdenza sociale, welfare, programmi per la salute, borse di studio). I voucher estendono questo principio all'istruzione. Il terzo punto di forza è la promozione della competitività. I voucher introducono una sfida che porta alla competitività nell'offrire prezzi più bassi, una maggiore qualità e un'innovazione dinamica. Il quarto principio è quello di offrire accesso a centri privati alle persone con un reddito basso e di migliorare l'efficienza dei fornitori.

Ulteriori considerazioni possono offrire elementi per scegliere di adottare un sistema di voucher o meno:

**Scelta:** Il sistema dei voucher mira a incrementare le scelte personali in due modi:

- (a) sovvenzionando i costi della formazione in modo che un ampio numero di persone possa permettersi il corso;
- (b) dando alle persone potere d'acquisto diretto per scegliere il fornitore che meglio soddisfi le rispettive esigenze.

**Accessibilità ai centri privati per persone poco qualificate e con basso reddito:** i voucher sono offerti alle persone perché possano pagarsi le spese di formazione nei centri privati. Uno degli obiettivi è quello di facilitare l'accesso a questi centri anche per le persone con un reddito basso e poco qualificate. Tuttavia, ricerche hanno dimostrato (Levin, 1998, Lee and Wang 2002) che le persone più qualificate hanno anche maggiori opportunità di reperire informazioni sul fornitore e sulla qualità dell'offerta e quindi di scegliere il centro di formazione migliore.

**Necessità di avere un servizio per l'orientamento:** l'implementazione del sistema dei voucher dovrebbe essere affiancata anche da un insieme di servizi per l'orientamento. Il collegamento tra lavoro e formazione è infatti molto profondo; è molto importante che le persone abbiano la possibilità di pianificare il proprio percorso che deve essere impostato sul medio termine e non deve essere solo finalizzato alla ricerca immediata del lavoro. Tale servizio di orientamento può essere realizzato solo tramite risorse professionali qualificate e risulta fondamentale nel supportare la scelta delle soluzioni più funzionali al percorso degli utenti.

Concludendo, il sistema dei voucher può essere uno strumento efficace per il raggiungimento di obiettivi e risultati specifici. Ciò dipenderà dalla popolazione target, dal tipo di formazione realizzata, dai fornitori e dalle attività proposte; inoltre anche dai fabbisogni e dalla motivazione degli individui coinvolti.

## Seconda parte: il progetto TAV

### **3. IL SISTEMA DI VOUCHER FORMATIVI IN TRENTINO E L'ESPERIENZA DEL TRASFERIMENTO DAL TRENTINO ALLA MACEDONIA OCCIDENTALE**

Partendo dall'esperienza dei voucher formativi della Provincia autonoma di Trento e da altre buone pratiche adottate in altri paesi partner, il progetto "TOI TAV" ha cercato di implementare e trasferire i voucher formativi ad altri contesti nazionali e regionali e, in particolare, a quello della Macedonia Occidentale.

Più in generale, il progetto ha cercato di aumentare il livello di partecipazione dei cittadini europei alle attività formative, in linea con la Strategia di Lisbona per quanto riguarda la società della conoscenza, la cittadinanza attiva e l'inclusione sociale, cercando di soddisfare la crescente domanda di formazione individuale tramite l'utilizzo di sistemi innovativi.

Il progetto, che è iniziato il 1 ottobre 2009 (con termine al 31 ottobre 2011), si è articolato in diverse fasi:

- ricognizione delle esperienze dei partner in termini di strumenti e metodi per sostenere la singola domanda di formazione individuale e le esigenze esistenti nei diversi contesti, coinvolgendo gli *stakeholder* locali;
- identificazione e implementazione degli strumenti più utili, e loro adattamento ad altri contesti;
- validazione degli strumenti adottati e della qualità del trasferimento coerentemente con le linee guida europee per lo sviluppo di strumenti a supporto della domanda individuale di formazione;
- disseminazione delle attività realizzate.

#### **3.1. L'esperienza dei voucher in Trentino**

La Provincia autonoma di Trento situata nell'Italia settentrionale, occupa un'area di circa 6.207 km<sup>2</sup> e comprende sia zone montuose che rurali. Ha circa 521.779 abitanti (2009) con un tasso di occupazione equivalente al 58% per le donne e al 75% per gli uomini con un reddito *pro capite* di circa 28.756 euro – leggermente più alto del valore medio nazionale.

A partire dal 2003, la Provincia autonoma di Trento ha messo a punto un sistema di voucher permettendo ai cittadini di età compresa tra i 16 e i 64 anni di partecipare a corsi per migliorare le loro competenze informatiche e linguistiche. In particolare, tra il 2004 e il 2008, sono stati organizzati circa 2510 corsi.

Il sistema dei voucher formativi in Trentino è nato con l'intento di rispondere a specifici fabbisogni formativi sul territorio, ma anche al fine di facilitare l'accesso alla formazione di una larga parte di popolazione, mai coinvolta prima. La Provincia autonoma di Trento ha condotto diverse analisi per meglio comprendere la situazione socio-economica esistente e creare così dei percorsi formativi utili a rendere i cittadini più competitivi all'interno del mercato del lavoro, grazie all'acquisizione di competenze innovative.

Per rispondere ai fabbisogni di innovazione e del mercato del lavoro, particolare importanza è stata attribuita allo studio delle lingue straniere e dell'informatica.

### **3.1.1. Descrizione del processo**

L'implementazione del sistema dei voucher in Trentino ha seguito diverse fasi che vengono riassunte qui di seguito:

#### ***a) Fase preparatoria***

##### ***Analisi dei fabbisogni e obiettivi***

Il sistema dei voucher della Provincia autonoma di Trento è stato strutturato considerando gli aspetti sociali, legislativi, amministrativi, politici e organizzativi peculiari del territorio. Al fine di analizzare detti elementi, è stato elaborato un report periodico di valutazione della situazione socio-economica della provincia.

L'ultimo report, redatto prima dell'introduzione del sistema voucher, rilevava i seguenti elementi:

- un limitato numero di lavoratori laureati;
- la presenza di lavoratori operanti principalmente nel settore terziario;
- una carenza di conoscenze e competenze in campo informatico e linguistico da parte della cittadinanza.

Sulla base dei risultati di questa analisi, la Provincia ha deciso di attivare un sistema di voucher specificamente volto a migliorare le conoscenze linguistiche e informatiche della cittadinanza e con lo scopo di:

- mettere i cittadini al centro della loro stessa formazione;
- semplificare il sistema di rendicontazione dei costi (da parte dei centri per la formazione e nei confronti dell'Unione europea);
- offrire ai cittadini servizi piuttosto che denaro;
- offrire corsi su tutto il territorio, permettendo alle persone di fruire della formazione vicino al luogo di residenza.

Il gruppo target era formato da persone di età compresa tra i 16 e i 64 anni. La Provincia autonoma di Trento ha stabilito di dare priorità a categorie specifiche:

- Categoria A1: individui a rischio di esclusione sociale (alcolizzati, immigrati, detenuti, disoccupati, persone con disabilità mentale e fisica, minorità etniche, nomadi, malati di HIV ed ex-prostitute);
- Categoria A2: persone occupate over 45;
- Categoria A3: persone con un basso livello di competenze;
- Categoria A4: donne.

#### ***b) Fase operativa***

- È stato predisposto un bando per selezionare i corsi e i centri per la formazione.
- Alla chiusura del bando, la Provincia autonoma di Trento ha preparato un catalogo contenente tutta l'offerta per i corsi di informatica e di lingue. Il catalogo era disponibile sia in versione elettronica che cartacea.

- È stato attivato di un servizio di orientamento per offrire informazioni generali e aiutare le persone nella scelta del corso più adatto alle loro esigenze. A tal fine la Provincia autonoma di Trento ha usato i suoi undici centri per l'orientamento e la formazione sparsi sul territorio (detti "Strutture multifunzionali territoriali").

*Sede degli uffici locali*



- Una volta predisposto il catalogo, i cittadini sono stati informati delle opportunità e dei corsi disponibili. Per questa ragione, è stata promossa un'importante campagna pubblicitaria tramite i principali mezzi di comunicazione e sono stati distribuiti i cataloghi dei corsi in tutto il territorio.
- Per beneficiare del sistema dei voucher, i cittadini dovevano recarsi presso i centri per l'orientamento e la formazione ("Strutture multifunzionali territoriali") e compilare il relativo modulo di iscrizione.
- Ogni mese, la Provincia redigeva un elenco di persone selezionate a beneficiare dei voucher.
- Una volta selezionati, gli utenti ricevevano un foglio divisibile in tre parti: la prima parte doveva essere consegnata alla "Struttura multifunzionale territoriale", mentre la seconda andava al centro per la formazione prescelto. La terza parte rimaneva all'utente il quale aveva a disposizione sei mesi di tempo per usare il voucher.
- I destinatari dei voucher potevano selezionare e frequentare qualunque corso tra quelli elencati nel catalogo.
- Alla fine del corso, il centro per la formazione fatturava il proprio servizio alla Provincia (i corsi potevano essere attivati solo al raggiungimento di un minimo di 6 partecipanti ed essere rimborsati in caso di frequenza di almeno il 70% del totale delle ore di formazione).

**C) Valutazione**

Due anni dopo l'entrata in vigore del sistema dei voucher in Trentino, è stata effettuata una valutazione dello stesso per capire i livelli di gradimento e di soddisfazione degli utenti. Per questa ragione, a metà dell'anno 2005, è stata condotta un'indagine telefonica su un campione di più di 5.000 utenti che hanno beneficiato di uno o più voucher per corsi di lingue o informatica. Considerando i livelli di gradimento con riferimento al sistema dei voucher nel suo complesso, il 64% degli intervistati si è dichiarato soddisfatto del servizio offerto. Per quel che riguarda il gradimento con riferimento ai corsi frequentati, il 95% degli intervistati ha

dichiarato di essere molto o abbastanza soddisfatto. Con riferimento al raggiungimento degli obiettivi prefissati, più del 40% degli intervistati ha dichiarato di aver raggiunto appieno i propri obiettivi, il 46% invece di averli raggiunti in maniera soddisfacente, mentre il 15% di averli raggiunti in modo poco o per nulla soddisfacente. Sei persone su dieci hanno potuto impiegare le competenze acquisite per finalità personali, mentre il 37% ha dichiarato di averle utilizzate nell'ambito professionale. Tra coloro che hanno dichiarato di aver messo a frutto le conoscenze apprese sul posto di lavoro, più di otto su dieci credono che il corso sia stato utile per svolgere le loro mansioni, mentre gli altri hanno dichiarato di aver cambiato mansioni anche grazie al corso frequentato sebbene solo un numero ridotto di persone affermi di aver completamente cambiato lavoro grazie all'uso dei voucher.

I punti di forza del sistema voucher pertanto sono risultati i seguenti:

- partecipazione di parte della popolazione mai prima coinvolta in attività formative;
- maggiore coinvolgimento dei cittadini delle aree periferiche della Provincia;
- orientamento professionale delle persone coinvolte;
- risparmio di un almeno il 50% delle risorse rispetto alle attività corsuali non a voucher;
- gestione trasparente delle risorse pubbliche (i cittadini non ricevono direttamente il denaro per effettuare un'attività formativa).

Aspetti da migliorare:

- parte della procedura per garantire un'adeguata flessibilità e ridurre il numero di voucher inutilizzati. È necessario inoltre garantire una buona offerta di corsi nelle zone periferiche del territorio;
- maggior coinvolgimento dei centri per la formazione, attribuendo loro incentivi, laddove possibile, per accrescerne la competitività e per migliorare la qualità dei corsi;
- rendere gli utenti più responsabili tramite la loro compartecipazione ai costi dei corsi di formazione e sensibilizzarli sull'importanza/corretto uso dei voucher stessi;
- estensione dell'uso dei voucher ad altri ambiti tematici rispetto a quelli dedicati all'informatica e alle lingue.

### **3.2. L'esperienza di trasferimento alla Macedonia Occidentale**

La Regione della Macedonia Occidentale, così come il resto della Grecia e dell'Europa, sta affrontando le conseguenze di una grave crisi economica. Migliorare le competenze della forza lavoro è una priorità assoluta per il recupero futuro: tuttavia, solo il 2% degli adulti partecipa alla formazione (contro una media europea del 10% e un obiettivo prefissato dalla Commissione Europea del 15% entro il 2020). Ciò significa che la cultura locale verso la formazione (in particolare l'informazione, la consulenza e l'orientamento) non è particolarmente sviluppata. Fino a due anni fa, i disoccupati che partecipavano ad attività formative, in cambio ricevevano denaro; la fine di questo sistema ha significativamente ridotto la motivazione di molte persone a frequentare attività di formazione. Il governo Greco ha di recente introdotto una politica per sostenere un uso esteso dei voucher formativi; l'azione pilota si è in tal senso dimostrata una buona opportunità per la Regione di sperimentare come questa politica possa essere implementata con successo.



Come previsto nel progetto "TOI TAV", il trasferimento del sistema trentino di voucher alla Macedonia Occidentale è stato realizzato tramite un'azione pilota, la cui attuazione ha costituito una difficile sfida per la regione, ma che ha fatto emergere l'interesse dei cittadini della Macedonia Occidentale a partecipare alle attività formative.

### **3.2.1. Implementazione del sistema dei voucher nella Macedonia Occidentale: l'azione pilota**

Il processo di implementazione del sistema dei voucher nella Macedonia Occidentale è stato diviso in due fasi:

#### ***a) Preparazione del modello di trasferimento e degli strumenti***

La Provincia autonoma di Trento, capofila del progetto, ha elaborato un insieme di strumenti, procedure e risorse del suo sistema dei voucher per poterlo trasferire alla regione greca.

#### ***Analisi dei fabbisogni e obiettivi***

In Grecia, l'analisi dei fabbisogni formativi è stata condotta dal Segretario Generale del Lifelong Learning che appartiene al Ministero dell'istruzione e del Lifelong Learning.

Recentemente sono state introdotte novità rispetto al modo in cui le attività formative vengono pianificate e realizzate. La Regione acquisisce un ruolo di rilievo nella programmazione del *Lifelong Learning* all'interno dei programmi nazionali. Altre significative novità saranno costituite dall'introduzione dell'*Individual Learning Account*, dei comitati nazionali per il *lifelong learning* relativi all'occupazione e dall' Euro-passport con le competenze certificate etc.

Secondo la nuova legge per il *lifelong learning*, ogni Regione sarà responsabile dell'elaborazione della propria strategia di *lifelong learning* che dovrà essere strettamente legata alle caratteristiche e alle esigenze del territorio. Il nuovo quadro legislativo offre alcuni spunti per comprendere come opererà il sistema da ora in poi, introduce alcune procedure che rafforzano il sistema formativo. Il nuovo sistema dovrebbe entrare in vigore entro il 2011.

I centri per la formazione professionale in Grecia sono certificati da un'autorità ufficiale per quanto concerne la loro capacità di avviare attività formative.

L'azione pilota mira ad applicare il sistema trentino dei voucher su un gruppo target di circa 100 potenziali utenti di età compresa tra i 18 ed i 64 anni con lo scopo di aumentare le loro competenze informatiche (sulle quali in particolare si è concentrata l'azione pilota), di importanza strategica per lo sviluppo del territorio. Le diverse zone di provenienza degli utenti e i loro differenti profili sono stati presi in considerazione. I potenziali utenti sono stati selezionati secondo i seguenti criteri:

- livello di istruzione (almeno scuola obbligatoria);
- età compresa tra i 18 e i 64 anni;
- almeno 30% disoccupati;
- almeno 40% donne.

### ***b) Fase operativa***

- La Regione della Macedonia Occidentale ha emesso un bando per selezionare i locali centri per la formazione interessati a offrire corsi.
- Le offerte sono state valutate da un team di esperti e selezionate al fine di creare il catalogo dei corsi. In seguito alla valutazione effettuata, cinque diversi centri per la formazione sono stati individuati in tutta la regione: due si trovavano a nel capoluogo di regione Kozani, due nel distretto di Florina ed uno in quello di Kastoria.
- I cittadini sono stati informati dell'esistenza del catalogo tramite la realizzazione di attività pubblicitarie sui media regionali (TV, giornali, radio e media elettronici). Inoltre, sono stati coinvolti anche i centri per la formazione regionali che hanno pubblicizzato l'attività sui loro siti web e hanno informato i potenziali utenti.

La fase di avvio ha richiesto un maggiore supporto amministrativo e di segreteria rispetto alla fase preparatoria. In particolare, sono state realizzate le seguenti attività:

- a) predisposizione dei moduli di iscrizione;
- b) creazione di un database per la raccolta delle domande;
- c) raccolta delle domande;
- d) assegnazione dei voucher.

### ***c) Valutazione***

Alla conclusione dell'azione pilota è stata realizzata una valutazione dell'esperienza, i cui principali risultati sono di seguito elencati:

- i voucher sono generalmente accettati come metodo per usufruire di un'attività di formazione. Offrono agli utenti la possibilità di scegliere e assecondare le loro reali esigenze formative;
- i voucher possono essere usati per attività formative ritenute interessanti e strategiche per la popolazione;
- i voucher non possono prescindere dalla valutazione delle competenze dei potenziali utenti. Le competenze acquisite dovranno essere certificate e valutate in una prospettiva di lungo termine;
- le attività formative erogate tramite voucher possono integrare le competenze già possedute dalle persone;
- i voucher dovrebbero essere adottati come parte integrante della programmazione formativa, offrendo in questo modo opportunità di accrescimento formativo per l'utente in campi di forte interesse;
- i voucher possono rispondere in modo più adeguato ai fabbisogni formativi in una logica "bottom-up";

- i voucher possono essere utilizzati per facilitare la partecipazione dei centri per la formazione maggiormente qualificati;
- i voucher dovrebbero essere usati per estendere il mercato della formazione ad un maggiore numero di centri per la formazione, comprese le università, i centri di ricerca ecc;
- i voucher dovrebbero essere organizzati in modo da consentire il controllo della qualità dei servizi offerti (centri per la formazione, utenti, ecc).

### 3.3. Adattabilità del sistema trentino di voucher formativi alla Macedonia Occidentale

In linea generale, l'adattamento di uno specifico modello ad un altro contesto è possibile solo laddove il modello da adattare abbia maturato negli anni un'esperienza significativa. In questo senso, il modello della Provincia Autonoma di Trento si può considerare maturo.

Il sistema trentino di voucher formativi è caratterizzato da due importanti elementi:

a) un modello di voucher per la formazione professionale, creato per rispondere a specifiche esigenze e ad una particolare realtà economica, politica, sociale. Il presente documento presenta talune delle opzioni che occorre considerare nella definizione di un sistema di trasferimento (tipo di trasferimento, valore dei voucher, esigenze dei centri per la formazione, sostegno legale e amministrativo, visione politica dei servizi professionali ecc).

b) Un quadro tecnico creato (all'interno del progetto TAV) per coadiuvare il trasferimento del *know-how* derivante dall'esperienza (in questo caso, alla Macedonia occidentale). Questo quadro comprende accordi, documenti e strumenti che permettono agli operatori di applicare il sistema di voucher alla propria realtà.

### 3.4. Risultati dell'azione pilota.

L'azione pilota, sperimentata mediante l'applicazione del sistema trentino di voucher alla realtà greca, ha prodotto alcuni importanti risultati analizzati a seguire.

- a) **tangibili:** strumenti, procedure e processi che servono ad illustrare l'applicazione del sistema. Questi elementi sono obiettivi, concreti e garantiscono la conoscenza dei punti chiave del modello. Riassumendo, gli elementi tangibili del modello sono: descrizione, esempi, suggerimenti;
- b) **intangibili:** fattori che sostengono la flessibilità, l'adattabilità e la capacità di creare, sviluppare e rinnovare il modello e il suo quadro di riferimento per poterlo trasferire ad un'altra realtà. In breve, gli elementi intangibili del modello sono: il *coaching*<sup>2</sup>, la supervisione ed il *feedback*.

---

<sup>2</sup> Questi tre elementi vengono illustrati dal ruolo del partner inglese, Trentino e dall'intero processo comunicativo.

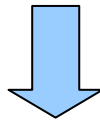
L'applicazione degli elementi intangibili è possibile solo allorché tutte le parti interessate al progetto condividono le medesime motivazioni e il medesimo impegno. Grazie a detti elementi, la Provincia autonoma di Trento è stata in grado di scambiare informazioni con la regione Macedonia Occidentale, che a sua volta ha potuto condividere e risolvere con il team trentino i propri dubbi e le proprie domande.

Detti elementi si concretano nelle relazioni umane, basate sull'impegno, il rispetto reciproco e la motivazione a condividere e a raggiungere un adattamento riuscito del modello.

Generalmente, il modello teorico è un elemento fondamentale dell'adattamento e trasferimento del modello (ovvero, un sistema di voucher per la formazione) da una regione all'altra. In questo caso, è stato adottato il "Modello multidimensionale di trasferimento" (Battistelli, 2010).

## **QUALE MODELLO TEORICO PER IL TRASFERIMENTO DELL'INNOVAZIONE**

***Il trasferimento dell'innovazione non si traduce in un semplice adattamento di prodotti/servizi da uno ad un altro contesto***



***ma si esplica nell'analisi di tutti gli aspetti del nuovo contesto, nell'individuazione delle opportunità di trasferimento di prodotti e di servizi, nella creazione delle condizioni necessarie per il trasferimento e nello sviluppo di prodotti e servizi da implementare nel nuovo contesto***

## **4. DALL'APPROCCIO EMPIRICO A QUELLO FORMALE: "MODELLO MULTIDIMENSIONALE DI TRASFERIMENTO"**

Il progetto "TOI TAV" si è concentrato su due macroargomenti: il sistema dei voucher e il processo di trasferimento. Nelle pagine seguenti, sarà delineato l'approccio teorico derivante dall'analisi dell'esperienza di trasferimento.

Dall'esperienza realizzata, risulta importante sottolineare che è possibile trasferire un modello appartenente ad un contesto specifico anche ad altri contesti, laddove ovviamente esistano le condizioni necessarie per farlo. L'adattabilità del modello deriva dal suo essere, al contempo, generale e particolare. Generale nel senso che la struttura, le procedure e gli strumenti propri del modello dovrebbero essere impiegabili in diversi contesti e situazioni; particolare, in quanto la stessa struttura, procedure e strumenti dovrebbero altresì poter rispondere ad esigenze specifiche. In questo caso, ad esempio, gli obiettivi del sistema di voucher sono generali nel loro offrire corsi di formazione atti a migliorare la qualità nel lavoro, creando un sistema che renda i cittadini autonomi e responsabili della propria formazione, nell'offrire diverse opportunità formative sul territorio e nel far sì che le autorità competenti gestiscano e controllino il sistema formativo, riuscendo così a valorizzare gli investimenti nel campo della formazione.

L'adattamento e il trasferimento di tale modello sono stati attuati seguendo un approccio teorico multidimensionale che prevede cinque dimensioni: culturale, politica, economica, organizzativa e delle risorse umane.

### **4.1. Dimensione culturale**

La dimensione culturale riguarda la cultura dell'istruzione e dell'apprendimento, proprie di alcuni contesti specifici. Ciò significa che, in quelle culture dove la responsabilità è condivisa da diverse parti interessate, tra cui i cittadini stessi, le decisioni riguardanti l'istruzione e i progetti di apprendimento vengono efficacemente ripartite. In tale contesto, istruzione e apprendimento si configurano come "valori" dove un modello di formazione come il sistema di voucher può risultare significativamente funzionale.

L'enfasi posta sulle scelte personali, la libertà e la competitività, o la responsabilità sociale, può essere analizzata da un punto di vista culturale, offrendo così elementi utili alla comprensione della fattibilità di uno specifico modello di formazione.

Conseguentemente, l'analisi culturale di alcune decisioni politiche e organizzative permette di comprendere se un modello di formazione sia effettivamente adattabile e trasferibile o meno. La comprensione dei fabbisogni e delle priorità risultanti da tali elementi culturali si rivela fondamentale al momento di decidere se attuare o meno uno specifico sistema di voucher.

### **4.2. Dimensione politica**

La dimensione politica riguarda le scelte fatte dalle autorità nel campo della formazione, il rapporto tra pubblico e privato nella gestione dell'istruzione e dei sistemi formativi e, più in generale, la "mission" del governo a livello nazionale e/o regionale. Le decisioni prese a questi livelli di intervento influiscono sulle misure formative, ovvero esercitano una considerevole

influenza sulla qualità e sul prezzo di ulteriori misure formative, impedendo che il loro sviluppo venga determinato dalle forze del libero mercato.

### **4.3. Dimensione economica**

Al momento di considerare se un programma di voucher dedicato alla formazione professionale rappresenti una possibile alternativa ai sistemi di finanziamento attualmente in essere, è necessario tenere conto dei seguenti fattori:

- (a) il costo di questo tipo di programma, come le spese di gestione e amministrazione;
- (b) i costi di pubblicità/promozione dei programmi di voucher per il finanziamento di percorsi formativi e di selezione e trasporto dei beneficiari;
- (c) l'eventuale mancato rimborso dovuto al ritiro prima del tempo di un partecipante;
- (d) il costo dei formatori qualificati.

È doveroso specificare che, per quanto riguarda l'esperienza della Provincia autonoma di Trento, i costi di gestione e di amministrazione del sistema voucher sono però stati significativamente minori rispetto a quelli previsti per altre modalità di finanziamento della formazione (non a voucher).

### **4.4. Dimensione organizzativa**

Trattasi dei vincoli e delle opportunità esistenti a livello istituzionale e organizzativo. In Trentino, la pubblica amministrazione e i servizi locali hanno creato un sistema di gestione dei voucher che ha reso possibile un'accurata gestione dell'intero processo, anche grazie alla partecipazione attiva dei centri per la formazione.

Nel sistema trentino, l'introduzione dei voucher è stata accompagnata da un approccio alla gestione della qualità che regola le relazioni con le "Strutture multifunzionali territoriali" ed i centri per la formazione. Tale approccio prevede un costante scambio di informazioni tra gli *stakeholder* e un significativo supporto agli utenti.

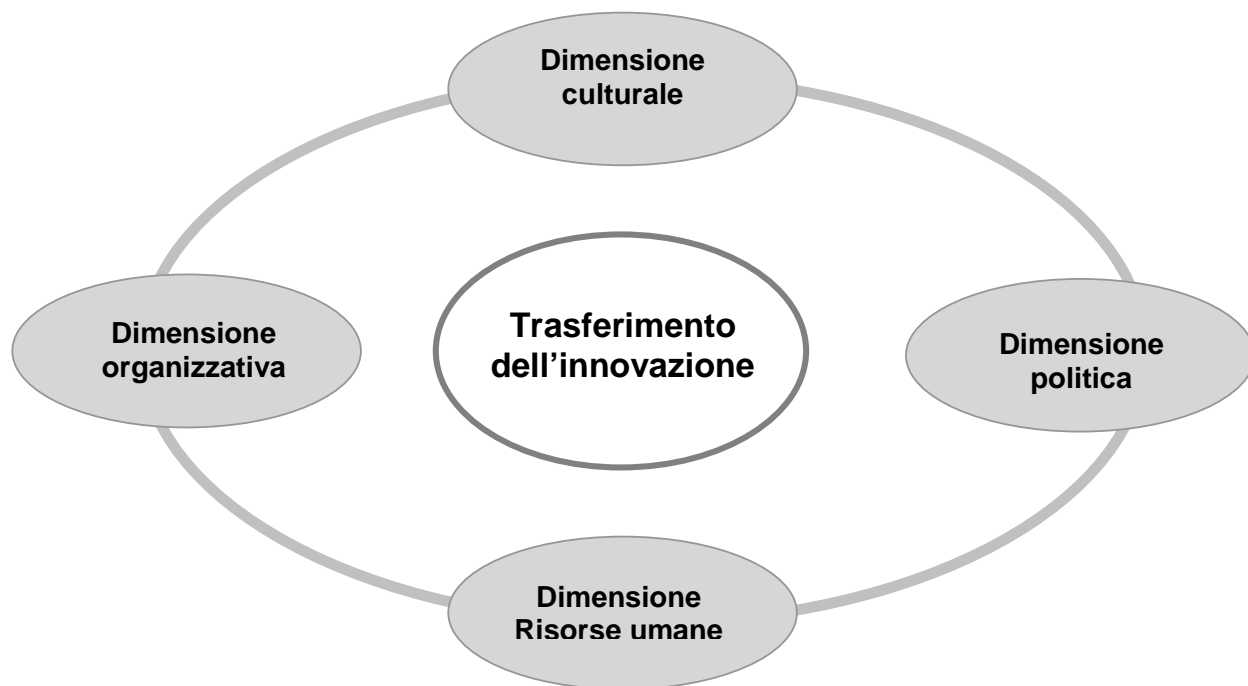
### **4.5. Dimensione delle Risorse Umane<sup>3</sup>**

Il sistema necessita di diverse competenze e abilità. Per esempio, a livello di autorità responsabili del sistema di voucher è fondamentale possedere le competenze per definire, pianificare e gestire l'architettura dell'intero sistema; allo stesso modo, a livello operativo, è necessario avere la capacità di interagire con i centri per la formazione e con i partecipanti.

---

<sup>3</sup> Per Risorse Umane si intende qui il personale dell'autorità responsabile del sistema di voucher, dei servizi locali, dei centri per la formazione e gli utenti stessi.

Ai centri per la formazione sono richieste le competenze necessarie per l'organizzazione e la gestione dei corsi. Per quanto riguarda invece i partecipanti, essi devono organizzare autonomamente il loro sviluppo professionale.



## Terza Parte: Linee guida per il trasferimento



## 5. IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI VOUCHER FORMATIVI

Sulla base dell'azione pilota realizzata nella Macedonia Occidentale, il processo per implementare un sistema di buoni formativi può essere suddiviso nelle seguenti fasi:

1. Analisi dei fabbisogni
2. Pianificazione degli obiettivi
3. Selezione di corsi di formazione e creazione del relativo catalogo
4. Promozione dei voucher e raccolta dei moduli di iscrizione
5. Valutazione.

### 5.1. Analisi dei fabbisogni

Questa fase del processo, da un lato è necessaria per comprendere i bisogni del mercato del lavoro del territorio in cui il sistema di voucher verrà applicato, e dall'altra per rilevare i punti di forza e di debolezza della popolazione, in termini di conoscenze e di competenze. Più specificamente, l'analisi può aiutare a determinare il gruppo target a cui il sistema dei voucher è diretto e il tipo di competenze e di conoscenza carenti in uno specifico mercato del lavoro.

#### 5.1.1. Obiettivi e azioni

Gli obiettivi sono:

- definire i bisogni del mercato del lavoro;
- identificare le competenze richieste attraverso l'analisi del contesto economico;
- identificare le caratteristiche socio-demografiche dei cittadini, in particolare quelle riguardanti lo stato socio-educativo.

Per raggiungere tali obiettivi, le azioni devono incentrarsi su:

- raccolta dei dati da fonti diverse;
- riassunto dei dati nei report;
- trasformazione dell'analisi dei fabbisogni in obiettivi di formazione.

#### 5.1.2. Strumenti

- indagini e analisi;
- *focus group* e interviste con gli *stakeholder*;
- questionario su un campione rappresentativo di cittadini/lavoratori della popolazione target.

### 5.1.3. Suggerimenti

Nell'analisi dei fabbisogni, cercare di coinvolgere quanti più *stakeholder* possibili, per definire un più completo quadro d'insieme.

## 5.2. Pianificazione degli obiettivi

Questa fase permette di definire gli obiettivi del sistema in relazione al gruppo target (persone coinvolte nel sistema dei voucher, potenziali utenti prescelti tramite un'analisi specifica), ai corsi di formazione, ai centri per la formazione (scuole, centri per l'apprendimento, accademie, ecc. che offriranno la formazione).

### 5.2.1. Obiettivi e azioni

Gli obiettivi sono:

- identificare i beneficiari;
- identificare le priorità e i criteri di selezione;
- definire gli argomenti della formazione (competenze);
- identificare le procedure di selezione dei centri per la formazione.

Le azioni riferite alle priorità e ai criteri sono:

- definizione dei criteri per l'assegnazione dei voucher (per esempio: giovani tra i 18 e i 30 anni che si avvicinano al mercato del lavoro, donne, disoccupati a lungo termine, persone svantaggiate, ordine cronologico di iscrizione, ecc);
- formalizzazione delle caratteristiche dei gruppi target, priorità e criteri di selezione.

Le azioni relative ai corsi di formazione sono:

- definizione dei temi di formazione che rispondano alle specifiche richieste di competenze;
- definizione delle caratteristiche del corso: tipo e livello di qualifica, contenuti della formazione, metodi di formazione, risultati in termini di competenze acquisite, tempistiche e prerequisiti, ecc.;
- formalizzazione delle caratteristiche del corso di formazione.

Le azioni riguardanti le procedure di selezione del centro per la formazione sono:

- decisioni sulle caratteristiche che i centri per la formazione devono soddisfare per partecipare al bando (ad esempio, mettere a disposizione formatori qualificati);
- decisione riguardo all'eventuale procedura di pre-selezione per la partecipazione al bando.

### **5.2.2. Suggerimenti**

- si raccomanda di definire solo specifici ambiti di formazione, differenziati in vari livelli per rispondere alle richieste e alle conoscenze dei potenziali utenti. Ciò permette di garantire un'ampia scelta in termini di attività corsuali e l'inserimento di tutti gli utenti al livello più adatto;
- è importante prevedere un numero sufficiente di ore di formazione per consentire il raggiungimento delle competenze previste;
- le buone esperienze derivano da progetti innovativi con obiettivi chiari (i partecipanti sono motivati e sanno ciò che vogliono ottenere) e dal fatto che i partecipanti hanno un'idea chiara e condivisa sui risultati che vogliono raggiungere;
- una buona pianificazione delle attività e un reale coinvolgimento di tutti i partecipanti è fondamentale per un trasferimento di successo.

### **5.3. Selezione dei corsi di formazione e creazione del catalogo**

Questa fase riguarda la selezione dei corsi e dei centri di formazione, così come la creazione di un catalogo di corsi di formazione.

La procedura principale per selezionare i centri che forniscono i corsi di formazione è il bando di gara, nel cui ambito i centri per la formazione presentano proposte di corsi che vengono valutate e selezionate da un'apposita commissione di valutazione.

#### **5.3.1. Obiettivi e azioni**

Gli obiettivi sono:

- selezione dei corsi e dei centri di formazione;
- creazione di un catalogo dei corsi.

Le azioni sono:

- preparazione di un bando di gara, che specifica i criteri di selezione e la creazione dei documenti che definiscono il quadro legale, tecnico ed economico da utilizzare per la selezione delle migliori offerte (come la proposta tecnica di formazione, la proposta economica, il contratto con i centri di formazione, ecc.);
- selezione dei corsi e dei centri per la formazione;
- creazione di un catalogo dei corsi.

#### **5.3.2. Suggerimenti**

- Si consiglia di utilizzare un catalogo dei corsi sia in formato cartaceo sia elettronico;
- è importante che i centri per la formazione forniscano, ove possibile, una certificazione di competenze (come ad esempio l'ECDL- *European Computer Driving Licence*).

## 5.4. Promozione dei voucher e raccolta delle domande

Quando il catalogo dei corsi è pronto, è necessario pubblicizzarlo.

Innanzitutto, si deve scegliere la strategia più adatta per raggiungere il maggior numero di persone e definire i mezzi di comunicazione da utilizzare (come pubblicità alla radio e alla televisione, poster, giornali, cartelli pubblicitari su autobus e treni, promozione digitale via e-mail, *social network*, *workshop*, ecc.).

In secondo luogo, è necessario avere a disposizione un ufficio pubblico dedicato (come la “Struttura multifunzionale territoriale” in Trentino) all’informazione e all’orientamento della cittadinanza, che fornisca le informazioni relative al sistema dei voucher e supporti i richiedenti nello svolgimento della procedura per beneficiarne. Infatti, durante un primo colloquio orientativo, l’addetto dell’ufficio suggerisce al potenziale utente la tipologia di percorso di formazione che meglio si adatta alle sue necessità. Una volta operata la scelta, l’addetto supporta l’utente nella compilazione della domanda di iscrizione (che viene inserita in un apposito database).

Periodicamente, viene pubblicata una graduatoria online e in versione cartacea dei beneficiari selezionati; essi devono quindi recarsi presso gli uffici locali per ritirare il voucher assegnato e scegliere il corso di formazione tra quelli elencati nel catalogo. Successivamente, devono presentarsi presso il centro per la formazione selezionato e comunicare la propria opzione formativa (una volta selezionato, ogni partecipante riceve infatti un modulo cartaceo suddiviso in tre parti: una parte la deve consegnare al responsabile dell’ufficio locale, una al centro di formazione prescelto, mentre l’ultima rimane al lui).

NB: affinché un corso sia valido, i partecipanti devono frequentare un numero previsto di ore. I corsi vengono offerti unicamente ai partecipanti selezionati nell’ambito del sistema dei voucher e possono avere inizio solo al raggiungimento di un numero minimo di partecipanti previsto.

### 5.4.1. Obiettivi e azioni

Gli obiettivi sono:

- pubblicizzare e disseminare il sistema tra i cittadini, garantendo uguali opportunità nella partecipazione;
- emettere i voucher.

Le azioni sono:

- definizione e preparazione delle strategie pubblicitarie e di disseminazione;
- pubblicizzazione;
- attivazione di uffici specifici (uffici locali);
- raccolta dei moduli di iscrizione;
- assegnazione di voucher ai cittadini.

### **5.4.2. Suggerimenti**

- Gli uffici locali di informazione e supporto alla cittadinanza dovrebbero essere sparsi su tutto il territorio;
- garantire un'elevata competenza dello staff addetto all'ufficio locale;
- accertarsi di disporre di un sistema in grado di registrare l'ora esatta di iscrizione (nel caso in cui un criterio di assegnazione del voucher sia la data e l'ora di presentazione della domanda).

## **5.5. Valutazione del sistema dei voucher**

È necessario valutare i corsi per identificare i punti di forza e di debolezza del sistema. Tale valutazione può essere svolta in diversi modi, utilizzando per esempio questionari, colloqui, interviste telefoniche ecc.

È altresì importante raccogliere un numero adeguato di dati per effettuare una valutazione qualitativa del processo.

### **5.5.1. Obiettivi e azioni**

Gli obiettivi sono:

- valutare se le finalità del sistema dei voucher siano state raggiunte;
- valutare i risultati in termini di disseminazione e di informazione del sistema stesso;
- correggere parzialmente il processo con l'obiettivo di rafforzare il sistema.

Le azioni riguardanti la valutazione del sistema dei voucher sono:

- preparazione e raccolta di dati riguardanti i moduli di domanda;
- preparazione di interviste per un campione di centri per la formazione e di utenti;
- riassunto dei risultati.

## 5.6. Riassunto delle fasi per l'implementazione di un sistema di voucher formativi

FASI	NOTE	STRUMENTI <sup>4</sup> :
<b>1. Analisi dei fabbisogni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizzare il contesto economico e il mercato del lavoro e identificare le competenze richieste</li> <li>- Identificare lo status socio-economico della popolazione target</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Focus group</i> con datori di lavoro, sindacati, funzionari, esperti</li> <li>- Interviste per datori di lavoro, sindacati, funzionari, esperti</li> <li>- Questionario su campione di cittadini/dipendenti (popolazione target)</li> </ul>
<b>2. Pianificazione degli obiettivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificare il gruppo target, le priorità e ulteriori criteri di selezione</li> <li>- Definire i temi della formazione che soddisfino richieste di competenze specifiche e i loro livelli</li> <li>- Preparare un documento con le caratteristiche del corso, tipo e livelli di qualifica, contenuti della formazione, metodi della formazione, risultati in termini di competenze acquisite, tempo e prerequisiti</li> <li>- Selezionare centri con procedure definite, come un bando di gara. Sarà necessario decidere quale criterio utilizzare e quali sono le caratteristiche di un potenziale centro affinché possa partecipare al bando (come accreditamento, sede, ecc.)</li> </ul>	Introduzione metodologica (quadro del sistema e spiegazione delle richieste a livello locale che necessitano del sistema di voucher formativi)
<b>3. Selezione dei corsi di formazione e creazione del catalogo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparare un bando specifico per selezionare i centri, specificando tutti i criteri di selezione</li> <li>- Selezione dei centri per la formazione</li> <li>- Creazione di un catalogo dei corsi, compresi corsi offerti da centri di successo, in versione elettronica e cartacea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposta economica</li> <li>- Proposta tecnica</li> <li>- Contatto con il centro per la formazione</li> <li>- Catalogo Trentino dei voucher</li> </ul>
<b>4. Promozione dei voucher e raccolta dei moduli di iscrizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparare le strategie per la disseminazione del sistema dei voucher. Tali strategie dovrebbero garantire uguali opportunità a tutti i cittadini target</li> <li>- Creare uffici di informazione e di orientamento e organizzazione per iniziare il processo di acquisizione/assegnazione del voucher, permettendo all'utente di scegliere un centro e di partecipare a un corso di formazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modello di modulo di domanda</li> <li>- Modello di voucher</li> </ul>
<b>5. Valutazione del sistema dei voucher</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutare se gli obiettivi del sistema dei voucher siano raggiunti e verificare se il processo di acquisizione del voucher abbia funzionato, utilizzando interviste su un campione di centri per la formazione e di utenti</li> <li>- Valutare i risultati in termini di sfruttamento del sistema e preparare un riassunto dei risultati</li> <li>- Correggere parzialmente, se necessario, il processo per rafforzare il sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervista telefonica agli utenti per studiare il tasso di occupazione dopo la partecipazione ai corsi (due anni dopo inizio dell'esperienza con i voucher)</li> <li>- Indagine di gradimento dei centri per la formazione</li> </ul>

<sup>4</sup> Sono disponibili alcuni esempi di strumenti sul sito <http://www.fse.provincia.tn.it>

## BIBLIOGRAFIA

- Alford, J. (2002). "Defining the Client in the Public Sector: A Social-exchange Perspective". *Public Administration Review* 62(3): 337–46.
- Baumol, W. (1982). "Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure". *American Economic Review* 72(1): 1–15.
- Blank, R. (2000). "When Can Public Policy Makers Rely on Private Markets?". *The Effective Provision of Social Services*, *Economic Journal* 110(462): C34–C49.
- Bruttel, O. (2005). "New Private Delivery Arrangements in Germany: An Initial Evaluation Using New Institutional Economics", in E. Sol and M. Westerveld (eds), *Contractualism in Employment Services: A New Form of Welfare State Governance*, pp. 209–30. The Hague: Kluwer Law International.
- Bruttel, O. (2005). "Delivering active labour market policy through vouchers: experiences with training vouchers". *Germany International Review of Administrative Sciences* 2005, 71: 391.
- Bruttel, O. (2005). "Delivering active labour market policy through vouchers: experiences with training vouchers. Germany". *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 71(3):391–404
- European Commission. (2009). "The use of cash and vouchers in humanitarian crises". DG ECHO funding guidelines Directorate General for Humanitarian Aid.
- Fay, R. (1997) *Making the Public Employment Service More Effective Through the Introduction of Market Signals*, OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers 25. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.
- Fountain, J. (2001). "Paradoxes of Public Sector Customer Service", *Governance* 14(1): 55–73
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Le Grand, J. and Bartlett, W. (eds). (1993). *Quasi-markets and Social Policy*. London: Macmillan Press.
- Lee, V. Wong, E. (2002). "Education Voucher System". Hong Kong, China: Research and Library Services Division Legislative Council Secretariat.
- Levin H. M. (1998). "Educational Vouchers: Effectiveness, Choice, and Costs *Journal of Policy Analysis and Management*". Vol. 17, No. 3, 373–392.
- Levin, H. M. (1980). "Educational Vouchers and Social Policy", in Ron Haskins and James Gallagher (eds.), *Care and Education of Young Children in America* (Norwood, NJ: Ablex Publishing).
- Levin, Henry H. and Cyrus E. Driver (1997). "Costs of an Educational Voucher System". *Educational Economics* 5(3), pp. 265–283.
- Lowery, D. (1998). "Consumer Sovereignty and Quasi-market Failure". *Journal of Public Administration Research and Theory* 8(2): 137–72.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Savas, E.S. (2000). *Privatization and Public–Private Partnerships*. New York: Seven Bridges Press.
- Steuerle, C. Eugene, van Ooms, Doorn, Peterson, George E. and Reischauer, Robert D. (eds). (2000). *Vouchers and the Provision of Public Services*. Washington, DC: Brookings Institution.
- West, E.G. (1997). "Education vouchers in principle and practice: a survey". *The World Bank Research Observer*, vol. 12, no. 1, pp. 83–103