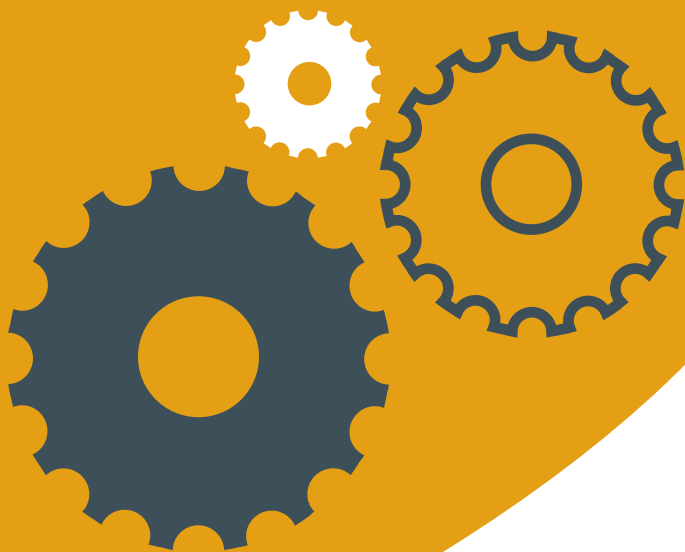


Codice Attività O14-A1

# Policy recommendations

Preparato da University of Paderborn



SYNERGY

# Sommario

<b>1.</b>	<b>1 Sfruttare le attività di apprendimento con le PMI Comunità d'affari con SYNERGY .....</b>	<b>2</b>
1.1	Scopo della policy paper.....	4
<b>2.</b>	<b>Fondamento logico: In risposta alle esigenze di formazione delle PMI europee.....</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>L'approccio SYNERGY: Mini-Learning per le PMI, formazione per formatori e reti Micro-sociali.....</b>	<b>8</b>
3.1	Formato Risorse Mini-Learning .....	9
3.2	Micro Social Networks: SYNERGY Exchange .....	11
<b>4.</b>	<b>Garanzia di qualità: Collaborare con i gruppi target .....</b>	<b>12</b>
<b>5.</b>	<b>Raccomandazioni politiche e di valutazione .....</b>	<b>13</b>
5.1	Lezioni apprese dal progetto SYNERGY.....	14
5.1.1.	<i>Gestire e distribuire un Progetto e Consorzio Erasmus+ .....</i>	<i>14</i>
5.1.2.	<i>La collaborazione con le PMI e professionisti della Formazione Professionale a livello locale .....</i>	<i>15</i>
<b>6.</b>	<b>Conclusioni e Raccomandazioni finali per i futuri progetti.....</b>	<b>18</b>
<b>7.</b>	<b>Riferimenti .....</b>	<b>20</b>

# 1. Sfruttare le attività di apprendimento con la Comunità d'affari delle PMI con SYNERGY

■ SYNERGY è un progetto innovativo che mira a riunire Istruzione e formazione professionale tutor e professionisti (IFP) provenienti da tutta Europa, in collaborazione con i proprietari di PMI e micro-imprese per esplorare le esigenze di apprendimento degli imprenditori. Attraverso l'uso di soluzioni di apprendimento innovative il progetto SYNERGY crea una biblioteca online di risorse di mini-learning per gli imprenditori. Lavorando per ridurre la 'distanza mondo reale' tra le opportunità di formazione che l'IFP offre ai proprietari di micro-imprese e le esigenze dei proprietari di imprese in termini di formazione, sviluppo e crescita della qualificazione, il progetto SYNERGY è finalizzato ad offrire una forma alternativa di apprendimento che non è attualmente ampiamente disponibile all'interno di istruzione e formazione professionale.

A partire dal settembre 2014, e sostenuto da Leargas, l'Agenzia nazionale irlandese, con il finanziamento del programma Erasmus +, SYNERGY è stato promosso da un consorzio di progetto di sette organizzazioni provenienti da tutta Europa, vale a dire Irlanda, Italia, Romania, Cipro, Grecia, Germania e Finlandia.








	Meath Partnership (Co-ordinator)		
	CARDET		A.RE.S scarl.
	University of Paderborn		University of Peloponnese
	AOA Arges		Innoventum Oy

Table 1: SYNERGY consortium partners

ONel corso della durata del progetto, il consorzio ha lavorato in collaborazione con sotto-gruppi locali, composti da rappresentanti dei settori di formazione professionale e le PMI in ogni paese partner, per assicurare che le opportunità di apprendimento e di scambio sono state create e sostenute in un momento e in un formato che sono adatte e adeguate ai proprietari di imprese con limitazioni di tempo. Attraverso l'uso dei social network, il progetto SYNERGY ha cercato di riunire imprenditori, formatori, mentori e le agenzie di sostegno alle imprese per promuovere una cultura dell'apprendimento all'interno del settore micro-impresa, promuovere una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. In consultazione con i proprietari di piccole imprese in tutta Europa, il team di progetto ha:

- i. sviluppato una serie di corsi di formazione di mini-learning;
- ii. fornito gratuitamente di utilizzare le risorse informative;
- iii. facilitato in linea networking e mentoring;
- iv. affrontato le reali esigenze di formazione del settore delle PMI e delle microimprese.

Per raggiungere ambiziosi obiettivi del progetto, il consorzio ha intrapreso varie fasi di attività in collaborazione con i rappresentanti del gruppo target ciò significa che hanno avuto un ruolo di supporto attivo nel processo di ricerca e di controllo, nonché per lo sviluppo, la sperimentazione, la divulgazione e la valorizzazione di tutte le uscite del progetto . Questo approccio ha funzionato come un meccanismo chiave garanzia di qualità per il progetto in quanto ha convalidato i risultati del progetto in ogni fase del loro sviluppo; plasmare le fasi di revisione e riflessione delle seguenti uscite principali:

1. Avanguardia nazionale e le migliori pratiche di ricerca e di audit report che documentano le esigenze e preferenze di apprendimento delle PMI, che a sua volta ha agito come la prova-base per il lavoro di sviluppo del progetto;
2. A misura curriculum Formazione-Formatori con accompagnamento manuali

Tutor e cartelle di lavoro studente, accreditati a livello QQI 6 sul quadro nazionale irlandese di qualifiche, a sostegno della CPD dei professionisti VET per creare risorse mini-apprendimento;

3. Synergyexchange.eu: una piattaforma di social networking ed e-learning online che fornisce proprietari di imprese e professionisti VET con l'opportunità di rete e lo scambio di conoscenze, esperienze e informazioni;
4. L'induzione al programma di Pedagogia aiutare i proprietari di micro-impresa ad utilizzare la piattaforma di Scambio SYNERGY, di impegnarsi in peer-to-peer opportunità di apprendimento e di fornire una solida conoscenza dei principi fondamentali di: e-didattica; criteri di qualità di apprendimento fra pari; valutazione delle risorse di apprendimento online e ambienti di apprendimento on-line; e la produzione di risorse di apprendimento di qualità per i peer.
5. Una serie di risorse per la formazione di mini-learning on-line sviluppate per le imprese, utilizzando le migliori pratiche in micro-learning ed e-didattica.

## 1.1 Scopo della policy paper

Lo scopo principale di questo documento politico è quello di dimostrare come questi risultati sono rilevanti per i gruppi target del progetto e per la comunità europea più ampia, e fornendo raccomandazioni per le future attività in questo campo.

In questo vano, il presente libro offre argomenti basati su una revisione della recente letteratura, prove scientifiche e le esperienze del team di progetto SYNERGY, i membri del sottogruppo locali e le parti interessate associate. Dalla nostra esperienza di lavoro con la Formazione Professionale e le PMI, il team di progetto SYNERGY ha voluto portare avanti il cambiamento in due aree principali in materia di politica di IFP e la pratica in termini di fornire opportunità di istruzione e di formazione per le PMI. Sulla base della nostra esperienza nella fornitura di progetto SYNERGY, i partner hanno concordato due principali raccomandazioni politiche:

1. tecniche di apprendimento, e-learning e di micro-apprendimento peer-to-peer devono essere favorite per rendere l'offerta di IFP più accessibili, pertinenti e adatte alle esigenze della comunità imprenditoriale per le PMI;
2. formazione iniziale e continua per i professionisti di IFP dovrebbe includere tutor in e-didattica, in modo che, corsi di formazione concisi e di industria rilevanti globali e le risorse possono essere sviluppati da professionisti VET come parte della loro offerta di servizi tradizionali.

Questo foglio indirizzi è indirizzata sia ai responsabili politici nazionali che europei, così come i professionisti che lavorano sia nel settore istruzione e formazione professionale sia nelle PMI; e riflette le esperienze di questo consorzio del progetto nel tentativo di mettere in pratica questi obiettivi politici innovativi.

## 2. Fondamento logico: In risposta alle esigenze di formazione delle PMI europee

■ Le piccole e medie imprese (PMI) sono la spina dorsale dell'economia e della società dell'Unione Europea. Esse rappresentano il 99,8%, o 22,3 milioni, delle imprese EU28; contribuendo al Valore Aggiunto Lordo con il 57,5%; che vanno dal 50,1% in Polonia al 74,9% in Estonia. In media, cinque PMI ogni km<sup>2</sup> della superficie terrestre delle case dell'Unione Europea. In contrasto con le grandi imprese, le PMI sono attive principalmente nel settore dei servizi.

Nel 2012, queste imprese occupavano in media il 67% della forza lavoro a tempo pieno; che andavano dal 53% nel Regno Unito fino al 86,5% in Grecia. Nello stesso anno, 2,3 milioni di nuove imprese sono state fondate in Europa, con il 70,8% di queste imprese costituite come imprenditori individuali (vedi Muller, P. et al 2015, pag 3-5;... Eurostat 2015 [1] [2] ). Questi dati sottolineano l'importanza delle PMI

---

<sup>1</sup> Secondo la raccomandazione UE 2003/361 PMI sono imprese con un organico personale <250, e un fatturato ≤ € 50. In tal modo, con il termine 'PMI' ci riferiamo al gruppo di micro-imprese (calcolo degli effettivi <10; fatturato ≤ € 2 milioni), le piccole imprese (<50, ≤ € 10 milioni), e di dimensioni-medie imprese (<250, ≤ € 50m). Inoltre, è importante notare che le statistiche escludono sempre il settore finanziario.

per l'economia europea e per la ricchezza e la prosperità dei suoi cittadini. E' a causa del loro impatto sulla futura sostenibilità economica dell'Europa che la salvaguardia del benessere, innovatività e la competitività delle piccole e medie imprese è della massima importanza. In un'economia intelligente, basata sulla conoscenza, come quella che è stata coltivata in Europa, la necessità di garantire la prestazione di pertinenti e di qualità opportunità di qualificazione per il settore delle PMI è fondamentale. Per questo motivo, le politiche sviluppate e attuate dall'Unione Europea e dalla Commissione Europea hanno avuto il compito di promuovere l'imprenditorialità e lo sviluppo delle capacità imprenditoriali, conoscenze e competenze da parte dei cittadini europei (si veda Eurostat 2015 [2]).

Attività di formazione e di sviluppo continuo influenzano positivamente sia le imprese sia i dipendenti. Pertinenti e tempestive opportunità di aggiornare le competenze sono necessarie per migliorare le prestazioni, per ottenere vantaggi competitivi, per favorire l'occupabilità e per aumentare guadagno. Al contrario, un basso livello di partecipazione alle attività di formazione e sviluppo continuo ostacola il progresso, l'innovazione e la creazione di vantaggi competitivi. Inoltre, non fornendo formazione e opportunità di sviluppo per i dipendenti, potrebbe avere un impatto negativo sulla loro soddisfazione sul lavoro e impegno organizzativo.

Anche se l'importanza della formazione e dello sviluppo è ampiamente accettata, "diversi studi hanno dimostrato che le barriere ad investire nel campo della formazione e dello sviluppo sono più consistenti per le PMI rispetto alle organizzazioni più grandi." (De Vos, A. / Willemse, I. 2011, pag. 15). Per quanto riguarda la formazione, la letteratura recente e gli studi identificati, tra gli altri, i seguenti ostacoli che variano solo leggermente tra i diversi Paesi Europei (si veda de Vos, A / Willemse, I. 2011 p.15, 17, 35; Susomrith, P. / Coetzer, AJ 2013, p 226f):

1. La formazione Assistere è troppo tempo e / o il costo elevato - investimenti in formazione formale è sproporzionatamente più elevato per le imprese più piccole di quanto non sia per le organizzazioni più grandi;

2. formazione Assistere può vedere un calo della produzione - può essere difficile per una società di contro-bilanciare il calo della produzione, quando il dipendente è fuori sede che frequentano formazione;
3. opportunità di formazione e di sviluppo adatti sono carenti e non sufficientemente adeguati alle esigenze di formazione dei dipendenti e dei proprietari - disparità tra le esigenze dei proprietari di business reali e dipendenti, e la metodologia contenuti e la consegna di offerte di formazione in corso;
4. La mancanza di considerazione per quanto riguarda il tema - vi è una mancanza di consapevolezza per quanto riguarda le esigenze attuali, e anche una mancanza di considerazione degli atteggiamenti negativi dei proprietari gestori verso la formazione e lo sviluppo;
5. Rischio di medie braccaggio e lavoratori altamente qualificati se sono up-qualificati dal loro attuale datore di lavoro - vi è anche la possibilità per le PMI in questione per reclutare lavoratori qualificati invece di prendere a livelli di qualificazione dipendenti attuali.

Mentre questo è particolarmente vero per le opportunità di formazione e sviluppo formale, una revisione della letteratura recente indica che maggiore attenzione dovrebbe essere prestata alle opportunità di formazione informali per superare le barriere e gli ostacoli all'apprendimento, di cui sopra (cfr de Vos, A / Willemse, I. 2011, pag. 17). "L'apprendimento informale è importante quanto l'apprendimento formale" (ibid. P.14), e può aiutare a superare le barriere predette, come misure informali sono spesso più efficienti sotto il profilo del tempo e dei costi. Pertanto, i proprietari di micro-imprese in particolare, possono beneficiare delle opportunità di apprendimento informale in cui sviluppare le competenze necessarie nella loro forza lavoro.

I Collaboratori possono essere una fonte primaria di opportunità di apprendimento informale per i dipendenti con un deficit di competenze; tuttavia, una revisione della letteratura recente dimostra che le reti informali sono visti anche come



altamente importanti (ibid., p. 37). E' da questo punto di vista, che il team di progetto SYNERGY è impegnato a sviluppare, compilare i contenuti e diffondere Synergyexchange.eu come il nostro apprendimento on-line su misura e piattaforma di social networking; costruito appositamente per favorire il networking e per consentire lo scambio di conoscenze tra i collaboratori, colleghi ed esperti, sia interni che esterni alle PMI europee. Questa piattaforma consente l'istituzione di mentoring relazioni tra i gruppi di partecipanti; fornendo opportunità di apprendimento interattivi e lo scambio di conoscenze tra i professionisti della Formazione Professionale e gli attori nella comunità delle PMI, l'uso di strumenti per la creazione di corso online su misura per creare nuovi contenuti innovativi, e che consente a tutti i membri interessati del gruppo target SYNERGY di accedere, corsi di formazione bite-sized (cf. relazione di sintesi Audit, p. 17).

### 3. L'approccio SYNERGY: Mini-Learning per le PMI, formazione per formatori e reti Micro-sociali

■ Lo sviluppo di una cultura di apprendimento tra le microimprese è stata una vera e propria sfida che richiede ancora interventi concertati a livello prassi e politiche. In un rapido sviluppo e evoluzione del mercato globale la necessità di adeguarsi, con continua interazione tra le imprese e i fornitori di IFP è fondamentale. Sulla base della logica che i proprietari di micro-imprese hanno spesso identificato corsi e anche la durata lezione come uno dei fattori inibenti chiave che impediscono il loro impegno con l'istruzione e la formazione, i partner del consorzio hanno cercato di migliorare la qualità e la pertinenza dell'offerta formativa a questo gruppo di destinazione con produzione di una serie di risorse di ricerca-informato mini-learning che utilizzano la formazione audiovisiva base per colmare le lacune individuate nella fornitura di contenuti di apprendimento esistente.

Mentre l'attenzione di istruzione e di formazione corrente per il settore delle PMI

potrebbe essere sulle competenze da coltivare, il team di progetto SYNERGY ritiene che sia anche importante coltivare atteggiamenti impegnandosi con la Formazione Professionale. Per favorire questo cambiamento di atteggiamento, il consorzio SYNERGY ha identificato e sviluppato un innovativo modello multi-faccettato che fornisce un approccio nuovo e interessante per l'istruzione e la formazione nel settore della micro-impresa; portato alla vita attraverso Synergyexchange.eu. Allo stesso tempo, il consorzio ha inoltre riconosciuto le sfide che hanno affrontato i fornitori di IFP si spostano da ambienti educativi tradizionali per questi ambienti di apprendimento più flessibili e aperti. Per sostenere il loro nuovo ruolo di e-tutor, il consorzio SYNERGY ha sviluppato e consegnato un programma di formazione su misura in servizio per il personale di formazione professionale; aiutandoli a comprendere meglio il mondo delle imprese dal punto di vista micro-impresa e supportandoli per lavorare in questi nuovi ambienti di apprendimento on-line senza perdita di autostima o di stato.

Per implementare il suo approccio innovativo nell'affrontare la questione della IFP inadeguate per la comunità delle PMI europee, il consorzio del progetto ha condotto una ricerca, ha progettato una linea guida per la produzione di risorse mini-learning, e sviluppato Synergyexchange.eu portando PMI e formatori insieme

### 3.1 Formato Risorse Mini-Learning

I nostri risultati di ricerca e di audit, che sono disponibili integralmente sul [www.projectsynergy.eu](http://www.projectsynergy.eu), mostrano chiaramente che i proprietari di PMI e loro dipendenti hanno una quantità limitata di tempo da dedicare alla formazione. Pertanto, la formazione deve soddisfare le loro esigenze di apprendimento in modo tempestivo ed efficace. Per rispondere a questa esigenza, il team di progetto ha deciso di affidarsi a un formato cosiddetto morso dimensioni per le risorse di apprendimento, che si caratterizzano per il loro focus tematico stretto e la loro breve, natura concisa.

Bite-sized risorse di apprendimento sono di solito progettate come corsi basati su video, distribuiti attraverso piattaforme online o sistemi di gestione e in genere

hanno una lunghezza massima di 15 minuti. Nel mese di febbraio 2016, Meath Partnership ha ospitato un gruppo di 21 docenti di formazione professionale di tutto il consorzio per fornire la prima iterazione della misura Curriculum SYNERGY Formazione-Formatori. Durante questo corso, è emerso che questa durata potrebbe essere troppo lunga; e che una risorsa di apprendimento audiovisiva con una lunghezza tra i sei e gli otto minuti sarebbe più adatta alle esigenze delle imprese. Con un arco di tempo così limitato per fornire formazione, e per garantire uno standard comune di qualità su tutte le risorse mini-learning prodotte, è stato necessario creare una solida struttura didattica su cui gli autori di contenuti di apprendimento possono contare, durante la creazione di proprie risorse mini-learning . Pertanto, i partner hanno elaborato una struttura (vedi figura 1) sulla base di una comprensione costruttivista di apprendimento; mentre il disegno su teorie di apprendimento e di apprendimento delle preferenze degli adulti. Questo modello ha assicurato che le risorse per l'apprendimento hanno avuto un focus orientato alla pratica, incluse le fasi di riflessione e di trasferimento, e sostenuto l'autovalutazione dell'apprendimento, integrando attività di valutazione.

Come gli autori non sono in genere esperti né di formazione, né tecnici, il team di progetto ha anche creato una induzione al programma di pedagogia; che qualifica gli imprenditori per creare risorse per l'apprendimento, utilizzando gli strumenti di creazione corso di facile utilizzo quale Innoventum Oy, partner tecnico del progetto, integrato nella struttura di Synergyexchange.eu. Qui, un video-formato può essere creato combinando una serie di diapositive di presentazione PowerPoint con un file audio, registrato separatamente dall'autore della risorsa didattica. La piattaforma SYNERGY Exchange fornisce agli utenti una serie di strumenti che li aiuta a sincronizzare le diapositive e il loro file audio. La piattaforma SYNERGY Exchange offre la possibilità di creare sia corsi stand-alone con un focus tematico stretto, o una serie di risorse composte da due o più corsi che si accumulano uno sull'altro, ma seguire la stessa struttura come mostrato in Figura 1.

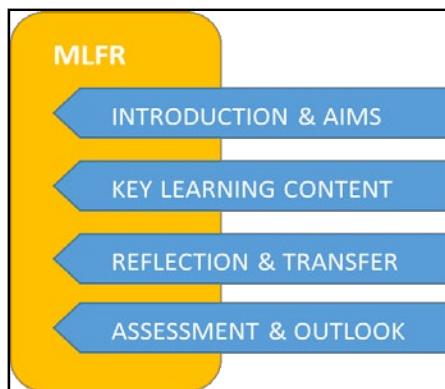


Figure 1: Mini learning format structure

## 3.2 Micro Social Networks: SYNERGY Exchange

La piattaforma SYNERGY Exchange è stata progettata come un ambiente online peer-to-peer, che mira a favorire lo scambio di informazioni, esperienze e conoscenze sia all'interno di una azienda o organizzazione, tra le imprese e tra imprese e professionisti della formazione.

Micro reti sociali sono strutture organizzative che permettono ai proprietari di impresa e ai professionisti di formazione professionale di raccogliere on-line in gruppi, a seconda del settore industriale, il tema della formazione da consegnare o la posizione geografica del gruppo, ecc. All'interno di questi gruppi, i membri, che abbiamo chiamato "pari", sono in grado di scambiare informazioni ed esperienze con un forum di discussione privato; e possono anche caricare, adattare, condividere e far circolare risorse didattiche tra di loro, senza renderli accessibili al pubblico. È naturalmente possibile essere membro di diversi gruppi, o reti, allo stesso tempo.

Un vantaggio di queste reti è che i peer possono esprimere liberamente le proprie esigenze di apprendimento, in modo che un altro peer è in grado di fornire le

risorse corrispondenti e dare supporto all'apprendimento. Inoltre, i peer possono discutere diversi casi di studio, per esempio, e possono dare e ricevere un feedback sotto forma di una rete peer-valutazione da parte degli altri membri. Il vantaggio per i professionisti della formazione professionale è che essi potranno acquisire familiarità con le esigenze della PMI, il loro target, e possono utilizzare le informazioni e le risorse condivise per plasmare la proprio offerta di formazione a questo gruppo di studenti.

## 4. Garanzia di Qualità: Collaborare con I Gruppi Target

■ Il concetto del progetto SYNERGY si basa sulla forte convinzione che la teoria e la pratica devono essere portate insieme per salvaguardare la qualità, la pertinenza, e la fruibilità delle uscite create. Il feedback da un futuro gruppo target è della massima importanza per la stessa ragione. Pertanto, sotto-gruppi locali composti da proprietari di PMI, dirigenti e dipendenti e professionisti della formazione professionale sono stati stabiliti in ciascuno dei sei dei paesi partner e cioè, Irlanda, Germania, Italia, Romania, Grecia e Cipro

Tutti i partner hanno stabilito i loro sottogruppi locali nella fase iniziale del progetto. Questi gruppi costituiti da proprietari di PMI e professionisti della Formazione Professionale che hanno contribuito a plasmare i risultati del progetto e salvaguardato la qualità. Coinvolgendo i membri del gruppo target del progetto da questa prima fase, i partner del progetto hanno evitato di dover apportare modifiche costose alle uscite prodotte in una fase successiva del progetto; in quanto hanno ricevuto un feedback costante e coerente da parte dei membri del sottogruppo locali in ogni fase del progetto.

Il coinvolgimento dei proprietari e dirigenti di PMI nella progettazione e sviluppo della piattaforma SYNERGY Exchange e la produzione delle Risorse formato Mini-learning è stato essenziale per ottenere risultati del progetto di qualità che sono stati rilevanti per le esigenze di questo target.

Oltre ad assicurare la qualità dei risultati del progetto, la collaborazione con i rappresentanti dei gruppi target e lo svolgimento di eventi formativi con loro ha aiutato a reclutare nuovi utenti per le reti locali micro-sociale. Le reti di micro-sociale, sono state progettate come le reti peer-to-peer; il che significa che le persone che condividono gli stessi interessi possono essere riuniti senza una gerarchia formale; tuttavia moderatori del sito sono in grado di rintracciare e dirigere le loro interazioni. Le discussioni e le opportunità di apprendimento tra pari e di valutazione, ospitati attraverso SYNERGY Exchange, costituiscono una preziosa fonte di apprendimento per entrambe le comunità delle PMI e formazione professionale.

## 5. Raccomandazioni Politiche e di Valutazione

■ SYNERGY – Sfruttare i Beni apprendimento con il mondo delle PMI: era un progetto ambizioso che si è impegnato a provare un nuovo metodo per supportare il modo in cui i settori delle PMI e formazione professionale interagiscono tra loro. Il progetto ha anche lo scopo di trasformare il modo in cui le opportunità di istruzione e formazione professionale sono state progettate per e consegnate alla comunità imprenditoriale in Europa, con l'obiettivo di aggiornare le competenze dei professionisti della formazione professionale per meglio rispondere alle esigenze delle imprese, e, a sua volta, riducendo il rischio di fallimento. Mentre il progetto è in gran parte stato un successo, con un impegno così ambizioso, il team di progetto ammette che ci sarà sempre spazio per migliorare. All'inizio di questo documento, abbiamo fatto le seguenti raccomandazioni politiche:

1. tecniche di apprendimento, e-learning e di micro-apprendimento peer-to-peer devono essere favorite per rendere l'offerta di IFP più accessibili, pertinenti e adatte alle esigenze della comunità imprenditoriale per le PMI;
2. Formazione iniziale e continua per i professionisti di IFP dovrebbe includere tutor in e-didattica, in modo che, corsi di formazione concisi e di industria

rilevanti globali e le risorse possono essere sviluppati da professionisti VET come parte della loro offerta di servizi tradizionali.

Nel valutare i meriti e le sfide affrontate in sede di attuazione di queste raccomandazioni politiche, il team di progetto ha esaminato collettivamente le nostre esperienze di sviluppo e nella fornitura SYNERGY nel corso degli ultimi 24 mesi. Di seguito una sintesi di ciò che abbiamo appreso attraverso il nostro coinvolgimento nel progetto SYNERGY, e cosa avremmo fatto diversamente se stavamo consegnando di nuovo questo progetto.

## 5.1 Lezioni apprese dal Progetto SYNERGY

Le lezioni apprese possono essere suddivise in due categorie differenti. In primo luogo i partner hanno riflettuto su ciò che abbiamo imparato dalla gestione e dall'attuazione di un progetto così ambizioso, e in secondo luogo abbiamo esaminato ciò che abbiamo imparato dal lavoro con i due gruppi target del progetto, i proprietari di micro-imprese e manager e professionisti di IFP, in particolare affrontando le nostre raccomandazioni politiche .

Nei paragrafi che seguono si vedrà, che il nostro progetto ha offerto molteplici possibilità di imparare preziosi insegnamenti che potrebbero essere di aiuto per riuscire nei progetti; sia sviluppato da questo team di progetto come parte del 'SYNERGY 2.0', o ad altri consorzi di progetti interessati nel campo della formazione professionale per le piccole e medie imprese

### 5.1.1. Gestire e Distribuire un Progetto e Consorzio Erasmus +

Il consorzio del progetto SYNERGY era composto da partner con diversi set di capacità, competenze, esperienze e competenze. Oltre a questo, le competenze delle organizzazioni partner varia molto, da università e centri di ricerca con competenze teorico di formazione e di fornitori di servizi locali che hanno avuto l'esperienza pratica e anche l'accesso più diretto ai gruppi bersaglio; il tutto supportato da un partner tecnico esperto con una significativa esperienza nello sviluppo di siti web con funzionalità di e-learning e di networking. Questo è stato considerato un asset del consorzio; con le diverse prospettive

sullo stesso argomento che porta a qualità e discussioni produttive. Consorzi che esistono teoricamente orientati solo ai partner possono non avere le competenze pratiche e i contatti per raggiungere il gruppo target del progetto; allo stesso modo, quelli con i partner esclusivamente orientati alla pratica e alla tecnica potrebbero mancare del fondamento teorico per i loro prodotti e le uscite. Il consorzio SYNERGY ha trovato il giusto equilibrio tra i due punti di vista, e con la consegna di successo degli obiettivi del progetto, si consiglia una composizione simile di partner del consorzio, se questo progetto sarà quello da sviluppare di nuovo.

Dal punto di vista delle fasi di lavoro costruite quando l'applicazione è stata scritta, abbiamo iniziato a lavorare su SINERGY con ricerche documentarie e di settore che si sono eseguite contemporaneamente e che ha reso il più delle competenze che avevamo intorno al tavolo teoriche e pratiche. Questi processi sono stati significativi per la corretta attuazione del progetto; il che ci ha permesso di avere una panoramica dello status quo in materia di istruzione e di formazione offerte per le PMI in ogni paese partner, le esigenze di formazione della formazione professionale e le migliori pratiche in questo settore professionale. I risultati di questi processi hanno agito come la base di conoscenze per il futuro lavoro di sviluppo del progetto, ed ha formato il nostro approccio a lavorare con le comunità delle PMI e formazione professionale. Guardando indietro, possiamo dire che questo è stato un buon approccio da seguire per la semplice ragione che ci ha aiutato a capire meglio i problemi di fronte a proprietari di micro-imprese, in termini di accesso alla formazione e aggiornare le opportune competenze, ed è stato di vitale importanza che abbiamo capito il problema dal loro punto di vista, se dovessimo avere successo nella ricerca di una soluzione ad esso.

### **5.1.2. La collaborazione con le PMI e i Professionisti della formazione professionale a livello locale**

E' stato un elemento chiave del progetto SYNERGY coinvolgere i proprietari di micro-imprese locali e professionisti di formazione professionale in questo



progetto; da attività di pianificazione e di ricerca iniziali, allo sviluppo e alla sperimentazione di risorse per le fasi finali del progetto in questione, con la diffusione e valorizzazione dei risultati. In retrospettiva, e considerando il nostro obiettivo di creare una comunità di apprendimento con una cultura di apprendimento attivo, coinvolgendo i membri del gruppo target attraverso i sotto-gruppi locali è stato l'approccio corretto da prendere, e lo consigliamo a consorzi futuri di adottare questo approccio.

Oltre ad agire da cassa di risonanza per le nostre idee e progetti per lo sviluppo delle uscite del progetto, questi sotto-gruppi avevano una funzione pratica quando il progetto si trasferì nella sua fase di attuazione; ogni partner ha avuto un gruppo di prova ready-made e l'accesso diretto a un target più ampio per aiutarci con risorse di formazione, per fornire programmi di formazione e per mettere le persone in rete on-line attraverso SYNERGY Exchange.

Riflettendo sulle esperienze di lavoro con il gruppo target in ogni paese partner, possiamo essere d'accordo che i paesi in cui gli aggiornamenti sullo stato del progetto erano più frequenti e in cui i partner richiedevano attivamente la partecipazione e il coinvolgimento da parte del gruppo target erano più soddisfatti della collaborazione con i gruppi target. Per garantire questo livello di buy-in da gruppi target, è necessario coltivare il loro interesse per il progetto, mantenendo una comunicazione aperta e regolare con loro. C'è un equilibrio da trovare tra l'essere troppo impegnativo che l'individuo si sente sopraffatto e ritirarsi dal progetto o di essere troppo apatico che perdono interesse. Tuttavia, ciò che abbiamo imparato dalla nostra esperienza è che, fintanto che i proprietari di imprese e professionisti della formazione professionale continuano a vedere i benefici del loro coinvolgimento nel progetto, saranno disposti a sostenere le attività del progetto; questo è stato particolarmente vero per quei proprietari di imprese che hanno creato le loro risorse mini-learning dopo aver completato l'induzione alla formazione Pedagogica e per quei professionisti della formazione professionale che hanno partecipato all'evento di formazione transnazionale in Irlanda e alle successive iterazioni nazionali della formazione nei Paesi partner.

Il feedback dei nostri sottogruppi locali collettivi della formazione professionale ci ha mostrato che il programma Formazione-Formatori accreditato creato dal consorzio SYNERGY ha rivolto un gap reale e contemporaneo nelle competenze dei professionisti della formazione professionale. La formazione sui temi del micro-apprendimento o l'apprendimento bite-sized, e lo sviluppo di competenze pedagogiche e tecniche per creare contenuti e-learning, hanno dimostrato di essere molto richiesti da questo gruppo; e queste esigenze sono state soddisfatte insieme dal programma Formazione-Formatori. Mentre c'era qualche apprensione iniziale e la riluttanza dei tutor di formazione professionale di impegnarsi con le tecniche di e-learning e di micro-learning, l'approccio pratico del progetto a questo tipo di formazione innovativo ha contribuito a infondere fiducia nei docenti che hanno completato la formazione; a tal punto che sono stati in grado di tornare a casa e produrre le proprie risorse in formato mini-learning rivolti alle imprese, e di formare i loro coetanei in queste nuove tecniche.

Tutte le prove dimostrano che competenze generiche di gestione e di business sono spesso carenti nel settore della micro-impresa; tuttavia i proprietari di imprese, dalla nostra esperienza, tendono ad essere motivati principalmente da una formazione che offre un vantaggio competitivo nel loro primo settore, con le competenze di base di business una considerazione secondaria e valore aggiunto. Fin dall'inizio del progetto, abbiamo stabilito che avremmo indirizzato i proprietari di imprese multi-settoriali all'interno di micro-impresе e PMI, e la nostra esperienza consiglia che quando si introduce il concetto di micro-apprendimento e lo sviluppo di risorse mini-learning per questo target, che un approccio settoriale per esempio cibo, artigianato, servizi, ICT, ecc. avrebbe potuto essere un approccio più pragmatico e di successo. Durante tutta la fase di attuazione, abbiamo lavorato con gruppi di interessi economici e abbiamo scoperto che gli imprenditori dall'interno di alcuni settori di business condividono requisiti di formazione comuni e simili.

Se questo approccio settoriale è stato adottato fin dall'inizio del progetto, il nostro portafoglio di risorse mini-learning potrebbe essere stato più mirato agli

interessi aziendali specifici. Anche se questo non ha affrontato le esigenze di business più ampie, data la natura pilota e i prototipi del progetto, potrebbe essere servito come un esempio più dimostrativo delle potenzialità di sinergie per scopi futuri e gli usi. Per questo motivo, vorremmo sostenere un approccio settoriale per i progetti successivi con finalità simili a SYNERGY.

## 6. Conclusioni e Raccomandazioni finali per i futuri progetti

■ Alla fine della realizzazione del progetto SYNERGY, i partner del progetto considerano la promozione delle relazioni solide con i membri del gruppo target come il singolo mezzo più efficace per garantire buy-in da target di pubblico e per raggiungere gli obiettivi del progetto. Nonostante gli sforzi compiuti dai partner per raggiungere questi membri del gruppo target e il successo ottenuto in questo senso, i partner del progetto hanno convenuto che la limitata durata di due anni del progetto non era abbastanza per costruire il tipo di rapporti di lunga data che un innovativo progetto come SYNERGY richiede e merita. I partner hanno convenuto che se dovessimo affrontare i membri del gruppo target ancora una volta di per coinvolgerli in un progetto del genere, dovremmo prima progettare un quadro che regola l'interazione con i proprietari micro-imprese e i professionisti di IFP, e che avrebbe chiaramente i vantaggi ed i meriti della loro partecipazione al progetto per entrambe le parti.

Entrambi i proprietari micro-imprese e professionisti della formazione professionale hanno bisogno di sentirsi sostenuti nel loro lavoro quotidiano e di fornire questo supporto è responsabilità dei partner del progetto. Tale sostegno è stato fornito dal partner durante l'attuazione del progetto e comprendeva fornire una vasta serie di materiali per la formazione su misura, fornendo opportunità up-skilling per sostenere gruppi target per adattarsi alle reciproche esigenze e fornendo supporto tecnico per l'utilizzo della piattaforma SYNERGY Exchange. Se dovessimo ripetere questo processo però, i partner si raccomandano che gli obiettivi di apprendimento dei programmi di formazione devono essere

concepiti in collaborazione tra i partner e i membri del gruppo target. Ciò per salvaguardare la pertinenza dei programmi di formazione, e favorire la volontà dei gruppi target di partecipare alla formazione perché risponde direttamente alle loro esigenze.

Inoltre, i partner hanno convenuto che la formazione delinea, modelli e manuali che dovrebbero essere corrisposti a professionisti della formazione prima nel progetto per sostenerli per creare le proprie risorse mini-learning. Inoltre, si consiglia che più laboratori devono essere consegnati ai professionisti della formazione con una particolare attenzione sulla familiarizzazione dei tutor con le migliori pratiche nelle tecniche di e-learning e di micro-learning, e fornendo loro assistenza tecnica per la creazione di risorse formato mini-learning.

Attraverso il nostro lavoro sullo sviluppo di risorse con l'IFP e professionisti delle PMI, si consiglia che le risorse stesse dovrebbero essere create in costante comunicazione con i rappresentanti del settore della micro-impresa al fine di garantire che le uscite sono in realtà benefiche per il gruppo target. Inoltre, per quanto possibile, i partner concordano sul fatto che le risorse dovrebbero essere localizzate e adattate alle esigenze dei gruppi target nazionali, come i membri dei nostri sotto-gruppi locali più volte hanno in evidenza le stesse priorità per le loro imprese. Inoltre, nonostante i punti in comune a esigenze di formazione del settore delle PMI attraverso il consorzio, dobbiamo tenere a mente che i livelli di abilità e le esigenze di formazione possono variare da Paese a Paese; così un ciclo continuo di analisi dei fabbisogni formativi dovrebbe essere adottato dai partner del progetto per salvaguardare la rilevanza del materiale di formazione per ogni target di riferimento nazionale. Un tale approccio porterebbe a una gamma più ampia di risorse di apprendimento che un appello a una più ampia corte di imprenditori a livello nazionale.

Infine, per quanto riguarda SYNERGY Exchange, quando si progetta la piattaforma di concerto con sotto-gruppi locali; e si risponde al feedback da questi gruppi in tutto il consorzio, abbiamo sviluppato una soluzione che si adegua a gruppi chiusi di mini-reti con micro-reti più ampie. Verso la fine del progetto, questo ha permesso a SINERGY di offrire cluster settoriali di imprese la

possibilità di accedere ai contenuti di micro-learning, e di costruire reti locali di apprendimento di interagire e scambiare conoscenze tacite, settore per settore. Per favorire lo scambio in-tra le reti, e per aumentare la comunità di utenti di SYNERGY Exchange, partner hanno nominato moderatori di rete, uno per paese, che aiuteranno ad avviare tali attività di networking e fungeranno da punto di contatto per qualsiasi utente che richiede assistenza. Consigliamo che questo approccio venga seguito in progetti futuri, come vedere moderatori come una risorsa fondamentale per garantire un utilizzo futuro della qualità di SYNERGY Exchange.

## 7. References

Eurostat 2015 [1]: Statistics on small and medium-sized enterprises. Dependent and independent SMEs and large enterprises. Accessible via [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics\\_on\\_small\\_and\\_medium-sized\\_enterprises](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises).

Eurostat 2015 [2]: European SME Week 2015. Eurostat news release 201/2015. Accessible via <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7076793/4-17112015-AP-EN.pdf/1db58867-0264-45c0-94bf-ab079e62d63f>

Muller, P. et al. 2015: Annual Report on European SMEs 2014/2015. SMEs start hiring again.

Susomrith, P./ Coetzer, A. J. (2013): Access to training and development in small and medium-sized enterprises: Employee's perspectives. In: Work, employment and employment relations in an uneven patchwork world: Proceedings of the 27th AIRAANZ Conference (pp. 226-234).

De Vos, A./ Willemse, I. (2011): Leveraging Training Skills Development in SMEs. An Analysis of East Flanders, Belgium. OEC Local Economic and Employment Development (LEED) working Paper Series.



# Erasmus+

With the support of the  
Erasmus+ programme  
of the European Union



## SYNERGY

Project Number 2014-1-IE01-KA202\_000355



**meath  
partnership**

engage · enable · participate · progress



**CARDET**  
CENTRE FOR THE ADVANCEMENT OF RESEARCH  
& DEVELOPMENT IN EDUCATIONAL TECHNOLOGY



**innoventum**



**UNIVERSITÄT  
PADERBORN**



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 sull'uso che potrà essere  
fatto delle informazioni in essa contenute.