POLITECNICO MILANO 1863

Procedura gestionale

“Gestione delle attività di formazione”

SQuA/PGE.02.016 - agg. 10 del 29/01/2020

1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE
2. RIFERIMENTI
3. RESPONSABILITA’
4. MODALITA’ OPERATIVE: PIANIFICAZIONE E PROGETTAZIONE
5. EROGAZIONE DEL CORSO
6. INDICATORI
7. CONSERVAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE

Verifica e approvazione:

Staff SQuA Davide Lucca	Responsabile Qualità di Ateneo Stefano Menegozzi

.

1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Lo scopo della presente procedura è fornire le indicazioni per un'adeguata gestione del processo di progettazione, erogazione e monitoraggio delle attività formative relative alla didattica non istituzionale erogate dalle strutture del Politecnico di Milano.
In particolare, la presente procedura è da ritenersi applicabile ai corsi di formazione a commessa e a catalogo, erogati da una struttura dell'Ateneo aderente al Sistema Qualità Politecnico (SQP). Per corsi a commessa si intendono quelli forniti in risposta alle esigenze manifestate da uno specifico cliente. Per corsi a catalogo si intendono quelli offerti al mercato tramite canali di promozione (sito internet, locandine, ecc) sulla base delle proprie collaudate competenze o a seguito di specifica analisi di mercato.

Le tipologie di corsi tipicamente organizzate ed erogate dal Politecnico di Milano sono le seguenti:

A. Master universitari del Politecnico di Milano di primo e secondo livello;
B. Corsi di Perfezionamento;
C. Corsi di Formazione Permanente.
D. corsi con caratteristiche analoghe a quelli di formazione permanente (destinati a studenti, diplomati, laureati, professionisti, lavoratori e disoccupati, oltre a ipotesi in cui non è richiesto alcun titolo di studio, e che non prevedono l'acquisizione di alcun CFU), , oppure corsi organizzati dalle Strutture di Ateneo su tematiche specifiche, quali ad esempio la sicurezza, e rivolti al personale interno e/o studenti, dottorandi, assegnisti e collaboratori in genere, indipendentemente dalla loro durata.

Sono esclusi dal campo di applicazione della presente procedura i corsi di didattica istituzionale (corsi di laurea di primo e di secondo livello) e i corsi finanziati dai committenti pubblici e privati (es. FSE, Ministeri, Enti e Fondazioni, ecc) che, dovendo rispondere a requisiti stabiliti dalla committente stesso, possono essere regolamentati da apposita modulistica e procedure imposte.

Sono inoltre esclusi i corsi di formazione organizzati dal Politecnico per il personale strutturato dell'Ateneo. Tali corsi sono distinguibili in:

- corsi di addestramento/aggiornamento professionale: rivolti a tutti i dipendenti, hanno come finalità quella di garantire la conoscenza delle modalità di utilizzo degli strumenti, delle procedure, delle norme dell'Ateneo, delle conoscenze di base richieste dal ruolo, oltre a supportare il coinvolgimento, la motivazione e l'apprendimento dei nuovi processi/strumenti.
- formazione individuale: ha come destinatari tutti i dipendenti ed è rivolta allo sviluppo delle competenze specifiche individuali coerentemente con i piani di sviluppo individuali e organizzativi, attraverso la partecipazione ad iniziative interaziendali esterne.
- formazione istituzionale: rivolta ai neo assunti per accelerarne l'inserimento tramite un apposito piano oppure a Dirigenti, EP per svilupparne le capacità manageriali.

Responsabile di tutte e tre le suddette aree di intervento è l'Area Risorse Umane e Organizzazione (ARUO) che si fa carico di:

- pianificare le azioni da intraprendere;
- erogare/organizzare le azioni formative/di sviluppo;
- applicare sistemi di monitoraggio delle azioni formative.

In alcuni casi, tuttavia, per ragioni di competenza specifica, l'Area RUO si avvale di altre strutture dell'Ateneo che fungono da outsourcer dell'area stessa. Sono queste strutture, infatti, a progettare l'intervento formativo ed a fornire all'Area RUO la docenza necessaria. La responsabilità ultima rimane comunque in capo all'Area RUO che si fa carico dell'organizzazione del corso e del suo monitoraggio.
La presente procedura non disciplina suddetti corsi, fatta eccezione per la parte di progettazione del contenuto a cura di una struttura interna dell'Ateneo, aderente SQP, che funge da outsourcer dell'Area RUO (SQuA/MOD.07.055_C).

2. RIFERIMENTI

- Statuto del Politecnico di Milano;
- RAFC "Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità" del Politecnico di Milano";
- Regolamento Corsi Formazione Permanente;
- Regolamenti di Master Universitari (DR 2235/13, art.4 comma 11) e Corsi di Perfezionamento (DR 2233/13, art. 4 comma 12);
- Normativa Ministeriale di riferimento, disponibile aggiornata sulla Intranet di Ateneo;
- Decreto Rettorale n. 3894 del 18/12/2008
- SQuA/PGE.01.006 “Gestione degli approvvigionamenti”.

I riferimenti indicati sono validi all'ultima edizione applicabile.

3. RESPONSABILITA’

Le funzioni coinvolte nella presente procedura sono:

- Direzione della Struttura;
- Direttore del Corso (DC);
- Direzione dello SQuA;
- RAQ locale presso la Struttura o Riferimento operativo Struttura;
- Servizi di Ateneo coinvolti: Servizio Offerta Formativa e Post Laurea; Servizio Career Service.

4. MODALITA’ OPERATIVE: PIANIFICAZIONE E PROGETTAZIONE

Nella fase di progettazione di un’attività formativa devono essere identificati alcuni elementi che ne definiscano i requisiti puntuali, quali:

1. la tipologia di attività formativa;
2. la definizione dei mezzi e delle modalità di erogazione;
3. la definizione delle attività per valutare e controllare le caratteristiche del servizio.

Alla prima edizione di un corso progettato ed erogato secondo le regole dettate dal SQP, la progettazione dovrà avvenire utilizzando il “PIQ – Progettazione e sviluppo nuova attività formativa“ (SQuA/MOD.07.055_C) ad integrazione dell’iter prestabilito dall’Ateneo a seconda del tipologia di corso erogato.
In questa fase DC dovrà valutare quali potrebbero essere i rischi legati al corso stesso ed intervenire se necessario durante la prima erogazione.

A: Master universitari:

Si applica il Regolamento Master universitari del Politecnico di Milano” disponibile sulla intranet di Ateneo alla sezione “*Normativa*”.

La proposta di attivazione del master deve essere formulata compilando il modulo on line (*Servizi personalizzati- intranet di Ateneo*), che verrà vagliato dall'ufficio Master per una verifica di conformità preventiva. Lo stesso ufficio pubblicizza modalità e scadenze utili per la presentazione delle proposte di Master.

Il Regolamento Master prevede che l’iter di approvazione di un Master segua le seguenti fasi:

- Approvazione del Progetto da parte del Dipartimento di afferenza del DC. Tale atto

costituisce momento di riesame del progetto, pur non escludendo ulteriori attività di riesame pianificabili nell'ambito del PIQ
- Approvazione finale del progetto da parte degli organi accademici competenti (SA e OCD). Tale atto costituisce verifica del progetto.
- Pubblicazione del decreto rettorale di istituzione e attivazione del Master;

Per quanto riguarda la fase di validazione essa può assumere due modalità diverse a seconda dei casi e delle reali possibilità della struttura che emette il corso.

La condizione ideale di validazione è quella in cui il corso possa essere interamente erogato si un campione di destinatari tipo per testare la capacità sul campo del corso progettato di soddisfare tutti i requisiti previsti ed effettuare eventuali correzioni prima dell'erogazione effettiva.

Nei casi in cui ciò non sia possibile la validazione verrà effettuata in corso di erogazione, prestando particolare attenzione nelle fasi iniziali di erogazione al fine di cogliere eventuali carenze progettuali, anche sulla base delle segnalazioni formali ed informali degli utenti, per porvi tempestivamente rimedio tramite opportune azioni correttive.

Se tra gli obiettivi del corso vi è anche l'inserimento lavorativo degli studenti, gli esiti occupazionali del corso rientrano tra gli elementi di validazione dello stesso.

B Corsi di Perfezionamento:

Si applica il "Regolamento Corsi di Perfezionamento del Politecnico di Milano" disponibile sulla intranet di Ateneo alla sezione "*Normativa*".

La proposta deve essere formulata secondo il format previsto. Prima di procedere alle approvazioni da parte delle strutture preposte, il format dovrà essere vagliato dal Servizio Offerta Formativa e Post Laurea – Corsi di Perfezionamento per una verifica di conformità preventiva. Lo stesso ufficio comunica modalità e scadenze utili per la presentazione delle proposte di Corsi di Perfezionamento

Il Regolamento prevede che l'iter di approvazione di un Corso di Perfezionamento segua le seguenti fasi:
- Approvazione del Progetto da parte del Dipartimento di afferenza del DC. Tale atto costituisce momento di riesame del progetto, pur non escludendo ulteriori attività di riesame pianificabili nell'ambito del PIQ
- Approvazione finale del progetto da parte degli organi accademici competenti (SA e OCD). Tale atto costituisce verifica del progetto e pubblicazione del decreto rettorale di istituzione e attivazione del Corso di Perfezionamento.
- Approvazione finale del progetto da parte degli organi accademici competenti (SA e OCD)

Per quanto riguarda la fase di validazione essa può assumere due modalità diverse a seconda dei casi e delle reali possibilità della struttura che emette il corso.

La condizione ideale di validazione è quella in cui il corso possa essere interamente erogato si un campione di destinatari tipo per testare la capacità sul campo del corso progettato di soddisfare tutti i requisiti previsti ed effettuare eventuali correzioni prima dell'erogazione effettiva.

Nei casi in cui ciò non sia possibile la validazione verrà effettuata in corso di erogazione, prestando particolare attenzione nelle fasi iniziali di erogazione al fine di cogliere eventuali carenze progettuali, anche sulla base delle segnalazioni formali ed informali degli utenti, per

porvi tempestivamente rimedio tramite opportune azioni correttive.

C. Corsi di Formazione Permanente

Questi corsi sono disciplinati dal "Regolamento Corsi di formazione permanente del Politecnico di Milano", disponibile sulla intranet di Ateneo alla sezione "Normativa" e coordinati dal Servizio Offerta Formativa e Post Laurea.
Sulla intranet alla sezione "*Documenti o Come fare per"* sono reperibili tutti i documenti/moduli necessari all'istituzione del corso.

Il Direttore del corso invia al Servizio Offerta Formativa e Post Laurea - Formazione Permanente, la documentazione prevista dal Regolamento relativo, seguendo tempistiche in esso definite.
I corsi CENED sono regolamentati dalla *"Linea guida accreditamento corsi CENED* consultabile nella intranet di Ateneo alla sezione *"Come fare per"* digitando formazione permanente nella casella Ricerca nel titolo o nella descrizione

Il Regolamento prevede che l'iter di approvazione di un Corso di Formazione Permanente segua le seguenti fasi:

- Approvazione del Progetto da parte del DC. Tale atto costituisce momento di verifica del progetto, pur non escludendo ulteriori attività di verifica pianificabili nell'ambito del PIQ
- Approvazione del progetto da parte della struttura erogatrice. Tale atto costituisce riesame del progetto, pur non escludendo altri momenti di riesame pianificabili nell'ambito del PIQ

Per quanto riguarda la fase di validazione essa può assumere due modalità diverse a seconda dei casi e delle reali possibilità della struttura che emette il corso.

La condizione ideale di validazione è quella in cui il corso possa essere interamente erogato si un campione di destinatari tipo per testare la capacità sul campo del corso progettato di soddisfare tutti i requisiti previsti ed effettuare eventuali correzioni prima dell'erogazione effettiva.
Nei casi in cui ciò non sia possibile la validazione verrà effettuata in corso di erogazione, prestando particolare attenzione nelle fasi iniziali di erogazione al fine di cogliere eventuali carenze progettuali, anche sulla base delle segnalazioni formali ed informali degli utenti, per porvi tempestivamente rimedio tramite opportune azioni correttive.

D. Corsi tipologia D

Per questa tipologia di corsi, le strutture erogatrici, oltre al "PIQ – Progettazione e sviluppo nuova attività formativa" (SQuA/MOD.07.055_C), utilizzeranno la modulistica più adeguata tra quelle previste nei casi A, B e C.

Per effettuare la progettazione di un corso occorre registrare:
- le fasi della pianificazione;
- le attività di riesame, verifica e validazione della progettazione;

con le relative responsabilità che dipendono dal tipo e dall'organizzazione del corso.

Ogni Struttura, in considerazione della complessità delle attività e/o delle risorse disponibili, adotta strumenti atti a omogeneizzare le registrazioni inerenti la pianificazione della progettazione. Lo SQuA mette a disposizione, alcuni moduli, predisposti ed utilizzati da alcune Strutture aderenti SQP, quali esempi.

Dalla seconda edizione in poi di un qualsiasi corso (sia esso di tipo A,B,C o D) a meno di grosse modifiche del progetto per cui sia necessario riprogettare, la struttura dovrà gestire le eventuali modifiche o gli spunti di miglioramento recepiti dalle edizioni precedenti e pianificare la attività (SQuA/MOD.12.010) senza redigere un nuovo PIQ. Quando l'erogazione dei corsi, a seconda della tipologia, è ormai standard e non soggetta a grosse modifiche, la struttura può anche decidere di redigere un'Istruzione Operativa che dettagli le fasi del processo, le responsabilità, le tempistiche, la modulistica da utilizzare e le relative registrazioni. L'istruzione operativa dovrà sempre riferirsi alla presente procedura e al MQ Politecnico.

4.1 Monitoraggio

Il monitoraggio del servizio formativo erogato avviene principalmente tramite la valutazione della soddisfazione dei partecipanti, l'analisi degli indicatori raccolti (n° dei rilievi rilevati, compresi i reclami), la valutazione delle relazioni del Direttore del Corso e/o tutor coinvolti (comprendenti anche le eventuali attività di stage).

Il Direttore del Corso provvederà inoltre alla valutazione sistematica delle aziende che hanno offerto lo stage (vd. Moduli di Ateneo FSE, o equivalenti Servizio Stage di Ateneo - Career Service.

4.2 Approvvigionamenti

Nell'ambito dell'erogazione delle attività formative, il Direttore del Corso e/o suoi delegati devono scegliere e monitorare i propri fornitori di beni e servizi. Nella fattispecie si identificano due tipologie di fornitore:

- docenti e tutor,
- fornitori di stage.

Docenti e Tutor possono essere individuati fra quelli già qualificati (docenti del Politecnico, docenti e cultori della materia che abbiano già attivi, contratti di subordinazione e/o di progetto con il Politecnico di Milano, o docenti esterni già presenti nell'Elenco Docenti dei Corsi già erogati (SQuA/MOD.09.074) oppure DC può procedere a qualificarne di nuovi.
L'iter di selezione dei docenti è regolamentato dal Decreto Rettorale n. 3894 del 18/12/2008 per cui è necessario svolgere una procedura comparativa. Il DC che decidesse di scostarsi dalla procedura comparativa rimanendo comunque nell'ambito delle possibilità offerte dal Decreto, dovrà documentare tale scelta giustificando le ragioni.

La qualifica viene effettuata tramite l'analisi del CV rispetto alle necessità individuate durante la fase di progettazione del corso.
I criteri di qualifica consistono di base nella verifica delle esperienze didattiche e professionali maturate sulle specifiche tematiche che il potenziale docente dovrà affrontare in aula.
A tal fine è necessario che il curriculum presentato contenga come minimo le informazioni riguardanti l'esperienza didattica e professionale sulle tematiche del corso.
Tali informazioni verranno registrate nell'Elenco Docenti del Corso (SQuA/MOD.09.074).
Non è richiesta qualifica per i testimoni aziendali.
Alla fase di qualifica si affianca la fase di mantenimento della qualifica.
Per quanto riguarda i docenti e i tutor, già inquadrati quali cultori della materia, docenti a contratto, esercitatori, ricercatori, incaricati di seminari didattici, così come tutto il corpo docente istituzionale, una volta qualificati in fase di ingresso dall'Ateneo potranno essere monitorati solo a campione dalla Direzione del Corso.
Per quanto concerne invece i docenti/tutor non inclusi nelle categorie succitate, il mantenimento della qualifica deve essere effettuato tramite l'analisi dei dati di soddisfazione partecipanti (per i docenti) e/o tramite una relazione del Direttore del Corso (per i docenti e i

tutor). AL fine di consentire a tutte le strutture di mantenere una propria scala di valori (pentenaria, settenaria, ecc) si definisce che, salvo casi specifici da valutare a cura di DC, il valore soglia critico sia definito già a partire dal 50% della scala scelta (es. soglia critica:2 per una scala 1-4; 4 per una scala 1-7; 5 per una scala 1-10). La soddisfazione media percepita dai partecipanti al corso va confrontata con tali valori di soglia critica. Tutti i casi in cui la soddisfazione media percepita risulta inferiore al valore soglia devono essere analizzati. Nel secondo caso (relazione di DC per docenti e tutor) il DC esprime, attraverso una relazione nella quale si evidenziano le motivazioni, un parere (positivo/negativo) circa il docente/tutor.

I docenti esterni valutati da almeno 2 anni positivamente potranno essere rivalutati a campione con le modalità riservate a docenti interni, fatti salvi rilievi e/o reclami.
Non è richiesto mantenimento della qualifica per i testimoni aziendali.

Al termine di ciascun corso erogato, il DC invia al RAQ l'Elenco Docenti del Corso (SQuA/MOD.09.074).

Relativamente alle aziende che promuovono e forniscono attività di stage, il Direttore del Corso deve provvedere alla qualifica ed alla valutazione, creando un elenco di aziende con cui l'attività è risultata fruttuosa.

4.3 Definizione dei criteri di selezione dei partecipanti

Per i corsi che lo prevedono (corsi di tipo A: Master e corsi di tipo B: Corsi di Perfezionamento), o quando si verifichi la necessità/opportunità di effettuare una selezione dei partecipanti (es. borse di studio, requisiti di ingresso, ecc) DC deve coordinare le attività di selezione secondo quanto stabilito in fase di pianificazione e secondo quanto previsto dai Regolamenti di Ateneo. Ad integrazione di quanto contenuto in tali regolamenti DC deve stabilire e registrare, in appositi documenti, i criteri e le modalità di valutazione (es. titoli quali esperienza professionale, titoli di studio, ecc.; colloquio) al fine di selezionare i candidati e formulare una graduatoria finale di ammissione. I criteri devono essere chiaramente specificati e pubblicizzati nelle brochure e/o nei bandi. Le attività di valutazione ai fini della selezione dei partecipanti devono essere registrate in modo trasparente (ad es. moduli, verbali) e devono dare evidenza della coerenza fra i criteri adottati e la graduatoria finale. La valutazione preliminare dei titoli e le relative registrazioni devono precedere l'eventuale colloquio.

5. EROGAZIONE DEL CORSO

Al termine dell'attività di progettazione prende il via la fase esecutiva che si sviluppa secondo i punti di seguito riportati.

5.1 Pubblicizzazione

Il DC assicura la formalizzazione di una completa ed esaustiva offerta in forma di materiale illustrativo e/o pubblicitario (es. locandine, pagine web, inserzioni su stampa, e-mail. ecc) che rispetti i seguenti contenuti minimi:

- titolo del corso;
- descrizione generale dell'offerta formativa in termini di competenze ed obiettivi;
- tipologia di destinatari con eventuali requisiti minimi di accesso e relative metodologie di valutazione e/o selezione;
- numero minimo e l'eventuale numero massimo di partecipanti;
- programma del corso, comprensivo delle materie trattate, dell'impegno temporale, delle tipologie didattiche;
- sede del corso (se del caso, con particolare riferimento a parte teorica, pratica e stages);

- quota di iscrizione/eventuali modalità di recesso, termini di pagamento, se previsti;
- contatti, modalità di conferma corso;
- attestazione finale e termini per il suo conseguimento.

5.2 Preparazione del corso

Il DC prima dell'inizio del corso deve assicurarsi che vengano svolte le seguenti attività:

- assegnazione dei ruoli formativi (docente, tutor, ecc.) mediante lettere formali di incarico o contratti che riportino in modo chiaro ed esaustivo i compiti e le responsabilità delle parti contraenti (tempi, modi, argomenti della docenza, eventuali compensi – compreso il costo a € 0, ecc.). Si veda ad esempio SQuA/MOD.07.061 Modello di lettera d'incarico;
- raccolta delle domande di ammissione e dei curricula dei candidati;
- ove applicabile, per la selezione dei partecipanti (§ 4.3) devono essere svolte e registrate le operazioni riguardanti le attività di valutazione preliminare dei titoli dei candidati e/o del colloquio (ove previsto) secondo le modalità ed i criteri definiti e registrati (da DC o da apposita Commissione, come da Regolamenti di Ateneo). Si ricorda che la valutazione preliminare dei titoli e le relative registrazioni devono precedere l'eventuale colloquio;
- verificare il versamento delle quote di iscrizione, se previste, dei candidati ammessi;
- predisporre l'elenco dei partecipanti;
- redigere il calendario dettagliato delle attività formative e notificarlo agli iscritti (per quanto riguarda la scelta delle aule utilizzate per le attività formative, vengono designate le aule ufficiali della Struttura dedicate alle attività didattiche, fatto salvo che il RAQ verifichi preliminarmente l'assenza di rilievi specifici relativamente alle aule stesse);
- raccogliere il materiale prodotto dai docenti in forma definitiva (testi degli interventi, supporti didattici alle lezioni, dispense, lucidi proiettabili, ecc) e, se previsto, riprodurlo in numero sufficiente su supporto adeguato;
- organizzare gli eventuali servizi di supporto esterno e formalizzarne l'incarico.

5.3 Erogazione delle attività di formazione

Durante l'erogazione del corso, DC deve assicurarsi che vengano registrate puntualmente le docenze effettuate o su appositi registri o in fogli-firme comprendenti sia i docenti che i partecipanti.

Per i corsi di tipo C: Corsi di Formazione Permanente, DC deve inviare al termine del corso all'Ufficio SOFPL – Corsi di Formazione Permanente ed al RAQ l'elenco delle persone che hanno frequentato il Corso.

5.4 Monitoraggio del processo di erogazione

Tra i controlli possibili se ne sottolineano alcuni:

- monitoraggio delle presenze;
- soddisfazione del cliente;
- reclami e segnalazioni.

In caso di risultati negativi, anche puntuali, in termini di soddisfazione e/o ricaduta formativa (vedi valutazione prove in itinere) il DC provvede a formalizzare opportune Non Conformità e/o prevedere ulteriori attività di monitoraggio in itinere. Inoltre DC deve valutare gli eventuali reclami inerenti l'erogazione del servizio e se in tempi utili modificare le attività implicate (ad es. modifica docenti, revisione dispense, orari, ecc).
Il DC deve provvedere ad indagare sistematicamente tutte le situazioni anomale riscontrate, producendo opportune registrazioni.

A tal fine DC stabilisce la scala di monitoraggio ed il valore soglia critico (si veda paragrafo 4.2 della presente procedura) rispetto al quale confrontare la soddisfazione media percepita dai partecipanti ai corsi.

5.5 Rilascio degli attestati

E' compito del DC stabilire le modalità di rilascio degli attestati di frequenza o di profitto previsti, mettendosi in relazione, laddove previsto, con i Servizi competenti.
Qualora sia stata prevista, a chiusura del corso, una prova di verifica delle competenze acquisite, ai partecipanti che abbiano superato tale prova viene rilasciato un attestato nominativo di frequenza e superamento della prova finale, firmato da DC.
Il DC deve provvedere a registrare le attività riguardanti la verifica dell'apprendimento, fornendo informazioni circa le modalità delle prove sostenute, gli argomenti trattati, l'esito della prova.

5.6 Gestione amministrativa

La gestione della contabilità e degli adempimenti normativi, del controllo economico, della rendicontazione delle spese e la gestione amministrativa del personale, è effettuata in conformità al RAFC.

6. INDICATORI

Gli indicatori relativi alla gestione del SQP che permettono una valutazione dell'andamento del processo nel suo insieme sono ad esempio:

- % soddisfazione del cliente/partecipante;
- Corsi realizzati/corsi previsti;
- n° di rilievi/reclami;
- % affluenza ai corsi.

7. CONSERVAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE

Le registrazioni descritte nella presente procedura sono identificate, archiviate, catalogate secondo le modalità e le tempistiche indicate sulla procedura "Gestione della documentazione" (SQuA/PGE.07.054).
In particolare la Struttura assicura la conservazione perenne della documentazione relativa alle attività di gestione della formazione.