

I libri del Fondo sociale europeo

ISSN 1590-0002

L'Isfol, Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei lavoratori, è un Ente pubblico di ricerca scientifica istituito con D.P.R. n. 478 del 30 giugno 1973. L'Istituto opera in base al nuovo Statuto approvato con D.P.C.M. del 19 marzo 2003 ed al nuovo assetto organizzativo approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 12 del 6.10.2004. Svolge attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro, al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale ed allo sviluppo locale. Fornisce consulenza tecnico-scientifica al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e ad altri Ministeri, alle Regioni, Province autonome e agli Enti locali, alle Istituzioni nazionali pubbliche e private. Svolge incarichi che gli vengono attribuiti dal Parlamento e fa parte del Sistema Statistico nazionale. Svolge anche il ruolo di struttura di assistenza tecnica per le azioni di sistema del Fondo Sociale europeo, è Istanza Nazionale per il programma comunitario Leonardo da Vinci e per l'Azione comunitaria Europass ed è Struttura nazionale di supporto all'iniziativa comunitaria Equal.

Presidente

Sergio Trevisanato

Direttore generale

Antonio Francioni

I libri del Fse

La Collana

I libri del Fondo sociale europeo
raccolgono i risultati tecnico-scientifici
conseguiti nell'ambito del Piano di attività
ISFOL per la programmazione di FSE 2000 -
2006 "PROGETTI OPERATIVI: Azioni per
l'attuazione del Programma Operativo
Nazionale Ob. 3 AZIONI DI SISTEMA" e del
Programma Operativo nazionale Ob. 1
"ASSISTENZA TECNICA E AZIONI DI SISTEMA
(Misura II.1)"

La Collana

I libri del Fondo sociale europeo
è curata da *Isabella Pitoni*
responsabile del Progetto ISFOL
Informazione e Pubblicità per il FSE



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**

Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione

ISFOL

**TRASFERIMENTO
DI BUONE PRATICHE:
*CASE STUDY***

Terzo volume

Il volume raccoglie i risultati di una ricerca curata dall'Area dell'ISFOL Interventi Comunitari diretta da Olga Turrini nell'ambito del Programma Operativo Nazionale "Azioni di Sistema" Obiettivo 3 della Misura C2 Azione 3.

La ricerca è stata realizzata in collaborazione con Sviluppo & Competenze, SV&CO S.r.l.

Hanno partecipato al gruppo di lavoro:
per l'ISFOL: *Olga Turrini* (supervisione tecnico-scientifica dell'attività),

Vincenza Tersigni (coordinamento),

Susanna D'Alessandro, Tiziana Mercanti;

per SV&CO S.r.l.: *Stefano Di Palma, Giuseppe Martinez y Cabrera, Monica Pierucci, Piero Zocchi.*

Inoltre, hanno collaborato: *Ilaria Di Napoli, Sonia Massari, Sara Ricci, Andrea Russo.*

Sono autori del volume:

Stefano Di Palma, Vincenza Tersigni (Introduzione),

Vincenza Tersigni (Formazione Continua),

Tiziana Mercanti (Qualità dell'offerta formativa),

Monica Pierucci, Andrea Russo,

Vincenza Tersigni (Lotta all'Esclusione Sociale),

Susanna D'Alessandro (Pari Opportunità),

Tiziana Mercanti (Orientamento),

Susanna D'Alessandro (Integrazione Sistemi).

Ha curato l'editing *Roberta Bassani*.

Si ringrazia *Enrico Spataro* per il contributo fornito nell'impostazione della ricerca.

Si ringraziano i referenti e responsabili dei progetti di Trasferimento Buone Pratiche.

Coordinamento della programmazione editoriale e dell'editing della collana **I libri del Fondo sociale europeo:**

Aurelia Tirelli

Con la collaborazione di:

Paola Piras

INDICE

INTRODUZIONE	7
<i>Il quadro di riferimento</i>	7
<i>La metodologia</i>	9
<i>I criteri di selezione</i>	10
<i>La raccolta e il processo dei dati</i>	12
<i>L'organizzazione del rapporto di caso</i>	13
• FORMAZIONE CONTINUA	15
<i>Case Study</i>	
Dalla valutazione delle competenze alla formazione personalizzata: trasferimento di una buona pratica al sistema di officine autorizzate del settore dei veicoli industriali	17
<i>Case study</i>	
La qualità prende servizio. Incentivare e promuovere l'innovazione nella moderna managerialità sociale	39
<i>Case study</i>	
Sistema MOGOL FP, per la formazione just in time	63
• QUALITÀ OFFERTA FORMATIVA, NUOVE COMPETENZE E FAD	85
<i>Case study</i>	
Misure di sistema per l'integrazione della formazione a distanza nel sistema formativo regionale	87
<i>Case study</i>	
Credit - favorire il riconoscimento di qualifiche e crediti tra regioni italiane trasferendo un modello europeo	107
<i>Case study</i>	
APE - azione promozione Europa	127
• LOTTA ALL'ESCLUSIONE SOCIALE	145
<i>Case study</i>	
Relais - reti di lavoro per l'inclusione sociale	147

•	PARI OPPORTUNITÀ	173
	<i>Case study</i>	
	La risorsa femminile per accompagnare la creazione d'impresa e lo sviluppo locale	175
•	ORIENTAMENTO	197
	<i>Case study</i>	
	ORION orientamento inserimento occupazionale e network	199
•	INTEGRAZIONE SISTEMI	219
	<i>Case study</i>	
	Agenzie formative per lo sviluppo locale	221
	<i>Case Study</i>	
	Regiones: un approccio di sistema allo sviluppo di learning region	237
	<i>Case study</i>	
	Bari-Catania: Buone prassi integrative tra università e imprese	261

INTRODUZIONE

• IL QUADRO DI RIFERIMENTO

Nel quadro dei procedimenti di valutazione qualitativa dell'andamento dei progetti di trasferimento di buone pratiche, finanziati con gli Avvisi 1/01 e 5/01 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'attuazione di dodici *case study* rappresenta un momento essenziale e conclusivo dello sviluppo delle analisi complessive circa le modalità di realizzazione ed i risultati conseguiti dai progetti.

Tali progetti rappresentano la prima operazione di trasferimento di buone pratiche realizzata a livello nazionale e costituiscono un osservatorio privilegiato per l'analisi di esperienze innovative e di successo da una parte, e per esaminare tecniche e, soprattutto, processi di trasferimento. Proprio per tali motivi questo gruppo di progetti è stato oggetto di un articolato e sistematico lavoro di ricerca che non deve essere letto come la somma di una serie di momenti di monitoraggio e valutazione separati, ma piuttosto come un'unica ricerca valutativa composta di più fasi aventi tempi, risorse, obiettivi, metodologie e strumenti differenti ma complementari.

In estrema sintesi, i momenti precedenti¹ sono stati finalizzati alla conoscenza dei progetti così come venivano configurandosi nel processo di attuazione.

In questa fase è stata invece attuata un'analisi in profondità, applicata ad un campione di interventi, definiti in funzione sia delle esigenze di approfondimento dell'analisi sui temi o ambiti di particolare interesse sia della rilevanza degli interventi stessi, finalizzata alla comprensione delle caratteristiche e pesi dei trasferimenti avvenuti. Il presente volume ne riporta la metodologia utilizzata e i risultati conseguiti.

L'impostazione metodologica di tale lavoro, data l'aleatorietà dei riferimenti teorici relativi ai processi di trasferimento, è stata sviluppata attraverso l'attuazione di *case study* per far emergere le condizioni di trasferibilità delle buone pratiche. In particolare, l'analisi realizzata per ogni progetto è stata focalizzata sull'osservazione di ciò che è veramente successo nel processo di trasferimento (effetti previsti e non previsti, risultati positivi o negativi raggiunti dal progetto), sulla ricognizione dei punti di forza e le criticità incontrate nell'attuazione del trasferimento, da parte dei soggetti coinvolti e dei destinatari, per capitalizzare l'esperienza fatta a vantaggio di nuovi progetti e/o futuri trasferimenti.

1 L'analisi dei risultati è raccolta in due volumi: il primo presenta i risultati dell'attuazione dei progetti finanziati e le metodologie di trasferimento; il secondo contiene le schede di sintesi di tutti gli interventi realizzati, rilevando l'ampia ed eterogenea articolazione degli stessi.

L'analisi mira, dunque, a produrre conoscenze nel merito delle proposte, e, soprattutto, nella realizzabilità ed efficacia delle "operazioni di trasferimento" delle buone pratiche prese in considerazione nonché a verificare punti di forza e criticità degli interventi nella percezione dei diversi attori e *stakeholder* coinvolti. Questa linea di analisi, diretta sostanzialmente a valutare il potenziale di efficacia reale delle proposte finanziate, appare sotto vari punti di vista essenziale se si vogliono acquisire cognizioni più sostanziali in ordine alle esperienze messe in moto con l'iniziativa in questione, esperienze molto articolate, complesse e non prive di problematicità da valutare.

Nel trasferimento, infatti, entrano in gioco una molteplicità di fattori (condizionamenti di natura normativa, finanziaria, organizzativa, culturale nonché le condizioni strutturali di partenza del contesto di riferimento) che interagiscono con la diversità e variabilità dei contesti di destinazione ed è poi la combinazione di tali fattori a determinare il successo o l'"insuccesso" di un progetto di trasferimento. Per questo motivo far emergere le condizioni di trasferibilità effettiva della buona pratica, anche alla luce dei possibili ostacoli giuridici, tecnici o ambientali, vuol dire acquisire importanti elementi di conoscenza tali da considerare fattori di valutazione positiva dell'intervento anche ciò che deriva non tanto e non solo dal suo "successo" immediato, ma dalle criticità che ha affrontato.

L'analisi dei progetti è stata, inoltre, orientata alla comprensione del "valore aggiunto" che si può generare nei processi di trasferimento. In tali processi, infatti, si sviluppano attività di contestualizzazione e di successiva modellizzazione – scomposizione e ricostruzione del modello per adattarlo al nuovo contesto e/o ai nuovi settori – che producono arricchimenti di metodologie, prodotti, prassi e *performance*. In sostanza, il processo di trasferimento attraverso l'insieme di attività realizzate assume *input* di varia natura producendo *output* che, oltre a creare "valore aggiunto" al progetto di origine della buona pratica e al nuovo contesto di riferimento, dà luogo a "processi di apprendimento" che aiutano i gruppi di lavoro così come le popolazioni target e gli *stakeholder* a sviluppare, adottare e utilizzare le innovazioni.

Nel volume sono state riportate le sintesi dei "rapporti di caso" relative ai dodici *case study* analizzati. I progetti presi in esame sono collocati all'interno dei seguenti ambiti di intervento:

- formazione continua;
- qualità dell'offerta formativa, nuove competenze e FaD;
- lotta all'esclusione sociale;
- pari opportunità;
- orientamento;
- integrazione dei sistemi.

Il report di ogni progetto preso in esame è stato organizzato in modo modulare per permettere diversi livelli di approfondimento ed è suddiviso in quattro sezioni corrispondenti alle macroaree di approfondimento individuate, a conclusione di ciascun report è stata effettuata una rilettura della buona pratica originaria alla luce dell'esperienza di trasferimento e sono state sviluppate alcune considerazioni sulle prospettive future e la sostenibilità del progetto.

I paragrafi che seguono sono dedicati alla descrizione della metodologia utilizzata per la realizzazione dei *case study*: nel primo viene riportata una descrizione teorica sull'utilizzo dei *case study*; nel secondo sono riportati i criteri utilizzati per la selezione dei progetti; nel terzo viene affrontata l'impostazione di metodo, gli strumenti utilizzati, il percorso seguito per la raccolta e il processo dei dati; infine, nel quarto viene illustrata come è stata impostata, nella versione integrale, l'organizzazione dei "rapporti di caso".

• LA METODOLOGIA

I *case study*² rappresentano un metodo di analisi olistica applicato a situazioni complesse; costituiscono ormai una modalità di valutazione qualitativa consolidata, fondata su di un ampio ventaglio di tecniche operative che consentono di raccogliere ed elaborare una importante massa di dati e di realizzare un'analisi dettagliata di procedimenti ed esiti complessi, come appunto quelli attinenti al trasferimento di buone pratiche.

Il suo uso è, quindi, particolarmente appropriato per un'analisi in dettaglio, per la comprensione di comportamenti e condizioni sociali e, più in generale, per tutti i fenomeni complessi in cui è necessario ricondurre la varietà e mutabilità delle situazioni a processi di causa/effetto. Ciò si rivela utile nel momento in cui si debbano osservare e valutare risultati e impatti.

Si tratta, in linea generale, di operare per ogni caso, uno studio dettagliato, che prende necessariamente le mosse da una base di informazioni già esistenti. Essa può essere il risultato, come nel caso specifico in esame, di un procedimento di rilevazione di dati generalizzato e già contestualizzato (questionario semistrutturato), che in qualche modo garantisce in partenza una sostanziale omogeneità degli elementi conoscitivi. Ma per una parte cospicua degli elementi da rilevare, la base di informazioni deve essere comunque costituita attraverso forme di indagine diretta, e - in effetti - realizzabili soltanto in loco e in funzione di un programma di indagine specificamente individualizzato e localizzato.

Ne deriva che il problema della significatività assume, per i *case study*, una dimensione particolarmente complessa. Non si tratta, infatti, solamente di significatività statistica che in linea di massima viene garantita a priori dalla numerosità scelta per i casi di studio di un ambito dato. In genere, percentuali fra il 5 e il 15% rappresentano un campione sufficientemente significativo. Il vero problema della significatività attiene essenzialmente ad una dimensione non misurabile, ma giustificabile e dimostrabile, di esplicitazione delle *policy* di riferimento. Esiste in questo senso una tendenza piuttosto diffusa a classificare i *case study* in funzione degli scopi che essi esprimono distinguendo fra:

- *analisi descrittiva*. È uno strumento che può essere usato per dare un valore aggiunto alla valutazione se presentato in forma descrittiva. Il caso deve, però, essere scelto con attenzione perché deve essere in grado, a seconda delle esigenze, di rappresentare un programma o un progetto nel suo intero o illustrarne uno specifico punto, per esempio una particolare azione o un approccio che abbia avuto una serie di caratteristiche che potrebbero essere sviluppate o evitate in futuro;

² Il quadro teorico è stato ripreso dai quaderni MEANS della Commissione europea. III *Principal evaluation techniques and tools*.

- *analisi esplorativa*. Mira a far emergere ipotesi per future investigazioni, identificando i diversi punti di vista degli *stakeholder*;
- *analisi critica*. Esprime l'esigenza di verificare e valutare, approfondendone la conoscenza in singole situazioni significative, lo stato di un programma, progetto o strategia;
- *analisi dell'implementazione*. Esamina la diffusione dei servizi e dei loro meccanismi, nelle differenti situazioni o nei differenti luoghi e contesti in cui si verificano;
- *analisi degli impatti*. Mira a riconoscere e ad approfondire, attraverso l'approfondimento di singoli processi di impatto, la vitalità e la disseminazione di programmi o progetti.

Sembra necessario tuttavia tenere presente che, nella effettiva attuazione di processi di valutazione che implicano studi di caso, queste tipologie finiscono per avere prevalentemente una funzione genericamente euristica e di facilitazione classificatoria, ma non contribuiscono granché ad offrire orientamenti per scelte mirate. La classificazione, in realtà, non può che essere contestuale e derivare dall'esame circostanziato e analitico del campo di indagine specifico che si intende affrontare. Nell'affrontare operativamente il compito di attuare una procedura di valutazione che comprende il ricorso allo studio di specifici casi, è opportuno considerare che è comunque necessario il ricorso a metodi e procedure standardizzati, o in qualche modo organizzati, ripetibili e condivisibili.

• I CRITERI DI SELEZIONE

Sul piano dell'impostazione di metodo la realizzazione di *case study* pone alcuni problemi preliminari, inerenti, in primo luogo al riconoscimento e alla selezione dei criteri di scelta sia in termini quantitativi (dimensionamento del campione) che in termini qualitativi.

Per la selezione dei casi possono esservi molti e vari criteri. Essi possono andare da quello, più banale e meno giustificabile, della facilità di accesso - che tuttavia in alcune situazioni potrebbe essere l'unico praticabile - a quello della giustificazione in funzione di situazioni pregresse, che "determinano" la necessità di approfondire le cause che le hanno determinate.

Il criterio più proprio e significativo appare quello del riconoscimento degli impatti e delle prospettive di sviluppo. Nel determinare i criteri di selezione dei *case study* si è tenuto conto anche delle indicazioni e delle classificazioni emerse in sede di monitoraggio *ex ante* (*cluster analysis*)³. I criteri individuati sono i seguenti:

Criterio di distribuzione per Obiettivi e Misure. Un criterio di particolare ed evidente rilevanza appare essere quello della distribuzione dei *case study* in rapporto alla distribuzione dei progetti all'interno della articolazione per Obiettivi e per Misure prevista per tutti i programmi finanziati dal FSE.

L'esigenza di assicurare agli studi di caso una sufficiente significatività rispetto a questi ambiti propone quindi un criterio di distribuzione tale da includere:

- una rappresentanza degli interventi parimenti divisa tra i due Obiettivi, per un 50% di quelli riferiti all'ambito dell'Ob 1 e del 50% di quelli proposti all'interno dell'Ob. 3;
- la possibilità di sottoporre ad analisi almeno 1 progetto per ogni Misura-Azione rappresentata.

³ Documento "Progress work - Monitoraggio dei progetti "Trasferimento di buone pratiche" presentato al Comitato di Sorveglianza del 15 luglio 2003 e inserito nel sito www.welfare.gov.it

Criterio della qualità progettuale. La qualità progettuale, determinata dal punteggio a suo tempo attribuito in sede di selezione per il finanziamento e che ha consentito di riconoscere particolari livelli di qualità propositiva del progetto di trasferimento e di impatto sui contesti di riferimento del progetto di origine. Ne deriva che le analisi di approfondimento (*case study*) debbano prioritariamente rivolgersi a quegli interventi che possano consentire di riconoscere, fin dalla presentazione dei relativi progetti, particolari livelli di qualità propositiva. Tale riconoscimento trova un indicatore oggettivamente misurabile negli esiti della valutazione preliminare per la selezione dei progetti finanziabili, che - com'è noto - ha previsto una classificazione in millesimi dei progetti a suo tempo presentati, in base ad una griglia di valutazione estremamente articolata e finalizzata a garantire - accanto alla omogeneità, alla trasparenza e all'equità comparativa delle procedure di selezione - una particolare rilevanza agli elementi di qualità esplicitati nei singoli progetti.

C'è stata, inoltre, una validazione aggiuntiva del criterio della qualità progettuale, attraverso un esame sintetico del questionario di rilevazione somministrato ad ogni progetto concluso, per controllare ulteriormente la validità dell'indicatore rispetto alla successiva fase di attuazione, in rapporto alla congruenza delle risposte del questionario con le indicazioni progettuali a suo tempo presentate.

Criterio delle caratteristiche dei contesti di riferimento. Un elemento essenziale per la definizione della qualità dei processi di trasferimento attuati appare il riconoscimento e l'appropriata valutazione delle caratteristiche dei contesti in cui sono avvenuti e ai quali si sono rivolti tali trasferimenti, nonché delle modalità di ricezione, coinvolgimento e tendenziale assunzione a sistema espresse da tali contesti. In particolare, dopo un esame preliminare del ricordato questionario si sono prese in considerazione le caratteristiche dei quadri di contesto, sia sul piano dell'estensione (sistema di impresa, sistema territoriale, contesti specifici di gruppo o di tipologia di utenza e di strutture di riferimento - contesti di parità, di disagio ed handicap, di condizione occupazionale, ecc.-), sia su quello dell'"intensità" (inserimento strutturale degli enti nelle linee di sistema e nei settori di riferimento - *mainstreaming*).

Criterio della composizione delle strutture attuatrici. Corrispondente "interno" del criterio precedente appare quello di un'analogia priorità interna fondata sulla composizione delle strutture attuatrici. Esso si giustifica in funzione dell'esigenza di riconoscere analiticamente nei singoli casi di studio le differenze sottese alle diverse caratteristiche delle strutture attuatrici in termini di numerosità e - soprattutto - di caratterizzazione e qualificazione sia dei titolari formali che dei partner. Da queste differenze derivano - con tutta evidenza - conseguenze significative sul piano dell'estensione e dello spessore delle azioni di trasferimento attuate, ma anche differenze qualitative direttamente connesse alle specifiche competenze e campi di interesse di attori e partner.

Criterio della genesi dei progetti originari. Parallelamente al gruppo di criteri di priorità indicato di sopra, è stata considerata una ulteriore priorità connessa all'origine dei progetti iniziali in termini di appartenenza a diversificati filoni progettuali finanziati nel quadro dei Programmi europei.

Le indicazioni esplicite e implicite negli Avvisi identificano infatti un quadro differenziato di progetti originari sui quali si è definita la “buona pratica” da trasferire. Tale quadro è, in effetti, profondamente influenzato dal Programma in cui il progetto originario è stato finanziato e si è attuato, la cui caratterizzazione, il cui orientamento, e le cui modalità attuative si proiettano in modo significativo anche sul piano del successivo progetto di trasferimento e sulle modalità di attuazione.

• LA RACCOLTA E IL PROCESSO DEI DATI

Per avere un’osservazione il più completa possibile dello stato dell’arte, un’immagine precisa del fenomeno e della “riuscita” del trasferimento, l’analisi è stata basata su fonti “multiple”: interviste, raccolta del materiale prodotto, analisi delle informazioni inserite nel sito del progetto, rapporti di valutazione ecc.

Per le interviste sono stati utilizzati gli strumenti già descritti in precedenza⁴; in particolare, a valle dei ritorni dei questionari, il gruppo di lavoro ha attuato un “*fine tuning*” sulle informazioni fornite. Si è trattato in sostanza di identificare i “momenti” del progetto più interessanti, gli attori rilevanti da intervistare ecc. Al termine di questo processo, per ogni *case study* è stata redatta una griglia di intervista che per ciascuna sezione del primo questionario ha preso in considerazione:

- aspetti puntuali per i quali può risultare interessante un approfondimento;
- tipologia di attori che può essere utile intervistare oltre al proponente;
- per ciascuno degli attori intervistati carattere prevalente di approfondimento o di verifica dell’intervista;
- materiali che può essere utile raccogliere e analizzare.

Le interviste hanno avuto un duplice obiettivo quello di analizzare i diversi “punti di vista” rispetto agli stessi aspetti del progetto (caratteristica arricchente per la conoscenza dei fenomeni); e quello di analizzare quanto affermato dai promotori. Si è delineato, pertanto, un carattere allo stesso tempo di approfondimento e di verifica.

Per la realizzazione delle interviste è stata seguita un’articolazione e dei criteri di analisi ordinati in base alle macroaree di approfondimento già previste nelle diverse sezioni del questionario di intervista preliminare.

Tale scelta ha consentito di confrontare costantemente i dati, via via rilevati durante i diversi stadi di approfondimento, con quanto dichiarato dai soggetti proponenti nel progetto. Ciò al fine di rilevare, per ciascuna macroarea, gli eventuali *gap*, positivi o negativi, tra i livelli attesi e i livelli effettivamente raggiunti nello sviluppo operativo dell’iniziativa proposta.

Le macro aree prese in esame sono:

⁴ Vedi “Appendice” al volume: Trasferimento di buone pratiche: analisi dell’attuazione. Primo volume “I libri del Fondo sociale europeo”, Roma 2004.

MACROAREA 1 - L'origine della buona pratica da trasferire. La prima macroarea indicata, attraverso la descrizione richiesta ai diversi intervistati della buona pratica originaria, ha consentito di rilevare come muta la percezione della buona pratica originaria alla luce del trasferimento in atto o concluso, e di rilevare - soprattutto a livello dei partner - l'esatta conoscenza dell'origine del progetto e la condivisione dei punti espressi come elementi di forza e/o criticità.

MACROAREA 2 - Il progetto di trasferimento: il processo di attuazione. La seconda macroarea approfondisce il processo di trasferimento in atto o concluso, non solo ricostruendo le singole attività previste dal progetto in termini di risultati ottenuti, di benefici e beneficiari raggiunti e di loro coerenza con i contenuti e le finalità espresse, ma anche attraverso la messa in luce di eventuali riadattamenti e variazioni realizzate in funzione del variare delle condizioni di attuazione interna o di contesto riconosciute durante il processo di trasferimento.

MACROAREA 3 - Il progetto di trasferimento: i soggetti coinvolti. La terza macroarea, relativa ai soggetti coinvolti nel processo di trasferimento, offre un quadro generale del modello gestionale e metodologico adottato per il progetto in termini di metodi e contenuti, di competenze, apporti e ruoli effettivamente svolti da ciascun soggetto.

MACROAREA 4 - I risultati. La quarta macroarea tende a raccogliere, in una visione complessiva, il quadro dei risultati raggiunti e dei prodotti realizzati nell'ambito del trasferimento, consentendo quindi di pervenire ad un'immagine sintetica del progetto nel suo insieme.

Lo studio di caso è stato sviluppato attraverso la realizzazione di interviste a soggetti ed attori chiave che hanno partecipato al processo di trasferimento della buona pratica. In particolare, è apparso importante realizzare delle interviste di approfondimento con:

- il titolare del progetto di trasferimento;
- eventuali altri componenti delle ATI (Associazione Temporanea d'Impresa) o ATS (Associazione Temporanea di Scopo) di gestione dei progetti;
- il titolare della Buona pratica originaria;
- i partner;
- eventuali *stakeholder*.

• L'ORGANIZZAZIONE DEL RAPPORTO DI CASO

Il rapporto di caso concerne l'azione di omogeneizzazione dei dati riferibili ad un singolo caso e la loro trasformazione in un insieme di informazioni confrontabili. Come detto in precedenza, ogni rapporto è strutturato in cinque paragrafi, di cui quattro relativi alle *macro-aree* e uno conclusivo relativo alla *sostenibilità del progetto di trasferimento e alle prospettive future*. Il rapporto di caso è stato organizzato in modo che sia di facile consultazione tematica allo scopo di consentire diversi livelli di approfondimento.

In particolare, i risultati delle interviste realizzate sono stati organizzati:

- da un lato, seguendo l'articolazione ed i criteri di analisi relativi alla costruzione sia del questionario di intervista base, sia degli strumenti personalizzati costruiti per gli studi di caso, presso il titolare, lo *stakeholder* e presso i diversi partner;

- dall'altro, descrivendo, per ciascuna tematica affrontata, i livelli di approfondimento raggiunti con i diversi soggetti intervistati.

A conclusione di ciascun *case study* è stata effettuata una rilettura della buona pratica originaria alla luce dell'esperienza di trasferimento nonché alcune considerazioni sulla sostenibilità del progetto, intesa come capacità di produrre effetti oltre la specifica situazione applicativa.

Le modalità di trattazione. All'interno di ciascuna macroarea sono stati previsti:

- un **abstract iniziale** riferito a ciascuna macroarea, nel quale viene esposta una prima sintesi del successivo contenuto;
- al fine di rendere il documento fruibile in base a diversi livelli di interesse e di consentire, quindi, due diverse chiavi di lettura, per ciascuna tematica trattata sono stati inseriti, nella presentazione dei risultati, due principali livelli di approfondimento, indicati con i seguenti titoli:

...la sintesi

...l'analisi

- dei **box di approfondimento** che consentono di rilevare le informazioni ricercate in riferimento a ciascuna tematica affrontata; di confrontare le competenze, i compiti e gli apporti effettivi dei diversi soggetti attuatori, rispetto a quanto espresso in fase progettuale; di evidenziare i livelli di conoscenza e condivisione in riferimento ai principali aspetti del progetto; e di rilevare eventuali punti di forza e criticità con i diversi soggetti attuatori in riferimento a obiettivi, modelli, metodologie, strumenti, procedure, etc...

I *box* di approfondimento sono stati organizzati attraverso l'articolazione riportata di seguito.

Punti di forza e criticità, nel quale vengono sinteticamente riportati i principali punti di forza e le criticità riscontrate e dichiarate dagli intervistati in riferimento ad una particolare area di analisi del progetto.

Il punto di vista degli intervistati, nel quale vengono sinteticamente riportati:

- una valutazione iniziale generale del livello di condivisione riscontrato tra i diversi soggetti intervistati (il livello di condivisione riscontrato classificato attraverso una scala da un minimo di 1 ad un massimo di 6);
- il punto di vista di ciascun intervistato sulla particolare tematica affrontata, riportando, in alcuni casi, delle citazioni significative estratte dalle interviste realizzate.

Osservazioni conclusive, nel quale vengono riportate, in una visione d'insieme, alcune considerazioni analitiche conclusive di quanto emerso in relazione alla specifica macroarea.

- **FORMAZIONE CONTINUA**

CASE STUDY

**DALLA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ALLA
FORMAZIONE PERSONALIZZATA: TRASFERIMENTO
DI UNA BUONA PRATICA AL SISTEMA DI OFFICINE
AUTORIZZATE DEL SETTORE DEI VEICOLI INDUSTRIALI**

- *Ente promotore ISVOR Fiat*
- *PON Obiettivo 3 - Misura D1*

Per la realizzazione del *case study* sono stati intervistati: *P. Bagni*, Responsabile del servizio al cliente della Concessionaria Scotti (Empoli); *G. Barellino*, Direttore del Consorzio Conforma; *C. Castronovo*, ISVOR Fiat - Area metodo e competenze tecniche post vendita; *G. Crescente*, Selene Consulting; *A. Taddia*, ISVOR Fiat - Area metodo e competenze tecniche post vendita.

MACROAREA 1

• L'ORIGINE DELLA BUONA PRATICA DA TRASFERIRE

...la sintesi

RILEVANZA DEL PROGETTO	INNOVATIVITÀ
Potenziare e riqualificare figure professionali operanti nelle concessionarie mantenendo competenze adeguate al mercato	<p>➡ I soggetti hanno potuto "misurare" i propri <i>gap</i> conoscitivi e colmarli con interventi mirati</p> <p>Le innovazioni tecnologiche e le nuove richieste del mercato chiedono ai lavoratori di assumere un ruolo importante per lo sforzo competitivo dell'azienda</p>
Formazione personalizzata e permanente nelle PMI	<p>➡ Le PMI, dove gli interventi di formazione sono prevalentemente sporadici e non mirati, hanno potuto usufruire di percorsi formativi ad hoc a supporto dei cambiamenti del mercato e dei prodotti</p> <p>È stato possibile pianificare uno sviluppo formativo pluriennale in relazione alle competenze dell'organico</p>
Condivisione del modello di <i>assessment</i>	<p>➡ I responsabili delle concessionarie hanno condiviso il modello partecipando attivamente alla definizione delle competenze attese per i profili professionali coinvolti</p>

DATI SINTETICI PROGETTO ORIGINARIO

Soggetti promotori	COFORMA- ISVOR
Titolo del progetto	Dalla valutazione delle competenze alla formazione personalizzata: un percorso per la crescita professionale della forza vendita delle concessionarie
Fonti di Finanziamento	Circolare n. 65/99 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Settori Coinvolti	Concessionarie
Tematiche	Analisi dei fabbisogni formativi aziendali, erogazione percorsi formativi specifici
Territorio di attuazione	Nord e Sud Italia

La buona pratica originaria è stata sperimentata dal Consorzio Coforma e da ISVOR nell'ambito del progetto "Dalla valutazione delle competenze alla formazione personalizzata: un percorso per la crescita professionale della forza vendita delle concessionarie", finanziato con i Fondi della circolare n. 65/99 del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.

Il progetto è nato come risposta alla decisione della Casa Madre di delegare maggiori funzioni ai concessionari stessi allo scopo di renderli sempre più indipendenti. Da ciò è scaturita l'esigenza delle concessionarie IVECO di rendere le loro aziende più competitive in un mercato in continua evoluzione, di potenziare e riqualificare le figure professionali operanti all'interno delle stesse, facendole diventare nel contempo più consapevoli delle nuove esigenze del cliente e meglio preparate a fronteggiare i cambiamenti del mercato del lavoro.

Nella fase iniziale del progetto è stata condotta un'indagine conoscitiva sul territorio riguardante le concessionarie, da cui è emerso che ciascuna concessionaria è un mondo a se stante, con diversi livelli di professionalità, diverso approccio nei confronti del cliente e diversa metodologia di vendita.

Pertanto, il progetto è scaturito per far fronte alla duplice esigenza espressa dalle concessionarie IVECO, da un lato, adeguare le competenze dei lavoratori ai repentini cambiamenti del mercato e, dall'altro, raggiungere uno stesso *standard* qualitativo.

Per raggiungere tali obiettivi è stata elaborata una metodologia di mappatura delle competenze (*assessment*) che evidenziando *gap* formativi diversificati nelle varie figure professionali ha portato ad un percorso formativo mirato a colmare le carenze dei singoli individui nell'ambito di una riqualificazione generale della struttura organizzativa delle concessionarie.

Il modello elaborato costituisce un sistema integrato di valutazione/gestione delle competenze ed è strutturato in un percorso che prevede diversi *step* interconnessi:

- analisi del modello organizzativo per definire processi e ruoli aziendali;
- definizione delle competenze attese per ogni ruolo;
- rilevazione delle competenze di ciascuno e diagnosi dei *gap*;
- individuazione di percorsi formativi personalizzati e sviluppo delle competenze possedute per l'eliminazione dei *gap*;
- misurazione e certificazione delle competenze raggiunte.

L'azione di *assessment*, così strutturata, consente di definire le competenze *standard* inerente ad ogni figura professionale, nonché di rilevare le reali competenze possedute dal singolo soggetto e al termine del processo di evidenziare l'esistenza di scostamenti conoscitivi (*gap*) del soggetto rispetto alle competenze *standard* attese. L'applicazione del modello permette di misurare le competenze rispetto al profilo, evidenziando aree di eccellenza ed eventuali deficit, non solo del singolo soggetto ma anche dell'intero gruppo di lavoro, e di individuare/progettare attività di formazione personalizzata necessaria per colmare i *gap* di competenze rilevati.

L'utilizzo della metodologia sperimentata con la buona pratica originaria ha permesso il passaggio da una formazione a "pioggia" e sporadica, che caratterizzava le PMI coinvolte, ad una formazione personalizzata e permanente delle risorse operanti all'interno delle concessionarie.

rie IVECO. Inoltre, all'interno delle imprese coinvolte (le concessionarie), il progetto ha condotto all'utilizzo di un metodo comune per la crescita professionale delle risorse, ed ha sensibilizzato i soggetti ad azioni formative per mantenere e sviluppare le competenze tecniche in funzione delle richieste del mercato.

In ambito della buona pratica, con il concetto di competenza si intende l'insieme dei comportamenti/attitudini, conoscenze, esperienze e abilità. In particolare, si fa riferimento alla competenza intesa come:

- “sapere”, conoscenze e nozioni specialistiche;
- “saper fare”, capacità e abilità operative;
- “essere”, comportamenti e atteggiamenti osservabili.

Il progetto ha coinvolto i lavoratori di 47 concessionarie collocate nel nord e sud d'Italia. Le figure professionali interessate dal progetto sono state: venditori delle concessionarie, capi vendita, responsabili commerciali, venditori e responsabili supporto marketing. Nel progetto sono state attuate le seguenti azioni:

- definizione da parte dei responsabili delle concessionarie, con il supporto del dizionario delle competenze preventivamente strutturato dagli esperti e titolari del progetto, dei profili *standard* delle conoscenze attese;
- valutazione delle competenze dei soggetti interessati tramite la somministrazione di diversi strumenti di *assessment* per valutare “il sapere” (somministrazione di un questionario sulle conoscenze con domande a risposta multipla), “il saper fare” (questionario di auto-eterovalutazione con doppia valutazione da parte del soggetto e di esperti), “l'essere” (videotest proiettivo per valutare situazioni e comportamenti);
- analisi da parte degli esperti dei *gap* conoscitivi;
- elaborazione di percorsi formativi personalizzati;
- erogazione delle attività di formazione.

Il percorso seguito per la crescita professionale del singolo e della squadra/azienda non era mai stato sperimentato per aziende di piccole dimensioni, tanto che nella fase iniziale del progetto è stato fondamentale il ruolo e la rete di rapporti instaurata con i responsabili delle concessionarie che hanno condiviso il modello e le competenze attese per ruolo partecipando attivamente ai gruppi di lavoro. L'azione ha coinvolto anche l'UCIF (associazione concessionarie marchi Fiat) che ha svolto un ruolo importante per la sensibilizzazione e la condivisione del modello.

• RISULTATI RAGGIUNTI DAL PROGETTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Target	Operatori di 47 concessionarie figure professionali interessate: capo vendita, forza vendita, responsabile commerciale, venditori e responsabili supporto marketing
Imprese create/rafforzate	Sviluppo complessivo delle concessionarie, raggiungimento di una maggiore competitività
Servizi formativi riorganizzati	Riorganizzazione delle proposte formative della Casa Madre – IVECO

MAINSTREAMING	
Adozione stabile del modello da parte del promotore	La metodologia dell' <i>assessment</i> insieme agli strumenti è utilizzata tuttora per comprendere i fabbisogni formativi dei lavoratori del gruppo IVECO
Riproduzione intervento in altri contesti territoriali	La Casa Madre ha iniziato ad applicare la metodologia dell' <i>assessment</i> in altre Nazioni

...l'analisi

La buona pratica è stata condivisa dalle imprese coinvolte non solo come metodologia per lo sviluppo e l'attuazione di una formazione continua personalizzata, ma anche come supporto per la definizione e la gestione dei processi d'impresa.

Gli effetti di *mainstreaming* prodotti dalla buona pratica si riscontrano soprattutto con l'adozione stabile del modello, per il comparto delle concessionarie, da parte della Casa Madre. Inoltre, la buona pratica costituisce un modello di riferimento per l'Ente Centrale che ad oggi sta trasferendo e sperimentando la metodologia in altre Nazioni (Francia, Inghilterra, Germania, ecc.).

• PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ EMERSE

PUNTI DI FORZA	CRITICITÀ
Metodologia comune che facilita la crescita professionale delle risorse e permette al singolo e all'impresa di mantenere competenze adeguate al mercato	Resistenza iniziale dei lavoratori all' <i>assessment</i> per il timore di essere valutati
Possibilità di percorsi personalizzati	Frammentazione delle richieste di formazione derivante dall'eccessiva parcellizzazione delle competenze

...l'analisi

Un punto di forza, che ha contribuito a qualificare il progetto come buona pratica, è rappresentato dalla metodologia di *assessment* che attraverso la sua applicazione da parte di tutte le concessionarie del territorio ha migliorato e rafforzato le competenze dei lavoratori e quindi la competitività delle imprese. Inoltre, ha permesso alle concessionarie di superare le diversità caratterizzanti il servizio, consentendo di raggiungere lo stesso *standard* qualitativo e omologhi livelli di professionalità.

Gli intervistati hanno individuato come punto di forza l'aver progettato percorsi formativi mirati alle singole risorse, in realtà organizzative dove l'aggiornamento dei soggetti era sporadico e "standardizzato".

Tra le criticità gli intervistati hanno evidenziato l'iniziale resistenza da parte dei lavoratori ad eseguire l'*assessment*, in quanto temevano di essere "giudicati" per altre finalità meno favorevoli. La criticità è stata risolta compiendo una massiccia azione di sensibilizzazione e divulgazione relativamente alle finalità, agli obiettivi, alle caratteristiche e alla struttura del progetto. Per superare gli iniziali timori è stato fondamentale il ruolo svolto dai responsabili delle concessionarie e dall'UCIF (Unione Concessionarie Marchi Fiat), entrambi, infatti, hanno condiviso il modello e agevolato l'attuazione delle attività previste.

Un'altra criticità, emersa dalle interviste e dall'analisi della documentazione, deriva dall'elevata frammentazione delle competenze attribuite alle figure professionali, ciò ha comportato una notevole diversificazione delle proposte formative e, come conseguenza, un'articolata progettazione di moduli formativi comprensivi di più competenze.

MACROAREA 2

• IL PROGETTO DI TRASFERIMENTO: MODALITÀ ATTUATIVE

...la sintesi

CARATTERISTICHE DEL TRASFERIMENTO	
Oggetto	Metodologia dell' <i>assessment</i> (analisi delle competenze)
Dimensioni	343 Officine di concessionarie e autorizzate del settore dei veicoli industriali del centro-nord 790 lavoratori coinvolti
Tipologia	Trasferimento: <ul style="list-style-type: none">• settoriale• metodologico

...l'analisi

Il processo di trasferimento prende le mosse da un'analisi del contesto, della struttura organizzativa, delle figure professionali impiegate e dell'ambiente di lavoro in cui si trovano ad operare le officine autorizzate che si occupano di funzioni post vendita e di tipo riparativo. Lo scenario evolutivo del sistema trasporti su strada è notevolmente mutato negli ultimi decenni, la presenza di componenti altamente tecnologiche, infatti, caratterizza il settore dei veicoli industriali e fa sì che il lavoro dei tecnici che operano nelle officine autorizzate necessita di un elevato livello di preparazione specialistica, ancora difficile da reperire sul mercato del lavoro, e di una crescente domanda di miglioramento continuo delle competenze. Il trasferimento è stato concepito come azione indispensabile per supportare le officine autorizzate che, avendo dimensioni di PMI, non hanno a disposizione adeguati supporti e risorse da investire in attività formative. Inoltre, la scelta dei percorsi formativi da frequentare è a discrezione del responsabile dell'officina che spesso non ha le competenze per individuare i bisogni formativi dei collaboratori.

L'attuazione del processo di trasferimento è stata una risposta all'esigenza, di queste imprese e delle figure professionali impiegate, di anticipare e seguire i repentini mutamenti del mercato che richiede un costante aggiornamento e potenziamento delle competenze necessarie per offrire servizi di alta qualità e accrescere la competitività delle officine.

Tale processo è caratterizzato da un trasferimento:

- *settoriale*, che ha dilatato l'esperienza della buona pratica, svoltasi dalle concessionarie Iveco, alle Officine Autorizzate Iveco presenti nel nord e centro Italia;
- *metodologico*, che ha mirato a trasferire la metodologia dell'*assessment* in termini di azioni formative per trasmettere il *know how* circa le procedure e gli strumenti, non si è fermato alla pura sperimentazione del modello.

Il processo di trasferimento ha riguardato 343 officine autorizzate del settore dei veicoli industriali, collocate nel nord e centro Italia, coinvolgendo 790 lavoratori. Le figure professionali interessate sono state le seguenti:

- capi officina di concessionaria;
- capi delle officine autorizzate;
- accettatori, collaudatori, specialisti diagnostici, specialisti elettronici.

Il processo di trasferimento è stato articolato in due momenti di intervento sul campo:

- trasferimento della metodologia e valutazione delle competenze;
- presentazione dei risultati e proposta dei percorsi formativi personalizzati nonché dei piani di sviluppo aziendali.

Nella prima fase del processo di trasferimento è stata adattata la buona pratica al nuovo contesto; in particolare, sono stati "rimodellati" gli strumenti della buona pratica originaria seguendo gli esiti della ricerca effettuata precedentemente sul contesto del trasferimento. Per riformulare gli strumenti della buona pratica originaria (*assessment*) è stato indispensabile individuare i processi lavorativi, i profili professionali e le competenze richieste nelle officine che ben si differenziano dalle concessionarie. Gli strumenti sono stati quindi strutturati tenendo presente l'eterogeneità dei soggetti presenti nelle officine, la loro bassa scolarità e le finalità dell'azione.

In questa fase sono stati costituiti dei gruppi di lavoro, composti da esperti dell'ISVOR e del Consorzio Conforma che, con la collaborazione attiva dei responsabili di officina, hanno individuato le competenze attese per le figure professionali coinvolte, riformulato il dizionario delle competenze relativo ai ruoli individuati nei processi lavorativi e ristrutturato il questionario di *assessment* differenziando le domande secondo le figure professionali. Ciò al fine di munire le officine autorizzate non solo delle metodologie/strumenti per effettuare l'*assessment*, ma anche fornire un supporto tecnico per formare all'interno dell'organico una risorsa in grado di effettuare la mappatura delle competenze.

Sono stati formulati dei questionari differenziati per ruolo, composti da un numero medio di 225 domande.

Nella seconda fase, attraverso un'attenta operazione di sensibilizzazione (attuata anche dall'UCIF- Unione Concessionarie Marchi Fiat) è stato presentato il progetto alle officine autorizzate coinvolte nel trasferimento. In questa fase è stato fondamentale il ruolo svolto dai responsabili delle concessionarie (che gestiscono in media 9-10 officine autorizzate) che avevano sperimentato la buona pratica originaria ed hanno portato la loro testimonianza.

Il trasferimento della metodologia, nonché l'informazione/formazione circa la metodologia dell'*assessment*, è stato effettuato con incontri svolti presso le concessionarie di riferimento, che raggruppavano 20-50 lavoratori (responsabili di officina e collaboratori). Oltre al momento di trasferimento e formazione durante questi incontri è stata realizzata la valutazione delle competenze.

L'attuazione del processo di trasferimento è proseguita con l'elaborazione dei dati dell'*assessment*, la redazione di report individuali, di un report di officina e la redazione di proposte for-

mative personalizzate. Successivamente, sono stati attuati diversi incontri per la presentazione dei risultati e delle proposte formative, durante i quali sono stati realizzati dei momenti di confronto circa i piani di sviluppo previsti dall'impresa.

Nell'ultima fase del processo di attuazione sono stati diffusi i risultati raggiunti dal progetto attraverso convegni aperti ad operatori pubblici e privati.

Nel corso del trasferimento sono state realizzate le attività di seguito elencate.

Studi e ricerche. L'attuazione del progetto ha comportato un iniziale lavoro di adattamento della pratica e degli strumenti necessari che ha richiesto un'approfondita analisi del settore di riferimento. La presenza di esperti del settore delle officine autorizzate ha permesso di individuare i processi lavorativi e le rispettive figure professionali. Questo studio ha portato alla definizione del dizionario delle competenze e dei questionari, specifici per figure, strumenti indispensabili per l'*assessment*. Sono stati, inoltre, implementati programmi di elaborazione dei dati.

Formazione. L'attività formativa è stata finalizzata al trasferimento della metodologia e alla valutazione delle competenze attraverso la sperimentazione della metodologia stessa. Tale attività, rivolta ai responsabili delle officine autorizzate e ai rispettivi collaboratori, è stata effettuata attraverso 36 incontri svolti nell'arco di tre mesi. Ad ogni incontro hanno partecipato dai venti ai cinquanta lavoratori appartenenti a diverse officine autorizzate gestite dalla stessa concessionaria.

L'attività di formazione, focalizzata sulla metodologia e gli strumenti dell'*assessment* è stata strutturata nel seguente modo:

- *briefing* per "*tuning*" con testimoni (responsabili del servizio al cliente delle concessionarie che avevano sperimentato la buona pratica originaria);
- presenza e testimonianza dei titolari delle concessionarie, di un rappresentante dell'UCIF e di un rappresentante del BUCS (*Business Unit Customer Service*);
- trasferimento della metodologia (concetto di competenza, competenze chiave, dizionario delle competenze, gestione e uso degli strumenti dell'*assessment*);
- valutazione delle competenze attraverso la somministrazione del questionario.

Inoltre, è stata attuata un'edizione pilota di valutazione delle competenze *on line* che ha interessato le officine della provincia di Firenze. L'attività di *assessment on line* ha raggiunto buoni risultati anche se inizialmente alcuni soggetti hanno avuto problemi dovuti alla scarsa capacità di utilizzo del personal computer.

Come si evince dall'articolazione, sopra schematizzata, dell'attività formativa, durante gli incontri è stato illustrato il progetto di trasferimento facendo continui riferimenti alla buona pratica originaria e presentando testimonianze di soggetti che avevano partecipato alla sperimentazione.

La metodologia dell'*assessment* è stata illustrata dagli esperti dell'ISVOR che avevano provveduto ad "adattare" gli strumenti al contesto di trasferimento e aggiornato il dizionario delle competenze.

Sensibilizzazione. Gli interventi di sensibilizzazione sono stati realizzati in due tempi e con azioni distinte.

Nella prima azione sono stati realizzati incontri individuali con il soggetto attore dell'*assessment*, il responsabile dell'officina e responsabile servizio al cliente (RCS) della concessionaria che gestisce l'officina. Gli incontri si sono svolti in 58 giornate in 42 sedi di concessionarie.

Durante gli incontri:

- sono stati presentati, al responsabile della concessionaria e/o al RCS, i risultati complessivi dell'*assessment* svolto durante la fase di formazione;
- sono stati presentati ai soggetti attori dell'*assessment* e/o ai rispettivi capi officina i risultati individuali e le proposte formative;
- è stata effettuata una valutazione dei piani di sviluppo individuale.

Al responsabile del servizio al cliente della concessionaria sono stati presentati i report di officina che offrono una visione generale delle competenze possedute dal *team* di ogni officina a livello di macro competenze. I report, inoltre, riportano il profilo individuale emerso dall'*assessment* ed il resoconto delle competenze rilevanti per il ruolo e i rispettivi livelli raggiunti per ogni competenza.

Attraverso l'analisi dei risultati il responsabile del servizio al cliente e/o il responsabile della concessionaria, su indicazione del capo officina, ossia colui che decide i percorsi formativi per i soggetti, ha potuto rilevare le aree di forza e le competenze da sviluppare; secondo la figura professionale e il ruolo svolto, è stato stabilito un valore minimo al di sotto del quale è necessario un intervento formativo (nel modello questa fase è stata denominata "*diagnosi dei gap*").

Ogni profilo individuale è stato valutato complessivamente - considerando anche altri fattori quali il livello di istruzione, le precedenti esperienze lavorative, ecc, - e insieme al soggetto sono state esaminate le possibili aree di sviluppo e la proposta formativa.

La proposta formativa è stata formulata scegliendo tra i 75 moduli (ripartiti su cinque macro-competenze per un totale di 22 competenze con abbinamento corsi-ruolo) presenti nel catalogo formulato in fase di ricerca. Gli esperti hanno valutato insieme a ciascun lavoratore e ai rispettivi capi officina le proposte formative tenendo presente e ridefinendo il piano di sviluppo del lavoratore e dell'organizzazione.

Tale attività è stata attuata presso le concessionarie per favorire il rafforzamento della rete, che solo in parte è presente tra le concessionarie e le rispettive officine.

Nella seconda azione sono stati realizzati tre convegni: Lucca, Padova e Torino. Durante i quali è stata illustrata l'architettura del progetto, gli obiettivi prefissati, la metodologia e gli strumenti dell'*assessment*. Sono stati, inoltre, presentati i risultati, a livello territoriale, dell'azione svolta nelle officine. I convegni sono stati un'occasione per dibattere sulla realtà aziendale delle officine autorizzate e sul ruolo che assume in tale contesto la formazione.

Un elemento critico riguardante questa fase è stata la scarsa partecipazione ai convegni da parte dei rappresentanti degli enti locali e delle amministrazioni. Eccezione, in questo panorama, è stata la Provincia di Padova che ha mostrato interesse al progetto.

In ambito delle attività di diffusione e disseminazione la Provincia di Padova ha proposto di presentare la buona pratica (la metodologia dell'*assessment*) e i risultati raggiunti dal progetto di trasferimento in Argentina. La provincia di Padova, durante lo svolgimento del progetto di trasferimento stava strutturando degli "sportelli rientro immigrati" nell'ottica della riqualificazione e riconversione degli italiani che rientrano in Italia dopo la crisi economica dell'Argentina. A tal fine una delegazione, composta da rappresentanti di ISVOR, di Selene Consulting e un rappresentante del settore lavoro e formazione della Provincia di Padova, ha incontrato in due occasioni rappresentanti del Ministero della Produzione e del Lavoro di Cordoba, del Comitato degli Italiani all'estero del Banco de Cordoba, dell'Unione Imprenditori, dell'Università di Cordoba, dello stabilimento Fiat auto di Cordoba. Gli interlocutori hanno manifestato un forte interesse e la volontà di sperimentare la metodologia in alcune filiere di produzione in Argentina. In particolare, è stata esposta la necessità di formare delle figure professionali per il ruolo di "agenti di sviluppo locale".

Monitoraggio e valutazione. L'attività di valutazione è stata attuata proponendo ai soggetti destinatari dell'azione, durante le giornate di formazione, un questionario di gradimento che ha riscontrato un particolare interesse e partecipazione dei soggetti. Inoltre, nella fase di analisi è stata realizzata, attraverso l'aggregazione dei dati e l'*output* dell'*assessment*, una valutazione della distribuzione territoriale, del numero dei soggetti e delle strutture coinvolte.

MACROAREA 3

• I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

• La partnership

...la sintesi

LA PARTNERSHIP	
I COMPONENTI	CRITERI DI COMPOSIZIONE
Europaform Consorzio Coforma Selene Consulting	Esistenza di reti preesistenti

...l'analisi

Il progetto di trasferimento è stato gestito da ISVOR Fiat in partenariato con Europaform, ed in collaborazione con il Consorzio Coforma e Selene Consulting. Fattore rilevante nella composizione e attuazione del partenariato è stata la partecipazione al progetto di trasferimento di tutti i soggetti attuatori che avevano sperimentato la buona pratica originaria.

Rispetto al partenariato previsto dal progetto, alcuni partner delle parti sociali, non hanno partecipato al processo di trasferimento per sopraggiunti impegni nelle loro strutture, pur confermando la validità dell'iniziativa.

Europaform ha, invece, preso parte al processo di attuazione del trasferimento, contribuendo all'adattamento del modello, vista la conoscenza sia della buona pratica di origine sia delle specifiche esigenze della categoria di beneficiari. Inoltre, ha partecipato attivamente alla fase di diffusione dei risultati con interventi nei convegni finali evidenziando la necessità di integrazione tra il sistema dell'istruzione e il sistema lavoro.

Il partenariato si è avvalso della collaborazione del Consorzio Coforma, (consorzio costituito da IVECO, ISVOR, UCIF), che ha permesso di accedere rapidamente alla rete delle officine e ha agevolato la collaborazione dei destinatari.

È stato dato un supporto anche da Selene Consulting che si è occupata prevalentemente dell'attività di disseminazione dei risultati.

Gli altri soggetti (Studio Moretti, Learning system), hanno invece avuto un ruolo di "consulenti" in quanto avevano collaborato al progetto di sperimentazione della buona pratica originaria.

L'unione tra i soggetti coinvolti e sopra menzionati è stata facilitata dalle relazioni già strutturate tra i soggetti e dai ruoli che ricoprono nel settore interessato dal trasferimento.

Pertanto, il processo di trasferimento è stato facilitato dalla presenza di partner che conoscevano approfonditamente la buona pratica originaria, ed hanno un ruolo e competenze specifiche nel settore interessato.

• GLI STRUMENTI DI GOVERNO E DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA

...la sintesi

STRUMENTI DI GOVERNO	STRUMENTI DI COMUNICAZIONE ESTERNA
Incontri bilaterali Gruppi di lavoro informali	Convegni

...l'analisi

Nella ricostruzione del quadro gestionale di progetto adottato dai partner, in termini di *governance*, strumenti e strategie di comunicazione interna, si è delineato un sistema organizzativo che ha fatto ricorso a:

- gruppi di lavoro informali, tra gli esperti di ISVOR e del Consorzio Coforma che hanno avuto frequenti incontri, durante i quali è stata adattata la buona pratica e sono stati costruiti gli strumenti ad hoc. Mentre, nella fase di attuazione delle attività sono stati costituiti dei gruppi di lavoro che hanno seguito le diverse fasi: la formazione, l'analisi dei dati, la redazione dei report, ecc.
- incontri bilaterali, tra ISVOR Fiat e Europaform, attuati, abbastanza frequentemente, per condividere le strategie e le modalità di attuazione del trasferimento

Il giudizio complessivo e unanime espresso dagli intervistati sulla funzionalità degli strumenti e delle strategie di comunicazione interna adottati è molto positivo, è stato infatti sostenuto che, vista la capillarità e la frequenza degli incontri, la creazione di gruppi di lavoro ha agevolato i tempi e la qualità di esecuzione delle attività.

Gli strumenti e le strategie adottate per la comunicazione esterna sono stati sostanzialmente i convegni. In fase di progettazione erano stati previsti, come momenti di comunicazione esterna e diffusione, 14 tra seminari e incontri ristretti in diverse località per sensibilizzare i rappresentanti delle Pubbliche Amministrazioni, degli enti locali, ecc. Visti i tempi richiesti per svolgere le attività di trasferimento e la difficoltà nel fissare incontri con soggetti pubblici è stato deciso di effettuare tre convegni.

I convegni sono stati realizzati a Padova, Lucca e Torino, ma non hanno avuto un alto numero di partecipanti; solo la Provincia di Padova si è dimostrata attiva e sensibile all'iniziativa. L'impegno della Provincia di Padova è stato motivato, dagli intervistati, dalle conoscenze pregresse che legano ISVOR e il Consorzio Coforma con questa realtà territoriale e dalle parti-

colari attività che la Provincia stava svolgendo in quel periodo. La Provincia di Padova stava, infatti, riorganizzando i Centri per l'Impiego.

È necessario ricordare che durante i convegni è stato affrontato il tema del rapporto tra sistema dell'istruzione e lo specifico settore lavorativo delle officine che troppo spesso "rimane in ombra" ed è considerato un bacino per l'impiego di soggetti con bassa scolarità.

La fase di prima sensibilizzazione e conseguente formazione del personale delle officine è stata agevolata dalla rete di supporto data dal Consorzio Coforma, che ha coinvolto la Casa Madre, e dall'UCIF (Unione Concessionarie Marchi Italiani). Attraverso questa rete è stato possibile raggiungere le officine, che nella maggior parte dei casi hanno piccolissime dimensioni e sono relegate ai margini delle attività.

Le iniziali resistenze dei lavoratori nel conoscere e sperimentare la buona pratica, secondo gli intervistati causate dal timore di vedere il proprio operato giudicato, sono state superate grazie alla preparazione tecnica e operativa dei soggetti attuatori.

A seguito delle giornate di formazione e, soprattutto, dopo gli incontri nei quali è avvenuta la "restituzione" e l'analisi congiunta dei risultati, i soggetti coinvolti hanno percepito la buona pratica come essenziale per la crescita professionale e dell'impresa. Le proposte formative effettuate potevano essere liberamente accettate, riformulate o non prese in considerazione.

Le attività hanno richiesto un particolare impegno in termini di tempistiche sia per la capillarità dell'azione che per la necessità, riscontrata in fase di attuazione del trasferimento, di compilare, in alcuni casi, il questionario di *assessment* su carta e non su supporto magnetico. Ovviamente questo ha richiesto un particolare impegno nella immissione dei questionari in supporto magnetico al fine di elaborare i dati.

La condivisione della buona pratica da parte della rete che si è creata a supporto del progetto da parte dei lavoratori, attori primi del processo, ha permesso di raggiungere un buon *mainstreaming* orizzontale. Inoltre, è stata riscontrata l'esigenza, da parte dei responsabili dell'officina, di un supporto protratto nel tempo per elaborare i dati frutto dell'*assessment*.

MACROAREA 4

• I RISULTATI DEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Obiettivi	790 lavoratori delle officine, formati e sottoposti ad <i>assessment</i>
Modello di rete	Rafforzate rete tra Officine autorizzate, concessionarie, Casa Madre
Follow-up	Utilizzo stabile del modello, modello dell' <i>assessment</i> trasferito e usufruibile in una piattaforma di comunicazione comune alle officine e concessionarie

...l'analisi

L'attuazione del trasferimento della buona pratica originaria ha portato a risultati che appaiono coerenti e consequenziali rispetto al progetto poiché sono state realizzate le attività previste e raggiunti i risultati attesi.

Il processo di trasferimento ha dotato le officine autorizzate di metodologie, di strumenti e di *know how* di supporto per attuare una scelta mirata delle attività formative dei singoli collaboratori, per adeguarsi alle innovazioni tecnologiche e ai repentini mutamenti del mercato che richiede frequenti momenti di aggiornamento.

Focus della buona pratica e delle attività di trasferimento è stato il concetto di competenza e di figura professionale intesa come risorsa indispensabile per la crescita e la competitività dell'impresa. Il trasferimento ha permesso di "consolidare" una metodologia che era già entrata a far parte degli strumenti utilizzati in alcune realtà come le concessionarie. Inoltre, il processo di trasferimento ha consentito di "adattare" la buona pratica ad un contesto differente e di validare la solidità della metodologia attuata.

La buona pratica trasferita è stata considerata dagli intervistati, titolari del progetto, partner e *stakeholder*, efficace ed efficiente per effettuare la valutazione dei bisogni formativi del lavoratore e per scegliere il percorso formativo opportuno; la soluzione ottimale per le officine autorizzate, relegate troppo spesso ai margini degli interventi formativi. Si è confermata utile, non solo per individuare i fabbisogni formativi ma anche per indirizzare il responsabile di officina e la Casa Madre nella scelta di percorsi formativi.

I lavoratori che hanno partecipato alla sperimentazione concordano con la *diagnosi dei gap* conoscitivi evidenziati con l'*assessment* in quanto trovano corrispondenza con situazioni reali troppo spesso trascurate.

Il processo di condivisione, della metodologia tra i destinatari diretti e indiretti (lavoratori, impresa e Casa Madre), ha contribuito a far accettare il sistema di valutazione delle competenze ai lavo-

ratori ma anche all'impresa nel suo complesso e, in particolare, per rilevare eventuali disfunzioni della gestione dei processi e delle risorse umane. La condivisione della buona pratica ha permesso di raggiungere benefici oltre la scadenza del progetto, come ad esempio l'utilizzo permanente della buona pratica da parte della Casa Madre e l'introduzione della metodologia nella piattaforma di comunicazione.

Altro risultato raggiunto dal processo di trasferimento è stato il consolidamento e, in alcuni casi la creazione, della rete tra le concessionarie, le rispettive officine gestite e la Casa Madre. Tale risultato è stato raggiunto grazie alla condivisione del modello e lo scambio di esperienze avvenuto durante le attività di trasferimento. Inoltre, i momenti di sensibilizzazione e diffusione dei risultati hanno rafforzato la collaborazione tra concessionarie.

Il trasferimento è stato agevolato e arricchito dal coinvolgimento di soggetti che, con differenti ruoli, avevano partecipato attivamente alla sperimentazione della buona pratica originaria. Il processo di trasferimento ha previsto un adattamento della buona pratica originaria, la metodologia non è variata, ma è stato necessario una fase di ricerca e studio per formulare i contenuti e modificare gli strumenti per rendere la buona pratica efficace anche nel contesto di trasferimento.

L'attuazione del trasferimento ha richiesto tempi superiori rispetto a quelli previsti in fase di progettazione, ciò è stato determinato dall'allungarsi dei tempi di risposta delle officine autorizzate che, essendo piccole imprese, hanno dovuto conciliare l'impegno richiesto con il lavoro giornaliero. Inoltre, è stato necessario, in qualche caso, effettuare l'*assessment* in forma cartacea e questo ha richiesto un maggiore impegno e tempo per l'elaborazione dei dati.

Il progetto ha rafforzato la rete tra officine, concessionarie e Casa Madre facilitando lo scambio di esperienze e esigenze.

I responsabili del progetto sostengono che il modello di *assessment*, grazie al processo di trasferimento, si è confermato come buona pratica trasferibile in altri contesti e con il potere di "permeare" da un ambito all'altro delle strutture.

• IL MAINSTREAMING

...la sintesi

LIVELLI DI MAINSTREAMING RAGGIUNTI DAL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

Adozione stabile del modello da parte dei soggetti coinvolti
Adozione stabile del modello da parte dei destinatari indiretti

...l'analisi

Per il *mainstreaming* orizzontale, è stato rilevato che le organizzazioni direttamente coinvolte dal trasferimento (le officine autorizzate) adottano in modo stabile la metodologia. Com'è stato possibile riscontrare durante l'intervista effettuata con uno *stakeholder*, i dossier/report individuali e di officina, prodotti con l'azione di *assessment*, sono ad oggi oggetto di analisi e punti di riferimento per la programmazione di attività formative.

L'utilizzo da parte delle concessionarie e delle officine del modello di *assessment* è rafforzato dall'impatto che il progetto di trasferimento ha avuto su IVECO e la rispettiva scuola tecnica. Infatti, IVECO in questi mesi sta strutturando una piattaforma *web* di comunicazione che permette di effettuare il test per l'*assessment on line*. Nelle aree specifiche riservate all'accesso degli utenti tramite *login* e *password*, ogni lavoratore può trovare tutti i risultati degli *assessment* realizzati nella propria storia formativa. Inoltre, sulla piattaforma sarà disponibile il catalogo delle offerte formative.

Ovviamente il sistema è a disposizione di tutte le concessionarie e le officine autorizzate IVECO. Questa piattaforma di comunicazione permetterà ai lavoratori di avere sempre presente il proprio iter formativo e professionale e di richiedere, in base ai risultati dell'*assessment*, i percorsi formativi adeguati a colmare i *gap*. Il lavoratore, dopo aver avuto l'approvazione da parte di un referente senior, potrà frequentare il percorso formativo erogato dalla scuola tecnica.

L'Ente Centrale intende diffondere e condividere la piattaforma con tutte le sedi europee. IVECO, per continuare ad utilizzare e sviluppare la buona pratica ha costituito un *team* di esperti che aggiorna e implementa gli strumenti costantemente.

Si sottolinea un evidente raggiungimento dei risultati attesi dal processo di trasferimento, riconducibile in prima istanza alla conoscenza della buona pratica, del settore e all'affinità di intenti dei soggetti attuatori del trasferimento. Il successo del trasferimento è riconducibile anche alla buona pratica in sé, riscontrata come una valida metodologia.

I risultati raggiunti all'interno del processo di trasferimento sono: la sensibilizzazione e la formazione dei responsabili di officina e dei loro collaboratori alla metodologia dell'*assessment*; l'attuazione dell'*assessment* con l'elaborazione dei dati e le proposte di percorsi formativi personalizzati.

I risultati raggiunti sembrano, in questo studio di caso, non rimanere limitati al semplice trasferimento della buona pratica originaria, infatti, l'azione svolta ha sollecitato e favorito la Casa Madre all'utilizzo permanente della buona pratica.

Il trasferimento ha, di fatto, permesso di formare i soggetti al corretto "utilizzo" e "gestione" della buona pratica e di conseguenza confermando l'efficacia e l'efficienza della stessa nel

contesto di trasferimento. Inoltre è stata rafforzata la rete di rapporti tra concessionarie, officine e Casa Madre.

Uno dei punti di forza dell'operazione di trasferimento è stata la conoscenza che i soggetti attuatori avevano del contesto di trasferimento. I destinatari hanno percepito gli esperti come "uomini con competenze operative nel settore" e questo ha facilitato l'avvicinamento e la partecipazione al progetto.

I soggetti intervistati hanno sottolineato il fatto che la metodologia dell'*assessment* può essere applicata non solo per *mappare* e valutare le competenze di un soggetto che lavora nell'organizzazione, può essere utile anche per definire il profilo per la ricerca di personale e per fare una prima selezione finalizzata all'assunzione.

Il progetto di trasferimento ha rappresentato inoltre un importante momento di analisi, riflessione e confronto intorno al tema della formazione in un settore (quello delle officine) spesso ai margini delle esperienze formative.

Dall'analisi territoriale effettuata è stata rilevata la difficoltà, spesso ribadita da tutti i soggetti intervistati, di reperire lavoratori per il settore dei veicoli industriali. Questo settore è considerato, nell'immaginario sociale, meno evoluto rispetto al "mondo dell'automobile" e spesso identificato come "lavoro sporco, pesante e dequalificante". Ovviamente non è così, visto che le innovazioni tecnologiche che hanno investito i mezzi pesanti sono ben superiori a quelle delle automobili.

Il settore dei veicoli industriali a causa della rapida evoluzione del prodotto, della richiesta di servizi sempre più innovativi, dell'elevato *turnover* dei tecnici specialisti, della scarsità degli specialisti elettronici, ha la necessità di riqualificare i lavoratori e formare nuove risorse.

Il progetto ha, quindi, permesso di sensibilizzare alla formazione un settore che fino ad oggi non considerava le azioni formative un investimento.

I soggetti intervistati, in linea con quanto detto nei convegni, hanno ribadito che per far uscire dall'ombra questo settore è importante coinvolgere le associazioni di categoria, la scuola e il mondo della formazione.

Le azioni indicate come necessarie dagli intervistati sono:

- dar visibilità al settore nella società;
- fare un primo orientamento/informazione già dalla scuola;
- sviluppare una formazione continua utilizzando le nuove tecnologie (FaD) e proponendo percorsi personalizzati;
- verificare e certificare le competenze dei lavoratori.

Con il progetto di trasferimento si è consolidata una collaborazione preesistente con la Provincia di Padova che ha "aperto" il dialogo con Cordoba. Quest'ultima ha manifestato un forte interesse alla metodologia e alla sperimentazione in alcuni settori in crisi dell'Argentina. Nello specifico la buona pratica è stata ritenuta trasferibile nella filiera produttiva della carne, del pellame e della refrigerazione. Inoltre, dall'ultimo incontro tra la delegazione dei rappresentanti di ISVOR, Selene Consulting e della Provincia di Padova, con i rappresentanti di enti ed Amministrazioni di Cordoba è emersa l'esigenza di formare *agenti di sviluppo locale* che offrano consulenza alle piccole medie imprese. Ciò ha evidenziato come il modello di *assessment* sia flessibile e facilmente *adattabile* a differenti contesti.

• RILETTURA DELLA BUONA PRATICA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO: SOSTENIBILITÀ E PROSPETTIVE

• LA BUONA PRATICA ORIGINARIA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO

Alla luce dell'analisi e delle testimonianze raccolte circa le modalità e gli esiti del trasferimento, è possibile una rilettura della buona pratica originaria per cogliere con maggior precisione alcuni elementi significativi che proprio l'azione di trasferimento ha potuto mettere in luce.

- La vitalità della buona pratica si è evidenziata attraverso la capacità di rafforzamento e dilatazione della sua componente metodologica, supportata da un *team* operativo organico e coeso. La struttura compatta della buona pratica ha facilitato la condivisione dell'intervento e la sua penetrazione in un contesto notevolmente ampio e non del tutto omogeneo, almeno per livelli (Capi officina, operatori, ecc.) dimostrandone la capacità di adeguarsi a target diversificati.
- Si è confermato, inoltre, il carattere di forte flessibilità, potenzialmente riconoscibile anche prima del compiersi delle operazioni di trasferimento, ma chiaramente dimostrato dal fatto che la buona pratica, nello stesso tempo in cui si sviluppava il trasferimento dalle concessionarie alle officine IVECO, è stata adottata dalla Casa madre come metodologia *standard* di formazione su tutta la gamma delle caratteristiche e livelli operativi; e altresì che per la stessa buona pratica si è avviato un trasferimento che interessa analoghe strutture operative in altri Paesi, comunitari ed extra comunitari.

La buona pratica è, alla rilettura dopo la conclusione dell'esperienza di trasferimento, capace di garantire la funzionalità della griglia metodologica applicata in qualsiasi attività di formazione continua rivolta a gruppi di operatori e quadri, anche diversificati per qualifiche e per livelli, purché inseriti in una struttura organizzativa compatta, e all'interno di una strategia unitaria della formazione.

La buona pratica, quindi, appare suscettibile di applicazioni più ampie e diversificate di quanto non si potesse supporre prima dell'esperienza di trasferimento, ma entro le condizioni sopra ricordate.

Appare significativo a questo proposito l'elemento critico riguardante l'incomprensione (e la reciproca disattenzione) fra strutture attuatrici del trasferimento e Enti pubblici territoriali, potenziali destinatari della comunicazione esterna. Con l'eccezione del convegno di Padova (i cui esiti sono stati diversi proprio per le motivazioni chiaramente addotte in sede di interviste agli attuatori e ai partner) la "compattezza interiorizzata" del trasferimento nell'ambito unico di una struttura specifica (IVECO) ha reso difficile cogliere le potenzialità strategiche di un ulteriore ampliamento del trasferimento stesso alle aree della formazione continua dei lavoratori di PMI, che avrebbe potuto essere avviato (o meglio presentato) attraverso un più efficace e condiviso sforzo di comunicazione e di concertazione reciproca.

• LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO: CONDIZIONI E PROSPETTIVE

Questa rilettura della buona pratica trova conferma nelle modalità del trasferimento, il cui successo - unanimemente riconosciuto sia a livello di utenti che di *stakeholder* - si esprime come

attuazione di un *mainstreaming* sia orizzontale (diffusione a sistema in tutta la rete delle officine autorizzate IVECO) che verticale (assunzione a sistema della buona pratica nel quadro della formazione generale della Casa madre) nell'area delimitata di una macrostruttura aziendale, senza uscire, in questa fase, a coinvolgere altri settori, pur indicati in linea di principio come potenziali *stakeholder* o fruitori.

Lo scarso impatto rilevato della "comunicazione esterna" nei confronti degli Enti pubblici territoriali, potenzialmente interessati, appunto, come soggetti attivi di un ulteriore trasferimento - se pur possa essere considerato nello specifico come un elemento critico delle fasi di trasferimento attuata dal progetto qui analizzato - apre al tempo stesso una prospettiva di notevole interesse di successiva e ulteriore dilatazione del campo di applicazione della buona pratica originaria, solo che possano essere superate le reciproche difficoltà di avviare un primo percorso di concertazione.

L'esempio sopra richiamato della Provincia di Padova e del coinvolgimento complesso degli interessi "industriali" della macrostruttura d'impresa (IVECO) con gli interessi "politici" dell'Ente pubblico territoriale, addita un percorso virtuoso e una attraente prospettiva di sviluppo sia della buona pratica originaria che delle modalità di flessibilità, individualizzazione e funzionalità operativa, già collaudate nella procedura di trasferimento attuata.

CASE STUDY

LA QUALITÀ PRENDE SERVIZIO.

**INCENTIVARE E PROMUOVERE L'INNOVAZIONE
NELLA MODERNA MANAGERIALITÀ SOCIALE**




- *Ente promotore Università di Roma "La Sapienza"*
- *Dip. Psicologia*
- *PON Obiettivo 1 - Azione II.1.B*

Per la realizzazione del *case study* sono stati intervistati: *G. Colombo*, Coordinatore e responsabile per il C.N.C.A di Roma; *G. Marsico*, collaboratrice Università di Salerno; *A. Russo*, Coordinatore area di segretariato, Piano di Zona di Nocera Inferiore; *G. Tanucci*, Docente di Psicologia del lavoro - Università di Bari e Coordinatore del progetto per l'Università di Roma "La Sapienza"; *S. Tenore*, Coordinatrice area minori, Piano di Zona di Nocera Inferiore.

MACROAREA 1

• L'ORIGINE DELLA BUONA PRATICA DA TRASFERIRE

...la sintesi

RILEVANZA DEL PROGETTO	INNOVATIVITÀ
Analisi organizzativa	 <p>L'analisi è stata realizzata con due diversi metodi: "diagnostico" per rilevare l'adeguatezza del sistema di competenze e del <i>knowledge</i> di settore ed individuare le variabili di successo per valorizzare e promuovere le risorse umane; "innovativo" per elaborare sistemi in grado di migliorare la qualità delle competenze professionali e agevolare percorsi di formazione permanente</p>
Modello analisi previsionale dei fabbisogni formativi	 <p>Strumento di diagnosi e riprogettazione professionale per prevenire fenomeni di obsolescenza delle qualifiche del terzo settore...</p>
Sviluppo di una <i>virtual comunity</i>	 <p>Uso delle nuove tecnologie di informazione per uno sviluppo delle comunità professionali in rete</p>

DATI SINTETICI PROGETTO ORIGINARIO	
Soggetti promotori	CNCA
Titolo del progetto	Incentivare e promuovere l'innovazione nella moderna managerialità sociale
Fonti di Finanziamento	Iniziativa Comunitaria Adapt II
Settori Coinvolti	Lavoro Formazione Sociale
Tematiche	Esigenza di interagire con una serie di fattori che condizionano il lavoro dei soggetti impegnati nel terzo settore
Territorio di attuazione	Regioni Ob. 1

La *buona pratica*, origine del progetto di trasferimento, deriva dal progetto "Incentivare e promuovere l'innovazione nella moderna managerialità sociale", finanziato dall'Iniziativa Comunitaria ADAPT I e II.

La buona pratica nasce dall'esigenza di interagire pro-attivamente con una serie di fattori che condizionano il lavoro degli operatori e delle organizzazioni impegnate nel settore dei servizi alla persona.

Il contesto in cui si è sviluppata tale pratica è caratterizzato da un'intensa evoluzione del settore per i servizi alla persona e dall'obsolescenza delle competenze nel sistema.

La sostanziale riorganizzazione dei modelli di *welfare* attraverso l'emanazione di un nuovo quadro di riferimento normativo ha imposto di ripensare modelli, strumenti e procedure in grado di regolare il funzionamento delle organizzazioni del terzo settore.

La crescente attenzione riconosciuta alla qualità dei servizi, alla soddisfazione dell'utenza e alle strategie di miglioramento continuo delle prestazioni e il progressivo emergere di un "mercato" dei servizi regolato dalle leggi della domanda/offerta, richiedono capacità di competizione crescente ed una più matura managerialità aziendale in grado di erogare servizi "*client oriented*". Ciò tende ad accelerare processi di obsolescenza nel sistema delle competenze e richiede quindi un impegno sistematico verso l'elaborazione di adeguati sistemi di *Life Long Learning* per perseguire la qualità dell'offerta.

Il progetto è stato finalizzato a promuovere una forza lavoro qualificata, competente e flessibile, in grado di adattarsi ai cambiamenti strutturali, organizzativi e manageriali, e di valorizzare così il "capitale umano" quale variabile strategica di successo.

A fronte di questa finalità generale sono stati delineati una serie di obiettivi specifici:

- elaborare modalità innovative per l'analisi prospettica delle competenze e dei fabbisogni professionali dei lavoratori del settore dei servizi alla persona;
- promuovere l'utilizzo delle recenti tecnologie di informazione e comunicazione, per agevolare processi di *networking* fra aziende operanti nello stesso settore;
- sostenere la crescita manageriale e professionale dei lavoratori impegnati nel settore dei servizi alla persona, valorizzando il ruolo della formazione lungo l'arco della vita quale strategia di politica attiva del mercato del lavoro.

Per raggiungere tali obiettivi è stato elaborato un modello articolato su tre diversi ambiti:

- analisi organizzativa, sono stati predisposti degli strumenti per valutare la capacità delle imprese di rispondere all'evoluzione della domanda. L'analisi è stata realizzata con due diversi metodi: "*diagnostico*" per rilevare l'adeguatezza del sistema di competenze e del *knowledge* di settore ed individuare le variabili di successo per valorizzare e promuovere le risorse umane; "*innovativo*" per elaborare sistemi in grado di migliorare la qualità delle competenze professionali e agevolare percorsi di formazione permanente;
- elaborazione di un sistema di anticipazione dei cambiamenti, capace di interagire ed interpretare il contesto di riferimento, prevedendo le sue dinamiche evolutive, nonché le competenze che verranno richieste nel breve/medio periodo;

- implementazione di un sistema telematico, il modello di lavoro di rete elaborato utilizza le tecnologie dell'informazione come "frameworks" di supporto ed è finalizzato ad agevolare il *networking* tra lavoratori ed imprese impegnate nel settore dei servizi alla persona.

Il filo conduttore che ha consentito di integrare sinergicamente e mettere a sistema questi tre metodi conseguiti con il progetto è stato quello della "qualità" intesa come qualità manageriale delle imprese, qualità professionale dei singoli operatori, qualità organizzativa e qualità degli *output* aziendali. L'importanza del concetto di "qualità" delle risorse umane è emerso in corso di realizzazione del progetto origine della buona pratica e rappresenta un "fattore critico" sia per l'innovazione delle strutture di appartenenza sia per l'integrazione tra "sistemi" che, non è un prodotto di semplice ingegneria istituzionale, si basa sulle risorse umane e sulla loro capacità di operare una piena ed effettiva integrazione con le istanze che rappresentano.

La metodologia predisposta è stata validata attraverso la sperimentazione condotta in 30 realtà aziendali operanti nelle regioni Ob.1. Le aziende sono state selezionate in modo da rappresentare un campione esaustivo delle imprese di settore; le variabili prese in considerazione sono state: l'eterogeneità dimensionale, la tipologia dei servizi offerti, il bacino geografico di competenza, il livello di maturità dell'impresa, i modelli organizzativi adottati e le professionalità coinvolte.

• RISULTATI RAGGIUNTI DAL PROGETTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Obiettivi	Incentivare e promuovere l'innovazione nella moderna managerialità sociale
Modello di rete	Modello di lavoro di rete per l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione
Follow-up	Miglioramento offerta formativa per il Terzo settore Impatto occupazionale nel Terzo settore Diffusione modalità di lavoro di rete Elaborazione di un sistema di anticipazione dei cambiamenti e predisposizione di strumenti per l'analisi organizzativa delle realtà del terzo settore Promozione di una sensibilità professionale

MAINSTREAMING	
Adozione formalizzata di modalità di intervento da parte di attori pubblici e/o privati	Applicazione rete CNCA

...l'analisi

Il sistema di diagnosi elaborato nel progetto ha consentito di acquisire una mappa cognitiva delle potenzialità e dei vincoli che condizionano lo sviluppo delle strutture di questo settore. È stata individuata una scarsa cultura manageriale e organizzativa delle strutture stesse ed una "parcellizzazione dei saperi"; ogni operatore tende a definire i problemi singolarmente senza acquisire una *vision* comune e globale rispetto al sistema di appartenenza.

La buona pratica ha permesso di produrre una diffusa sensibilità professionale verso l'aggiornamento e la formazione permanente ed ha migliorato l'offerta formativa del terzo settore, elaborando percorsi formativi per sviluppare competenze professionali spendibili trasversalmente ed in grado di assicurare la qualità delle competenze dei singoli e dell'organizzazione. Inoltre, è stato promosso il lavoro di *équipe*, inteso come momento di confronto e di crescita personale per la definizione di obiettivi comuni all'interno delle diverse organizzazioni da raggiungere con la propria azione; un lavoro di *équipe* meno legato alla dimensione di "appartenenza" al proprio ente, che spesso non consente di affrontare il lavoro con correttezza tecnico-scientifica.

Il progetto ha permesso di accrescere la sensibilità di operatori e organizzazioni rispetto alla *information society* e all'innovazione tecnologica nel settore di riferimento. In tale ambito è stato elaborato un sistema di *network* telematico in grado di coniugare la cultura collaborativa e il lavoro di rete.

La buona pratica è stata adottata dalla rete degli enti e delle società che aderiscono alla federazione del CNCA - Coordinamento Nazionale Comunità di Accoglienza - costituita da 249 gruppi impegnati nel sociale e presenti in 14 regioni italiane.

• PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ EMERSE

...la sintesi

PUNTI DI FORZA	CRITICITÀ
Definizione del management del terzo settore, non determinato dalla disponibilità individuale, ma dallo sviluppo di competenze specifiche. Ridefinizione dei contenuti di competenza nel settore dei servizi alla persona	La valorizzazione della managerialità non si è definita in specifici obiettivi
Metodologie di analisi dei processi di sviluppo delle competenze manageriali	Buona pratica rivolta alla soddisfazione del cliente (non in un'ottica di azione sociale)
Percorsi formativi per operatori e manager del terzo settore	Forte presenza di modelli organizzativi impliciti
Definizione di un modello per l'azione sociale attraverso l'esplorazione di modelli teorici riguardanti le modalità organizzative adottate dalle strutture interessate per far fronte ad una nuova configurazione di operatività nel terzo settore	Eterogeneità degli obiettivi specifici e delle finalità strategiche delle strutture organizzative interessate
	Non viene delineato il concetto di organizzazione manageriale consapevole
	Non emerge una visione globale

...l'analisi

La buona pratica nasce per sviluppare competenze per la qualità nel terzo settore in diversi contesti e con diversi target, la differenziazione delle realizzazioni nei diversi contesti di operatività rappresenta senza dubbio un punto di forza in quanto si sono delineate situazioni eterogenee per contesti di applicazione, supporti e target che avevano a che fare con realtà istituzionali, cooperatistiche, associazionistiche; in sostanza la strategia adottata dalla buona pratica è il risultato di una sincretica comprensione di più buone pratiche distribuite nei diversi contesti.

Un altro punto di forza è rappresentato dall'elaborazione di metodologie e processi di sviluppo delle competenze manageriali che consentono ai sistemi organizzativi del terzo settore di conseguire gli obiettivi istituzionali.

Paradossalmente l'aver operato in diversi contesti, con eterogeneità di obiettivi specifici e di finalità strategiche delle strutture organizzative interessate, ha rappresentato sia un punto di forza ma anche una criticità in quanto si riscontra una certa vaghezza ed incertezza circa le modalità e le procedure operative adottate. Inoltre, in alcuni casi, si rilevano modelli organizzativi impliciti e/o "negati" che non vengono collocati ad un livello di consapevolezza gestionale tale da consentire ricognizioni, analisi e miglioramenti specifici ma vengono evocati *elementi di tipo valoriale*.

MACROAREA 2

• IL PROGETTO DI TRASFERIMENTO: MODALITÀ ATTUATIVE

...la sintesi

CARATTERISTICHE DEL TRASFERIMENTO	
Oggetto	Definire percorsi formativi per le professionalità del Terzo settore Incentivare e promuovere l'innovazione nella moderna managerialità sociale Studiare i sistemi organizzativi del settore per i servizi alla persona ed estrapolare le buone pratiche
Dimensioni	7 regioni (Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia) Terzo settore, servizi alla persona
Tipologia	Trasferimento: <ul style="list-style-type: none">• territoriale• metodologico• evolutivo

...l'analisi

Il trasferimento ha avuto come obiettivo primario lo sviluppo di competenze manageriali per la qualità nel terzo settore. L'obiettivo delineato rappresenta il punto di arrivo di un processo di analisi⁵ della buona pratica di origine che è stata "smontata in una costellazione di segmenti di buone pratiche", vista la pluralità dei contesti di applicazione. Al termine di tale processo con il dato di confronto è stato possibile individuare quei segmenti consolidati che al variare dei contesti, dei target, dei supporti sociali, dei sostegni ecc., sono rimasti immutati, ed hanno consentito lo sviluppo della buona pratica. In particolare sono stati:

- estrapolati dalle esperienze/ricognizioni gli elementi di specificità dei modelli organizzativi adottati per supportare il sistema di riferimento dell'azione sociale;
- rilevati i metodi adottati per costruire/progettare i percorsi di formazione destinati agli operatori e ai manager del terzo settore
- implementati gli strumenti di rilevazione e di ricognizione delle buone pratiche (strumenti di analisi di secondo livello).

5 Sono stati adottati strumenti per l'analisi di secondo livello basati su un modello di analisi fattoriale. L'analisi è stata realizzata attraverso documentazione storico-evolutiva del sistema organizzativo, documenti, dati oggettivi, dati di autoricognizione, dati di eterovalutazione dell'utenza e dati di contesto.

Con tale processo è stato sviluppato un modello basato sul concetto di “organizzazione per l'azione sociale”. Inoltre, il processo di trasferimento attraverso azioni di de-contestualizzazione e di successiva modellizzazione ha posto in evidenza due necessità:

- favorire l'attivazione di crediti formativi, generando una reciproca leggibilità tra i sistemi ed una confrontabilità tra percorsi formativi. A questo scopo sono state costruite Unità Formative Capitalizzabili per consentire sia la gestione dei tempi di formazione nell'ambito della sperimentazione di forme flessibili di lavoro e della formazione individualizzata sia la certificazione di qualità dell'offerta formativa e l'attivazione di canali di informazione adeguati.
- elaborare pacchetti formativi differenziati, ma condivisi per tipologia di fabbisogni formativi all'interno delle organizzazioni destinatarie dell'intervento.

Rispetto a questo ultimo punto, il concetto di fondo è sostanzialmente legato al tema delle managerialità, che non si esaurisce nel manager ma si declina in funzione di diversi livelli di articolazione; tali livelli sono sostanzialmente legati agli elementi costitutivi di competenza del profilo e/o dei profili direttamente collegati: buon management nel settore sociale, significa avere buoni collaboratori (“un manager è un buon manager solo se ha buoni collaboratori”). Dall'analisi della buona pratica originaria, sono emersi tre livelli di professionalità interrelati tra loro, per affinità e per obiettivi, e che condividono contatti forti all'interno delle organizzazioni. La buona pratica iniziale è stata migliorata e completata, tenendo conto anche delle riforme istituzionali in atto, ed in particolare l'attenzione si è spostata sulla progettazione di master adeguati alla managerialità sociale. In quest'ottica sono stati individuati tre profili professionali del terzo settore e impostati i relativi percorsi di formazione:

- *dirigenti* - è stato progettato un Master che identifica il livello di formazione universitaria;
- *supervisor* - è stato progettato un corso a livello IFTS, che identifica bene un livello di formazione superiore, a responsabilità territoriale, con il coinvolgimento diretto sia di università sia della formazione professionale regionale;
- *coordinatori* - sono stati progettati percorsi, di Formazione Continua, in cui viene evidenziata la dinamica esperienziale e di lavoro di équipe, in relazione alle reali e più frequenti condizioni di lavoro nel Terzo settore.

Il progetto di trasferimento, inoltre ha teso a costruire modalità per le quali il lavoro di équipe non venisse più percepito soltanto come “supporto etico”, ma consentisse di dare correttezza tecnico-scientifica al lavoro e alla gestione e potesse essere investito da una certificazione di qualità.

I destinatari del progetto sono stati pubblici amministratori, dirigenti, manager, formatori, docenti, operatori socio-sanitari, orientatori, psicologi, progettisti di formazione, tutor d'aula e tutor aziendali.

I servizi di riferimento, in cui i beneficiari del trasferimento erano inseriti, sono stati le A.S.L., le province e i comuni, i centri per l'impiego, le università, le scuole di formazione professionale, i servizi sociali, le organizzazioni del terzo settore del privato *no profit*, attive nel settore dei servizi socio-sanitario-assistenziali, le agenzie formative ed interinali.

Il trasferimento si è configurato come:

- *territoriale*, in quanto l'intervento - mirato ad impedire l'obsolescenza professionale, sul versante formativo attraverso la rilevazione delle competenze, e sul versante operativo attraverso la creazione di reti per facilitare il monitoraggio dei fabbisogni e la mobilità professionale - è stato attuato nelle sette regioni dell'Ob.1 con una strategia attuativa di Poli territoriali.
- *metodologico*, in quanto il trasferimento, articolato nella pratica dei *focus group*, ha assunto come centrale l'acquisizione di una linea di metodo mirata a riconoscere le esperienze di chi già lavora nel settore del sociale e ad estrapolare strumenti e metodologie di qualità per costruire una managerialità dei servizi alla persona.
- *evolutivo*, in quanto più che un puro e semplice processo di trasferimento della buona pratica originaria, è stato approfondito il lavoro, partito dal progetto ADAPT e continuato verso una certificazione più puntuale dei profili coinvolti nel Terzo settore, e l'articolazione di nuove linee formative per ognuno di essi. Nel progetto che ha prodotto la buona pratica originaria, si prevedeva certamente una formazione, ma non specifici percorsi formativi strutturati e progettati appositamente per alcune figure. Inoltre, il collegamento con l'Università e gli altri Istituti di formazione superiore, in grado di apportare elementi guida per l'elaborazione di adeguati modelli di analisi dei fabbisogni e di apprendimento, rappresenta un significativo elemento di evoluzione all'interno del settore del sociale.

Il progetto di trasferimento in esame ha, infine, mirato consapevolmente a produrre significative azioni di *mainstreaming*, in grado di valorizzare le risultanze del progetto ed integrarle sia all'interno della quotidiana operatività del settore, che nelle strategie politiche condotte a livello nazionale, regionale e locale. Le attività di sensibilizzazione prodotte nel trasferimento non sono state semplici azioni di informazione ai destinatari, ma sono state misure finalizzate a generare reali cambiamenti nei diversi sistemi di riferimento sia geografici che settoriali.

L'intento di superare il rischio di proporre percorsi standard, ben confezionati nel loro impianto ma poco rispondenti alle effettive esigenze dei destinatari, è stato soddisfatto puntando su linee guida e criteri progettuali capaci di fornire orientamenti chiari e indirizzi articolati a quanti si muovono alla ricerca di percorsi formativi.

Questi risultati sono stati perseguiti attraverso l'attuazione di diversi interventi che hanno permesso di assicurare l'efficacia e l'efficienza del modello elaborato e nel definire una reale e agevole trasferibilità in contesti analoghi o eterogenei.

Studi e ricerche. L'attività di studio e di ricerca ha rappresentato un elemento essenziale della programmazione complessiva dell'intervento, che si è fondato specificamente sul lavoro di indagine, ricognizione e validazione dei fattori distintivi delle buone prassi che risultano emergenti rispetto alle professionalità implicate.

L'idea di partenza è stata quella di analizzare dati oggettivi, documenti, elementi di autoriconoscimento, dati di contesto delle singole istituzioni e dei soggetti nei vari ruoli che ricoprivano, e di raccogliere la documentazione storico evolutiva dei vari sistemi organizzativi, i piani attuativi, i programmi, i curricoli, fino allo stato attuale delle attività professionali, con lo scopo di

“segmentare” la buona pratica originaria e di individuare le prassi più consone ed adeguate ai tre profili delineati.

Attraverso questa attività sono stati rilevati i fabbisogni di formazione delle professionalità coinvolte, sono state elaborate le relative Unità Formative Capitalizzabili e sono stati definiti i criteri di misurazione dei requisiti, in entrata ed in uscita, per poter giungere alla certificazione delle competenze acquisite.

L'attività di studio e di ricerca si è mossa sia come analisi di secondo livello - mirata all'individuazione delle situazioni di sfondo, attraverso l'utilizzazione di schede di rilevazione di dati fattuali, interviste guidate, differenziate secondo i target di riferimento, questionari per segmenti più ampi di soggetti coinvolti, ecc., - sia come un insieme di indagini sul campo attivate in tutte le sette regioni dell'Obiettivo 1, coinvolte nel progetto di trasferimento.

In rapporto a tali indagini, dopo un esame comparato dei dati, è stato predisposto un insieme coerente di ipotesi interpretative e sono stati progettati pacchetti formativi sperimentali fruibili modularmente.

La sede operativa e di coordinamento della ricerca è stato il Dipartimento di Psicologia dell'Università di Roma “La Sapienza”, mentre le attività di indagine sul campo sono avvenute in tutte le Regioni dell'Ob.1. Inoltre, in alcune regioni sono state organizzate specifiche attività di consulenza e di accompagnamento a distanza (Sicilia, Puglia, Campania).

Scambio. L'attività di scambio è stata svolta, quasi completamente, dal CNCA che ha preso contatto e organizzato soggetti provenienti da contesti diversi, facenti parte del Terzo settore. Ha progettato i quattro *focus group*, in cui è stato chiesto ai soggetti coinvolti di definire le buone prassi in base alla propria esperienza di lavoro e alle situazioni quotidianamente riscontrate. Attraverso l'utilizzazione di una griglia che definiva analiticamente alcune dimensioni della qualità nel Terzo settore, si è ragionato in termini di rilevazione e verifica di punti di forza e di criticità delle prassi riconosciute. I risultati ottenuti sono stati confrontati con i dati definiti nella buona pratica originaria.

L'attività svolta ha consentito di creare un “campo reciprocamente condiviso” in termini di conoscenze e di allineamenti rispetto alle finalità strategiche ed operative previste dal progetto. Nello specifico, l'attività è consistita nella individuazione di aree di reciprocità funzionali ai rispettivi accrescimenti di capacità e competenze di analisi, e di progettazione operativa degli interventi. Si è, inoltre, tenuto conto delle possibilità di apporto da parte di soggetti “terzi”, in grado di valorizzare il lavoro congiunto degli interessati.

Formazione. Tale attività ha avuto come obiettivo la sperimentazione e la validazione di un modello di formazione per Unità Formative Capitalizzabili.

Per verificare la reale adattabilità del percorso ai bisogni formativi e alle esigenze organizzative dei vari soggetti è stato, infatti, necessario valutare la reale trasferibilità del modello elaborato a validarlo per la realizzazione di Master, corsi IFTS, di corsi per la FC, rivolti alle diverse professionalità sociali.

Raccolta l'esperienza sugli scenari di competenza, l'attività è stata realizzata tramite i *focus group* finalizzati a verificare tali scenari.

L'attività è stata realizzata:

- a Napoli, per la validazione del profilo di supervisore;
- a Bari, per la validazione della formazione per manager/dirigente;
- a Messina per la sperimentazione/validazione dei percorsi di formazione continua rivolti ai coordinatori.

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività di accompagnamento e tutoraggio è stata realizzata per favorire la ricognizione delle potenzialità espresse dalle strutture operative locali e di promuovere una valutazione/apprendimento attraverso la valorizzazione delle buone prassi sperimentate.

Questa attività ha mirato a:

- sviluppare una metodologia formativa dinamica in grado di sostenere il processo di sviluppo organizzativo;
- individuare le opportunità di sviluppo ed aggiornamento di sistema;
- valorizzare il ruolo della formazione specifica;
- promuovere livelli di integrazione ed interdisciplinarietà di sistema.

Gli obiettivi fissati sono stati perseguiti attraverso:

- la sperimentazione del modello di formazione,
- il monitoraggio con attività di rilevazione per verificare l'adeguatezza del modello, delle metodologie, degli approcci e degli strumenti,
- lo scambio di esperienze su problemi e soluzioni.

La consulenza e l'accompagnamento sono stati garantiti da esperti e tutor, che hanno costruito:

- una *virtual community* con *digital framework*;
- un catalogo ragionato dei problemi ricorrenti e delle soluzioni adottate;
- un elenco delle FAQ;
- un Forum all'interno dei siti internet dell'Università La Sapienza e del CNCA con la creazione di una sezione dedicata al progetto. In tali siti, inoltre, sono state riportate tutte le esperienze realizzate, in modo che i soggetti potessero acquisire riferimenti anche tramite questo strumento.

Sensibilizzazione. L'attività svolta nell'ambito di questa fase riguarda la messa in opera di interventi di informazione, coinvolgimento ed attivazione per la partecipazione alle iniziative progettuali in programma.

Gli interventi realizzati hanno interessato target diversi, sia quelli direttamente interessati al progetto per specifici ruoli e livelli di coinvolgimento, sia attori, operatori e *stakeholder* diversamente motivati alle problematiche della qualità nel Terzo settore.

L'obiettivo era duplice, da un lato presentare il progetto coinvolgendo i destinatari, dall'altro fare una prima rilevazione dei fabbisogni, per poi restituire i risultati.

Ciò è stato realizzato attraverso tre seminari iniziali ed altri tre al termine dell'attività di ricerca; le regioni interessate ai seminari di sensibilizzazione sono state la Campania, la Puglia e la Sicilia.

Per trasferire l'innovazione sperimentata come "*work practice*" nei sistemi formativi, dell'istruzione, delle politiche attive del lavoro e delle politiche sociali è stato prodotto - durante l'intervento di trasferimento - materiale informativo (brochures, manifesti, depliant, pubblicazioni cartacee e multimediali) ed è stato attivato il sito internet, che ha svolto la funzione di favorire l'incontro tra i diversi soggetti istituzionali partecipanti e di fornire un'occasione formalizzata per la costruzione di nuove partnership e l'ampliamento delle reti esistenti.

Monitoraggio e valutazione. Questa attività ha impegnato sia i soggetti attuatori che i soggetti partecipanti nella realizzazione di interventi di valutazione, controllo e ricognizione delle azioni realizzate in ognuna delle diverse fasi operative.

Ciò ha consentito di sviluppare approcci e strumenti di rilevazione finalizzati, e di elaborare i dati raccolti in funzione delle modalità di governo dei processi operativi (verifiche di presenze ed interesse nei seminari di avvio; definizione dei punti di forza e punti di debolezza; analisi dei risultati relativi ai seminari di validazione).

MACROAREA 3

• I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

• L'ATS di gestione

...la sintesi

L'ATS	
I COMPONENTI	CRITERI DI COMPOSIZIONE
Università di Roma "La Sapienza"	Esistenza di reti personali e professionali
CNCA	Competenze dei singoli componenti
	Possesso di requisiti richiesti dall'Avviso

...l'analisi

Il progetto è stato attuato da un'ATS composta dall'Università di Roma "La Sapienza", capofila dell'azione di trasferimento, e dal CNCA titolare della buona pratica originaria.

In particolare, oltre ai soggetti dell'ATS di riferimento, sono stati coinvolti soggetti istituzionalmente preposti all'organizzazione dell'offerta di formazione continua, organismi pubblici e privati che operano nel settore, parti sociali e altre organizzazioni del Terzo settore. L'ATS ha, quindi, operato mettendo a disposizione di questi soggetti, metodologie, approcci e strumenti per la progettazione e la gestione di percorsi formativi flessibili e personalizzabili, coerenti con la *vision* dell'organizzazione sociale.

Tali soggetti sono stati coinvolti attivamente nella fase di ricerca e di validazione dei risultati, in quanto portatori di esperienze e conoscenze utili per progettare e gestire un'offerta formativa congruente con le esigenze di "progettazione dal basso".

L'ATS non si è avvalsa di nessun partner di supporto. Entrambi i componenti hanno coinvolto le loro reti di riferimento; il CNCA gli associati mentre l'università ha coinvolto una università in ogni regione dove è stato realizzato il progetto di trasferimento.

Le sedi universitarie delle sette regioni interessate al trasferimento si sono occupate della logistica, del reperimento di risorse e della pubblicizzazione dei contenuti del progetto.

Gli enti aderenti al CNCA sono stati coinvolti nei *focus group*, per disseminare i risultati delle azioni e consolidare gli obiettivi del trasferimento.

I criteri di composizione dell'ATS di gestione si possono sintetizzare in tre modalità principali:

- *esistenza di reti personali e professionali*. Esistevano precedenti esperienze di collaborazione professionale consolidate fra i due enti in ambito di inserimento e formazione.

- *competenze dei singoli componenti.* La collaborazione fra l'Università di Roma "La Sapienza", capofila dell'ATS, e il CNCA nasce dalla consapevolezza che le caratteristiche e competenze di due partner presentano peculiarità diverse, ma complessivamente sinergiche per costruire strategie finalizzate alla progettazione, alla programmazione/organizzazione, alla valutazione e verifica d'impatto di interventi di formazione. Tali competenze sono apparse infatti funzionali all'ampliamento e alla validazione di un'offerta formativa integrata sia a livello di IFTS, che di laurea triennale e/o specialistica e di formazione post-universitaria.
- *possesso di requisiti richiesti dall'Avviso.* Le caratteristiche dell'Università di Roma "La Sapienza", ed in particolare del Dipartimento di Psicologia dei processi di sviluppo e socializzazione, consentivano la validazione scientifica delle metodologie, degli approcci e degli strumenti elaborati nell'ambito dell'iniziativa comunitaria ADAPT, di cui il CNCA era titolare. Rispetto a questo quadro, appare chiaro il ruolo e il contributo dell'Università nel monitorare con rigore l'intero percorso, con criteri di scientificità, attraverso il coinvolgimento di professionalità accreditate.

In particolare i ruoli dei soggetti all'interno dell'ATS di gestione sono stati:

- Il Dipartimento di Psicologia dei processi di sviluppo e socializzazione dell'Università di Roma "La Sapienza", capofila dell'ATS, promotore del trasferimento, ha contribuito alla realizzazione del progetto partecipando attivamente al Comitato Scientifico e ha pianificato e gestito tutta la parte di ricerca e disseminazione delle informazioni (organizzazione convegni e seminari).
- Il CNCA, componente dell'ATS e titolare della buona pratica da trasferire, ha contribuito a far fronte alla specifica esigenza della categoria dei beneficiari del Terzo settore. Ha partecipato attivamente alla disseminazione e alla divulgazione degli obiettivi del progetto sui territori locali e ha contribuito alla progettazione del trasferimento. In particolare si è occupato del reperimento di risorse all'interno delle sette regioni scelte per il trasferimento e ha condotto *i focus group* (attività di scambio e validazione).

• LA PARTENRSHIP

...la sintesi

LA PARTENRSHIP	
I COMPONENTI	CRITERI DI COMPOSIZIONE
Rete CNCA	Esistenza di reti preesistenti
Rete Sedi Universitarie	Esistenza di reti locali
	Affinità d'intenti

...l'analisi

Il progetto di trasferimento non ha previsto l'istituzione di partenariati formali; la loro funzione è stata sostituita dall'attivazione delle reti preesistenti che facevano capo rispettivamente al CNCA e all'Università di Roma "La Sapienza", nelle aree delle sette regioni coinvolte (Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia).

Le sedi regionali del CNCA, in particolare, hanno attivato, fin dall'inizio dell'intervento, le loro reti territoriali per coinvolgere le diverse tipologie di destinatari. A tale proposito, sono stati costituiti tre "poli territoriali", sedi organizzative delle diverse attività di trasferimento.

Sono stati infine istituiti, sempre a carico del CNCA, due coordinatori di area, rispettivamente per le regioni peninsulari e per quelle insulari, che hanno seguito tutta la parte istruttoria del progetto.

I responsabili locali del CNCA hanno lavorato in modo sinergico con i docenti e i presidi delle Facoltà e dei Dipartimenti universitari direttamente coinvolti nella sperimentazione.

È stata, infatti, concordemente adottata la strategia di collegare in una proposta operativa unitaria sia le figure istituzionali più significative per la qualificazione scientifica dell'intervento che i soggetti che operano direttamente sul territorio.

La scelta delle sedi universitarie da coinvolgere è avvenuta, in base alle conoscenze pregresse delle varie realtà universitarie, individuando quelle in grado di attivare specifici corsi di laurea collegabili alla tematica trattata. L'azione di sensibilizzazione è stata curata personalmente dal Responsabile della struttura promotrice.

• GLI STRUMENTI DI GOVERNO E DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA

...la sintesi

STRUMENTI DI GOVERNO	STRUMENTI DI COMUNICAZIONE ESTERNA
Comitato Tecnico Scientifico	Convegni
Unità Tecnica centrale	Sito <i>web</i>
Unità tecniche per le diverse fasi del trasferimento	Newsletter
	Contatti di rete

...l'analisi

Al fine di coordinare le attività progettuali e formative, di socializzare l'innovazione del progetto a tutti i livelli e assicurare la partecipazione dei soggetti coinvolti direttamente ed indirettamente alla gestione delle azioni, le modalità organizzative che sono state adottate hanno previsto la composizione di diversi gruppi di lavoro:

- il Comitato Tecnico Scientifico, ha supervisionato il percorso, assicurando il perseguimento degli obiettivi, il rispetto della strategia e la coerenza con le politiche nazionali. Inoltre, si è assunto la responsabilità della direzione complessiva delle attività progettuali, garantendo le condizioni di fattibilità sul piano organizzativo e finanziario, nonché la valutazione del *mainstreaming* strategico del progetto.
- l'Unità tecnica centrale, ha condotto le attività ed assicurato l'assistenza tecnica generale al progetto, per quanto riguarda contenuti, metodologie, organizzazione e gestione amministrativa. Questa Unità, responsabile del coordinamento operativo, ha mantenuto il collegamento tra le diverse sezioni operative, ha compiuto la valutazione in itinere e finale del progetto; ha monitorato l'attività di informazione relativa allo stato di avanzamento del progetto; ha fornito l'assistenza tecnica per le diverse aree problematiche; ha prodotto una revisione finale della documentazione.
- le Unità di lavoro tecniche, hanno operato per l'attuazione delle fasi operative dell'intervento di trasferimento. In particolare, hanno seguito lo sviluppo di contenuti e strumenti del piano di intervento e di valutazione, realizzando, nel periodo di attuazione del trasferimento 30 incontri circa per lo scambio di informazioni tra i componenti ATS e gli altri partecipanti. A giudizio degli intervistati, il lavoro di équipe ha funzionato abbastanza bene.

Per quanto riguarda la *comunicazione esterna*, l'idea dei promotori verteva sulla necessità di fare di ogni soggetto o realtà coinvolta un punto di partenza per la diffusione di informazione,

e, a tale scopo, è stata prodotta per ogni azione una ricca documentazione e una chiara descrizione (*depliant* e *brochure*) delle azioni programmate.

Secondo l'opinione di alcuni dei soggetti intervistati, la comunicazione interna/esterna non ha funzionato in modo del tutto soddisfacente in quanto basata soprattutto su relazioni e comunicazioni di tipo informale. La causa va ricercata, in gran parte nella carenza di reale comunicazione fra i diversi territori in cui sono state attuate le azioni di trasferimento.

Sostanzialmente positivo, invece, il giudizio sulla qualità del sito *web* e sulla rispondenza del materiale informativo distribuito durante i seminari e i convegni.

La scelta degli *stakeholder*, definite le regioni di intervento e i settori di indagine, è stata fatta tenendo conto dei fattori di differenziazione fra le diverse organizzazioni, con l'obiettivo di lavorare su realtà quanto più possibile diversificate fra loro, operando appunto su "indicatori di distinzione".

MACROAREA 4

• I RISULTATI DEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Target	Terzo settore. Servizi alla persona ASL, Province e Comuni Centri per l'impiego, Università e Scuole di formazione professionale, Organizzazioni del Terzo settore e del privato <i>no profit</i> attive nel settore dei servizi socio-sanitari-assistenziali Agenzie formative ed interinali
Modello di rete	Rete Pubblico/Privato Terzo settore
Follow-up	Progettazione di profili didattici rilevanti che possono essere proposti per le strutture universitarie interessate e coinvolte in settori formativi specifici Individuazione dei fattori di specificità della buona pratica in riferimento al Settore sociale

...l'analisi

Con l'apporto del CNCA, titolare della buona pratica originaria, sono stati delineati e riorganizzati i servizi formativi del Terzo settore, al fine di riqualificare gli operatori impegnati nei servizi e rafforzare le reti del Settore.

Attraverso il progetto di trasferimento è stato possibile configurare una strategia di ricognizione delle buone pratiche attuate nel settore dei servizi alla persona. Al termine di tale processo sono stati identificati i profili di management, congruenti con la cultura dell'azione sociale nei sistemi organizzativi e sono stati definiti alcuni modelli di formazione universitaria da considerare nell'offerta didattica. In particolare, sono state definite le tre figure/profili sulle quali operare una formazione mirata e sono state individuate le modalità metodologiche dei percorsi formativi, fondandoli sulle competenze, secondo il modello delle UFC.

Con i convegni di divulgazione c'è stata l'attivazione e la sensibilizzazione di soggetti non direttamente coinvolti nel progetto ma interessati ai profili professionali, dedicati ad una sensibilizzazione a livello locale del trasferimento. La partecipazione è stata abbastanza alta nei primi seminari di informazione, mentre è stata minore rispetto alle aspettative nei seminari di validazione e di diffusione dei risultati.

È stato redatto un report sui modelli di percorso di professionalizzazione emergenti dall'analisi delle situazioni e buone prassi esistenti. Sono stati prodotti supporti multimediali, dispense,

dispositivi di comunicazione e *network*, materiale di divulgazione e di presentazione dei programmi, supporti cartacei, video.

Attraverso il sito www.laqualitaprendeservizio.com è stato messo in rete tutto il materiale divulgativo e sono stati istituiti *forum* per la comunicazione con gli utenti interessati. Il sito è direttamente collegato ai siti *web* dell'Università La Sapienza e del CNCA.

Sono state costituite reti locali per il progetto, in particolar modo facendo riferimento alle relazioni formali ed informali del CNCA e dell'Università. Anche ad intervento concluso, continuano ad arrivare richieste di informazione da parte di molte organizzazioni del pubblico e del privato.

Dai questionari compilati nei seminari di validazione si evince che complessivamente i partecipanti hanno colto il significato dell'iniziativa e hanno sottolineato l'importanza dei moduli di formazione per la costruzione di profili professionali elaborati sulla base di esigenze espresse dagli stessi fruitori del percorso formativo, attraverso processi di coprogettazione.

La coerenza tra obiettivi e contenuti dei tre seminari è confermata da tutti i partecipanti, che hanno messo in evidenza la sostanziale bontà dell'impianto e dei contributi previsti in fase di programmazione.

• IL MAINSTREAMING

...la sintesi

LIVELLI DI MAINSTREAMING RAGGIUNTI DAL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

Raccomandazione da parte dei funzionari pubblici per l'adeguamento dei servizi alle sperimentazioni
Adozione delle modalità di intervento da parte di attori pubblici e/o privati non coinvolti nel progetto
Sviluppo di programmi di offerta formativa strutturata ed allocata a livello universitario

...l'analisi

L'obiettivo iniziale del CNCA era quello di produrre un *mainstreaming* orizzontale sulla propria rete di associazioni, organizzazioni, enti mentre era previsto un *maistreaming* istituzionale e strutturale prodotto dall'Università sulle agenzie formative. L'Università ha portato avanti il suo piano e ha fatto acquisire la problematica della formazione per il Terzo settore al sistema.

L'idea di integrare pubblico e privato nel settore dei servizi alla persona sta diventando sempre più importante. Il progetto "La qualità prende servizio" ha cercato di orientare entrambi gli ambienti, verso una managerialità consapevole; una capacità organizzativa gestionale che tiene conto di quelli che sono gli elementi costitutivi dell'organizzazione, della valenza soggettiva dell'intervento e del raggiungimento non casuale dei risultati.

Il risultato forse più importante raggiunto dal trasferimento è la conformazione di un sistema e di una struttura per l'organizzazione sociale, che non ricade nell'autoreferenzialità del sistema, ma mira alla definizione degli ambiti di intervento.

Si chiede alle organizzazioni di avere un approccio più organizzativo ed aziendale, modificando le proprie tecniche e procedure, apprese nel tempo attraverso l'esperienza.

La progettazione dal basso è stata ottima. La ricerca e la pianificazione di nuove strategie d'azione e la codifica di nuove prassi da formalizzare, partendo direttamente dai beneficiari e da chi lavora già nel Terzo settore è apparsa una soluzione vincente.

Tuttora l'aspetto solidale, carismatico, il buon senso, la dedizione caratterizzano prioritariamente le figure di riferimento del Terzo settore. Lo scopo del trasferimento è stato quello di offrire una struttura organizzativa, in cui le azioni non siano dettate soltanto da categorie valoriali, ma dalle capacità gestionali e dalla professionalità di chi vi lavora.

• RILETTURA DELLA BUONA PRATICA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO: SOSTENIBILITÀ E PROSPETTIVE

• LA BUONA PRATICA ORIGINARIA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO

La lettura della buona pratica originaria alla luce dell'esperienza di trasferimento offre molteplici ed interessanti spunti non solo per una riflessione sui problemi che derivano dalla effettiva "ri-applicazione" di una esperienza già definita e conclusa a contesti (territoriali, organizzativo gestionali, culturali) diversi, ma anche per valutare le esigenze di adattamento che comunque sono necessarie anche nella apparentemente pura e semplice "prosecuzione" della stessa esperienza.

Pur non essendo, né il primo né il secondo, esattamente il caso dell'intervento de "la qualità prende servizio", appare chiaro, dalla documentazione e dalle risposte dei testimoni privilegiati, che il vero elemento di interesse e novità dell'intervento stesso è l'aver posto - accanto a proposte e sostegni operativi specifici per una formazione manageriale innovatrice nelle aree del terzo settore - una serie di fondamentali problemi riguardanti, nell'ordine:

- il difficile equilibrio fra le ragioni fondanti dell'attività del terzo settore, eticamente motivata, basata su di una commistione difficile fra volontariato e mercato, quasi sempre vivente in situazioni di nicchia, ambiguamente oscillanti fra ricerca autonoma di risorse e "dipendenza" dalla mano pubblica, ecc., e quelle di un management tecnicamente ed economicamente funzionale, basato su competenze progettuali ed operative condivisibili e condivise, sulla pianificazione razionale e sulla *marketing analysis*;
- l'altrettanto difficile equilibrio tra percorsi di analisi e di ricerca/azione fondati sul riconoscimento diretto e il tentativo di "messa a sistema" delle caratteristiche, dei bisogni e delle prospettive direttamente espresse dalle strutture del terzo settore e la frammentazione, separatezza e scarsa "riconoscibilità" reciproca che si avverte in quel settore;
- lo iato che fatalmente si verifica fra l'interesse generale prodotto dagli interventi innovatori nei "recettori" direttamente e indirettamente avvicinati; e la scarsa disponibilità a perseguire effettivamente i processi di concertazione, informazione reciproca, messa in comune di risorse e procedure, che sarebbero necessari per giungere a risultati riconoscibili.

Appare valida anche in questo caso l'osservazione, più volte ripresa, che alcuni degli elementi di valutazione positiva dell'intervento derivano non tanto e non solo dal suo "successo" immediato, ma dalle criticità che ha affrontato.

Si è passati - nella stessa fase di progettazione operativa del trasferimento - da un'idea di formazione "erga omnes" ad una di formazione mirata, che riposizionasse i contenuti strumentali all'interno del valore d'uso.

Sempre nel quadro della rilettura della buona pratica originaria va richiamata anche un'altra variazione operata nel progetto di trasferimento, attraverso la segmentazione delle componenti della buona pratica relative al management nell'azione sociale in una varietà di interventi di formazione, destinati ad investire non solo il manager, ma anche i coordinatori e i tecnici.

• LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO: CONDIZIONI E PROSPETTIVE

Il trasferimento effettuato ha impostato sia il risultato immediato inizialmente previsto che le aperture e le diversificazioni realizzate in corso d'opera su di una prospettiva a medio più che a breve termine.

La sostenibilità del progetto, intesa come capacità di produrre effetti oltre la specifica situazione applicativa, appare fortemente condizionata dall'impostazione complessiva che esso ha assunto nel corso della sua attuazione. Alcuni elementi di innovazione/modifica rispetto alla buona pratica originaria impostano con tutta evidenza un processo a medio termine che produce sia la presa di coscienza della necessità di uno sviluppo/prosecuzione dell'intervento ad oggi concluso, sia una serie di indicazioni/orientamenti coerenti che ne disegnano il percorso. Ciò è stato correttamente avvertito dai testimoni privilegiati, che hanno posto infatti l'accento su tali elementi.

Come risultato del trasferimento si pone, quindi, in evidenza che:

- si sono definite le tre figure/profili sulle quali operare una formazione mirata;
- si è indicata la modalità metodologica dei percorsi formativi, fondandoli sulle competenze, secondo il modello delle Unità Formative Capitalizzabili.

Tali percorsi, e la loro articolazione teorica, devono ora essere validati e sperimentati, sulle strutture, nelle aree e con i partecipanti che hanno sperimentato il trasferimento iniziale, proprio in funzione della loro principale caratteristica innovativa (l'essere stati progettati "dal basso").

CASE STUDY

SISTEMA MOGOL FP, PER LA FORMAZIONE *JUST IN TIME*

- *Ente promotore Consorzio Prov. Form. Ferrara*
- *PON Obiettivo 3 - Misura D1*

Per la realizzazione del *case study* sono stati intervistati: *B. Palma*, Consulente TALETE Soc. Coop a.r.l.; *V. Ferioli*, TALETE Soc. Coop a.r.l.; *A. Monini*, Direttore Consorzio Sviluppo del Polesine, Rovigo; *P. Minarelli*, Direttore Consorzio Provinciale Ferrara; *V. Nori*, Presidente di TALETE Soc. Coop a.r.l.; *V. Vignoli*, Responsabile del Servizio Programmazione e Valutazione progetti, Regione Emilia Romagna; *B. Zufellato*, TALETE Soc. Coop a.r.l.

MACROAREA 1

• L'ORIGINE DELLA BUONA PRATICA DA TRASFERIRE

...la sintesi

Flessibilità di accesso alla formazione ed economicità di gestione	⇒	Articolazione dell'offerta formativa per UFC, in relazione alle esigenze delle imprese, dei lavoratori (in termini di investimento e di tempo per la formazione) e dei CFP (in termini di costi di gestione legati alla durata dei corsi)
UFC come strumento per la formazione continua, utilizzo di logiche <i>just in time</i> attraverso un'analisi dei fabbisogni e mirata	⇒	Utilizzo di dispositivi snelli che l'analista e il formatore sono in grado di usare per dare seguito immediato ad una proposta di offerta formativa (dal catalogo UFC)
Condivisione ed accordo sui percorsi formativi tra Parti sociali, Enti locali ed Ente gestore dell'attività, attraverso meccanismi di concertazione	⇒	Maggiore consapevolezza per la concertazione nella formazione continua, informazione adeguata e puntuale sulla FC; possibilità di reinterpretare i fabbisogni formativi dopo l'erogazione dei Fondi

DATI SINTETICI PROGETTO ORIGINARIO

Soggetti promotori	Consorzio provinciale di Ferrara
Tipologia di Progetto	Esperienza RETI F.C.
Fonti di Finanziamento	Progetto approvato dal Ministero del lavoro e gestito dal Consorzio Provinciale di Ferrara
Settori Coinvolti	Lavoro Formazione
Tematiche	L'esigenza di affrontare in tempi brevi, in una logica di <i>Just in Time</i> , le esigenze formative ed occupazionali delle imprese e dei giovani
Territorio di attuazione	Provincia Ferrara

Il progetto di trasferimento parte da alcune concezioni e pratiche operative messe a punto e sperimentate dai soggetti proponenti attraverso tre diversi progetti. Il punto di partenza comune tra i tre progetti originari è la necessità di abbreviare i tempi di progettazione, approvazione e finanziamento di attività formative che coinvolgano le imprese e flessibilizzarne le modalità di erogazione.

Le rapide evoluzioni del mercato e l'esigenza di sfruttare al massimo le situazioni di relativo vantaggio competitivo da parte delle imprese fanno sì che queste ultime possano far ricorso utilmente ai fondi pubblici (o in futuro ai fondi interprofessionali) per la formazione del personale solo in quanto le risorse economiche ricevute siano fruibili in maniera flessibile in relazione ai tempi dell'erogazione, alla rapida evoluzione di fabbisogni formativi aziendali e alla necessità di individualizzazione dei percorsi formativi per i diversi utenti della formazione.

I tre progetti che costituiscono la base teorica per il presente intervento di trasferimento di buone pratiche hanno sperimentato su azioni formative differenti e per popolazioni target diverse procedure di approvazione di percorsi formativi definiti da una progettazione di massima che prevedeva l'identificazione delle popolazioni target dell'intervento, gli obiettivi formativi generali, le tipologie di azione da sviluppare nonché il monte ore globale dell'intervento senza precisare, tuttavia, i contenuti puntuali della formazione. Ciò permette di erogare la formazione nel momento che questa realmente serve all'impresa, secondo contenuti che rispettino allo stesso tempo le necessità dell'azienda ed i fabbisogni specifici dei lavoratori e secondo modalità procedurali e di rendicontazione compatibili con i regolamenti di FSE.

I progetti che hanno sperimentato tali pratiche sono:

- *CAT Contratti Montell (1995-99)*: percorsi in alternanza formazione/lavoro per l'Azienda Montell; si è trattato in particolare di percorsi attivabili e strutturabili in relazione alle esigenze dell'impresa (flessibilità di percorso) interessata all'attivazione di contratti a termine della durata di 12 mesi;
- *S.I.T.I. Form (1998)*: percorsi formativi di apprendistato con alternanza formazione/lavoro con monte ore globale e numero globale di tirocini da attivare per diversi profili attraverso percorsi flessibili e personalizzabili su commessa diretta aziendale;
- *Progetto Reti F.C. (1999)*: approvazione di un monte ore totale di formazione da utilizzare progressivamente per la realizzazione di percorsi formativi in UFC ad un sistema di aziende della Provincia di Ferrara.

Della buona pratica iniziale, nel modello MOGOL si è importata:

- l'applicazione di un monte ore globale nella erogazione della formazione e nella gestione dei percorsi formativi, al fine di costituire percorsi personalizzati e snellire la gestione rendicontuale;
- la messa a punto di percorsi formativi organizzati per UFC, erogabili progressivamente su richiesta e *just in time*;
- un approccio alla valutazione del processo formativo in termini di qualità ed efficacia del servizio reso;

- un catalogo dell'offerta formativa, personalizzabile, erogabile parzialmente anche a distanza e *on line*;
- una prima piattaforma per la gestione di corsi *on line*;
- il controllo del processo formativo non solo sul piano economico, ma anche nel merito delle azioni e del loro ritorno sia per gli utenti che per le imprese.

• RISULTATI RAGGIUNTI DAL PROGETTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Obiettivi	Percorso formativo per 15 aziende
Modello di rete	I 15 corsi si trasformano in un monte-globale di 64000 ore/allievo gestito tramite UFC
Follow-up	Ipotesi di rimodellare il sostegno formativo alle aziende fornendo una formazione per percorsi personalizzati e just in time

MAINSTREAMING	
Adozione stabile del modello da parte del promotore	Consorzio provinciale di Ferrara
Adozione delle modalità di intervento da parte di attori pubblici e/o privati non coinvolti nel progetto	Attraverso Talete e le Pubbliche amministrazioni Pubbliche Amministrazioni
Trasposizione delle innovazioni sperimentate nell'ambito della programmazione locale o in altri accordi formalizzati pubblico-privato	Regione Emilia Romagna

...l'analisi

Con il progetto *Siti Form*, nell'anno 2000 sono stati realizzati più di 100 tirocini, con una percentuale di occupazione alla fine di oltre l'80%, spesso all'interno delle aziende che avevano chiesto l'attivazione del percorso. I dati raccolti nella banca dati sono risultati preziosi per le future programmazioni di strumenti di politica attiva del lavoro.

Il progetto *CAT*, attraverso il centro ricerche "G.Natta" della Montell di Ferrara, ha individuato i bisogni dei giovani, cercando di sperimentare una politica del lavoro in grado di accelerare i processi di apprendimento dei giovani e di accrescere le opportunità di trovare impiego e allo stesso tempo fornire una significativa esperienza di lavoro. I risultati dimostrano che chi ha partecipato al CAT ha avuto un inserimento più rapido nel lavoro; la qualità del lavoro trovato è soggettivamente più mirata, inoltre, si è registrata una maggiore partecipazione ed inserimento lavorativo femminile in un settore in prevalenza maschile. Il progetto CAT ha per-

messo di accrescere l'occupabilità dei giovani che vi hanno preso parte. Inoltre due gruppi di partecipanti hanno dato vita ad altrettante imprese autonome, come attività di *spin off*.

La Provincia di Ferrara ha deciso di far proprio il modello CAT Montell, all'interno dei bandi locali di Formazione Professionale cofinanziati dal FSE e nel 2000, dopo diversi anni di sperimentazione, il modello è stato normalizzato nella tipologia corsuale C.P.E. (Contratti di Prima Esperienza) proposta in fase sperimentale dall'Amministrazione Provinciale di Ferrara come percorso formativo in alternanza di 500 ore, di cui 250 massimo di stage, con al termine un esame per il certificato di qualifica e l'attivazione di un contratto a termine presso l'azienda promotrice.

Dal progetto *RETI FC*, di formazione continua, attivato nella provincia di Ferrara, si è realizzato un monte ore globale di oltre 60000 ore/allievo che ha interessato circa 60 imprese del territorio ferrarese. Il progetto "reti territoriali di formazione continua" si è integrato in una serie di misure per combattere la disoccupazione e gettare le basi per una politica di rafforzamento della competitività, in cui viene sancita la centralità strategica della Formazione Continua. Attraverso il progetto *RETI FC* si è stimolata, quindi, l'innovazione e l'adozione di un'ottica di *Life Long Learning*.

L'approccio proposto, è stato apprezzato dalle aziende sia pubbliche che private poiché consente di avere un rapporto diretto fra ente gestore ed impresa e una maggiore attenzione alla funzionalità del prodotto in modo rapido e flessibile. Inoltre, anche le parti sociali, coinvolte fin dall'inizio del progetto, hanno riconosciuto l'opportunità e il vantaggio di una formazione *Just in time* e mirata.

La buona pratica, oltre a basarsi su un modello per l'erogazione del monte/ore globale di formazione continua, mette a disposizione delle aziende una serie di servizi di assistenza e consulenza tecnica a supporto del percorso formativo. Ciò ha offerto un altro elemento di apprezzamento del modello da parte dei responsabili aziendali, che nella fase iniziale avevano lamentato la scarsa qualità di questo aspetto.

• PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ EMERSE

...la sintesi

PUNTI DI FORZA	CRITICITÀ
<p>La semplificazione del processo di gestione tecnica ed economica dei progetti di formazione continua è elemento di base per favorire la diffusione della formazione continua</p> <p>La valutazione qualitativa di tali processi è indispensabile per garantire ritorni effettivi alle aziende</p> <p>La possibilità di operare <i>Just in time</i> permette una estrema rispondenza alle esigenze dell'impresa e dei lavoratori, nonché la possibilità di modifiche di percorso, pur nel rispetto della programmazione e del controllo</p> <p>Riconoscimento delle competenze di ingresso</p> <p>Nel quadro di un sistema formativo integrato, la disponibilità di procedure di certificazione delle competenze socialmente condivise e scientificamente valide</p>	<p>La realizzazione di politiche di intervento di formazione continua soprattutto per ambiti territoriali ed in accordo con logiche di sviluppo locale, richiede dimensioni medio-grandi di intervento sia delle agenzie che della strumentazione con esigenze di economie di scala</p> <p>Scarsa funzionalità dei meccanismi di concertazione</p> <p>Carenza nella tempestività e calibratura dei meccanismi di rilevazione dei fabbisogni formativi</p> <p>Difficoltà legate alla fruizione di alcune UFC, specie quelle in FAD</p>

...l'analisi

Il progetto originario nasce con l'obiettivo di elaborare e sviluppare un modello per la gestione ed erogazione di percorsi di formazione continua rivolta soprattutto ad imprese di un territorio e di un comprensorio o area piuttosto omogenea, secondo principi di *Just in time* e flessibilità, al fine di incontrare il massimo consenso da parte aziendale, facilitarne la fruizione e garantire l'estrema qualità del processo formativo.

L'aver messo a disposizione modelli, strumenti, e metodologie che consentono alle imprese di avere riscontri in tempo reale ai bisogni di formazione rappresenta il punto di forza maggiormente apprezzato dagli intervistati. Altri aspetti sono:

- la semplificazione del processo di gestione tecnica ed economica dei progetti di formazione continua rappresenta un elemento di base per favorire la diffusione della formazione continua;
- l'implementazione, a supporto della formazione continua (piani aziendali e territoriali), di un adeguato sistema gestionale ed informativo di comunicazione e di strumenti innovativi ed efficaci di *E-Learning*.

Nel corso delle interviste è stata evidenziata l'importanza del modello che si inserisce in un contesto molto articolato e variegato, agganciandosi ad un modello simile sperimentato per la rendicontazione nel settore pubblico in Belgio, ma al tempo stesso è stata sottolineata la mancanza di una fase sperimentale del modello di trasferimento presentato.

Inoltre, uno dei problemi affrontati, e parzialmente risolti, nell'attuazione del progetto originario, è dato dall'assenza, da parte del gestore, di una valutazione qualitativa di tali processi, indispensabile per garantire ritorni effettivi alle aziende.

Un altro elemento di criticità rilevato nel corso delle interviste è la scarsa funzionalità dei meccanismi di concertazione.

MACROAREA 2

• IL PROGETTO DI TRASFERIMENTO: MODALITÀ ATTUATIVE

...la sintesi

CARATTERISTICHE DEL TRASFERIMENTO	
Oggetto	Modello organizzativo Metodologia di costruzione formazione <i>just in time</i> Concezione innovativa della formazione continua
Dimensioni	Dalla provincia di Ferrara ad un contesto nazionale
Tipologia	Trasferimento: <ul style="list-style-type: none">• metodologico• evolutivo

...l'analisi

Il progetto MOGOL (Monte Ore Globale) attraverso una serie di attività di studio ed analisi, modellizzazione e disseminazione, tende a promuovere una procedura per il finanziamento di interventi di formazione continua più in linea con le esigenze delle imprese e dei lavoratori e coerenti allo stesso tempo con le politiche di programmazione negoziata, da una parte, e con gli sviluppi della formazione in azienda che sono attesi dal varo dei fondi inter-professionali.

Più in particolare il modello sperimentato attraverso i tre progetti originari citati e tarato con MOGOL dovrebbe comportare una serie di vantaggi: *per le imprese* in termini di tempestività, efficacia e qualità di servizio; *per l'ente finanziatore*, pubblico o privato, in termini di garanzia di risultati raggiungibili e coerenti con le politiche di area e con la programmazione negoziata; *per le agenzie formative* che possono in tal modo, pur continuando ad operare nel rispetto dei vincoli rendicontuali, a) impegnarsi nell'ascolto massimo delle esigenze del cliente impresa/lavoratore, b) apportare modifiche al processo formativo, senza peraltro dover rischiare penalizzazioni di carattere economico dovute ad incongruità di progetto e conseguenti tagli rendicontuali; *per il lavoratore*, sia come dipendente, in termini di raggiungimento di obiettivi di aggiornamento o perfezionamento nelle logiche aziendali, sia come individuo con la possibilità di sviluppare alcuni percorsi indipendentemente dalla posizione lavorativa, in una logica di apprendimento lungo tutto il corso della vita.

Il lavoro di modellizzazione si è sviluppato secondo alcune linee d'azione:

- l'elaborazione degli elementi di base del modello (disegno del modello) che tiene conto del territorio e del contesto ambientale, dell'agenzia formativa, del processo formativo, del sistema dei controlli e del finanziamento, e del sistema informativo;

- la verifica ed una prima analisi applicativa di confronto, con ipotesi di mappatura; la redazione di un report finale con i contributi del workshop, fonte di studio per la compatibilità europea del modello.

Nel modello MOGOL le pratiche di concertazione fra gli attori sociali del territorio di riferimento hanno un ruolo fondamentale nella programmazione negoziata, proponendo azioni volte a rafforzare i patti territoriali. In particolare, la concertazione può essere attuata:

- *a livello territoriale*, con la predisposizione del quadro di analisi d'area nella quale intende intervenire attraverso una programmazione (comitati paritetici, commissioni delle parti sociali, Organismi Bilaterali...)
- *a livello aziendale o settoriale*, attraverso brevi incontri sia con i responsabili aziendali sia con le RSU di riferimento, per la valutazione e validazione delle UFC oggetto della formazione.

A questi obiettivi iniziali è subentrato un nuovo fine, quello di confronto e concertazione a livello ministeriale con i nuovi Fondi Paritetici per la Formazione Continua. Il progetto di trasferimento è stato quindi rimodellato in funzione di questo ultimo fine, con un ampliamento della presenza di referenti istituzionali con ruolo di *referenti di merito* del progetto e con l'inserimento di *stakeholder* sociali.

Durante la modellizzazione è stata, in particolare, ridefinita la figura del valutatore nella sua funzione centrale, sia di esperto a supporto dell'attuazione delle linee progettuali, che come analista dell'avanzamento del progetto formativo nonché come elemento di raccordo tra le parti interessate.

Inizialmente, era prevista un'azione di sensibilizzazione di tipo regionale e locale, con la previsione di organizzare un workshop nella regione Emilia Romagna; ma proprio a causa della rimodellazione degli obiettivi specifici di MOGOL, i promotori hanno preferito organizzare *workshop* a livello di europeo (Cedefop a Salonico) e nazionale (Ministero Ucopfl e Fondi). Il trasferimento è stato, principalmente:

- *metodologico*. L'idea di base dell'impostazione di MOGOL è che a fronte di procedure consolidate, principi didattici certi, strategie organizzative verificate e performance con risultati di efficacia già dimostrati in precedenti esperienze, sia necessaria una modellizzazione per definire compiti, funzioni, interazioni fra i soggetti, organizzazioni delle agenzie formative e ruoli dell'ente pubblico;
- *evolutivo*. Il lavoro svolto, ha subito un'evoluzione in progress, portando ad una maggiore complessità lo schema iniziale, desunto dalla prima esperienza del progetto Reti di Formazione Continua, per la ricerca delle condizioni ottimali di applicazione del modello non solo all'interno dell'agenzia formativa e del contesto locale, ma anche nella configurazione ottimale di servizio a supporto dell'ente pubblico. L'evoluzione è stata dettata dall'attivazione, dei Fondi Paritetici Interprofessionali nazionali per la formazione continua (art. 118 della L.N. 19/12/2000 n° 388), dai recenti orientamenti comunitari in merito alla istruzione e formazione permanente (Memorandum SEC 2000-1832).

Si è inoltre ritenuto opportuno e strategico al fine della valorizzazione del lavoro, di “aprire” il progetto ad un confronto europeo, utile per validarne la dimensione in un contesto comunitario e per cogliere le compatibilità e le indicazioni da parte di Paesi dell’UE dove la formazione continua è prassi consolidata.

Il modello MOGOL si è venuto caratterizzando operativamente in una serie di fasi di funzionamento, così sinteticamente definite:

- sulla base di una precisa analisi territoriale e/o di area/settore, che può essere prodotta sia dall’ente pubblico titolare della funzione di programmazione, sia da organismi ed enti privati operanti nel territorio ed ampiamente rappresentativi di questo, si gettano le basi per la elaborazione di un successivo progetto;
- nel progetto vengono indicate - nel rispetto degli obiettivi fissati dall’analisi ed in funzione del loro raggiungimento - le aree di intervento, i profili principali, le esigenze aggregate delle imprese, le possibili prime aziende target, i principali percorsi di apprendimento, fino anche alle possibili UFC;
- l’ente pubblico che eroga il finanziamento, attiva un bando per selezionare il macroprogetto più adeguato, ed approva il progetto di formazione, finanziando di fatto un monte ore globale di formazione continua da svolgersi in un determinato periodo, con scadenza certa e definita; l’importo da erogare all’ente può essere definito in base al tradizionale parametro ora allievo o con altro sistema compatibile con Fse;
- l’*agenzia formativa* che si aggiudica il progetto sviluppa la microprogettazione di intervento, aggiorna per tutta la durata del progetto e non solo all’inizio delle azioni;
- la rendicontazione avviene in modo quasi automatico, con frequenti contatti e confronti durante la realizzazione del progetto; a consuntivo si basa sul riconoscimento del monte ore raggiunto in erogazione.

Questo modello appare, anche nella valutazione degli intervistati, non essere stato un vero e proprio progetto di trasferimento, ma di rimodellazione del progetto di formazione *just in time*, sperimentato nei progetti precedenti.

In MOGOL sono stati ideati una serie di dispositivi che riguardano l’attivazione di sportelli *just in time* per la formazione continua e l’erogazione immediata. È stata valutata la possibilità di estendere la formazione a distanza ad un numero elevato di persone, facendo una ipotesi dettagliata, che tiene conto delle caratteristiche del contesto di riferimento, del territorio e dei fabbisogni formativi.

Inoltre, ci si è occupati dell’erogazione di formazione da un punto di vista amministrativo, cercando di definire un modello per la selezione, il controllo, la verifica di qualità e la verifica rendicontale dei progetti.

La figura del *Valutatore di Merito*, inserita nel modello, riprende per alcuni caratteri il *Referente di Merito*, introdotto già dalla regione nelle proprie azioni. Questa nuova figura attua una valutazione che diventa aiuto attivo per un intervento mirato sul percorso formativo, è una figura polivalente che segue il processo dall’inizio alla fine e diventa “facilitatore” del processo. L’obiettivo è ottenere progetti di qualità, che possono essere rimodellati *in itinere* e diventare modelli organizzativi sempre più efficienti ed efficaci.

Inoltre, è stato creato uno strumento di certificazione, rappresentato da una matrice di valutazione di qualità.

L'intervento di "trasferimento" ha tratteggiato le indicazioni fondamentali di analisi - sia a livello di territorio e di strutture di formazione che di processo formativo - necessarie per definire e valutare l'applicabilità del modello e fornire i presupposti e gli strumenti teorici e metodologici per implementare successive edizioni del modello stesso. Ha rappresentato essenzialmente un'azione di studio volta alla definizione e alla rappresentazione in un modello concreto del ciclo di vita di un progetto formativo "*just in time*" comprendente anche il processo amministrativo. In questo ultimo ambito è stata sviluppata una validazione con diversi attori a livello nazionale e comunitario.

Nel corso della realizzazione del progetto sono state attuate le attività di seguito riportate.

Studi e ricerche. L'attività di ricerca è stata realizzata per:

la modellizzazione. Il progetto di analisi e trasferimento di buone pratiche ha comportato una fase di rielaborazione dell'esperienza del progetto Reti di Formazione Continua finalizzata alla messa a punto del modello MOGOL; la fase di modellizzazione è stata completata dalla realizzazione di una "mappa" dei fabbisogni formativi sul territorio, individuando possibili potenziali aree di implementazione. La mappa dei fabbisogni formativi ha dato la possibilità di effettuare, attraverso gruppi di lavoro e seminari, una macro-progettazione di percorsi formativi organizzati in UFC.

la contestualizzazione. Il tentativo di rendere operativo il modello ha comportato un'analisi approfondita del sistema nel quale il progetto andava calato. Sono state, quindi, prese in considerazione tutta la normativa settoriale e le prassi rilevanti in materia; più in particolare sono stati analizzati il sistema nazionale di accreditamento, tutti i regolamenti, le circolari ed i documenti tecnici relativi al sistema formativo dell'Emilia Romagna, i modelli di agenzia formativa, le principali esperienze realizzati in Regione dai centri di risorse per la formazione continua e dai principali enti di formazione. Il modello si è confrontato, inoltre, con le indicazioni ottenute dal Cedefop (in particolare durante il Workshop di Salonicco, maggio 2003) sulle figure dei formatori e sull'evoluzione del loro profilo professionale.

gli studi di fattibilità. A livello provinciale è stato attuato uno studio su tre aspetti tecnologici distinti: 1) le esigenze per una erogazione della formazione in FaD attraverso sistemi di *collaborative learning*; 2) l'utilizzo di un *contact center* per la gestione del contatto con le aziende e del successivo tutoraggio; 3) l'utilizzo di un sistema informativo per la gestione documentale (strumento indispensabile per abbattere le barriere temporali poste dalle forme tradizionali di erogazione). Lo studio fa riferimento a tutte le problematiche e le ipotesi in atto per la riforma del sistema informatico della Pubblica Amministrazione.

il trasferimento. È stata realizzata inoltre un'azione di mappatura dei fabbisogni formativi nelle province di Macerata, Rimini e Rovigo finalizzata ad una possibile applicazione del modello MOGOL in tali province. Lo studio è servito per avere una prima macroindicazione sulle possibilità di applicazione del modello in diversi contesti territoriali e per testare il "gradimento" ottenuto dallo strumento da parte degli attori sociali e del contesto istituzionale locale.

Sensibilizzazione. Gli obiettivi di questa fase sono la sensibilizzazione del mondo dell'impresa sull'importanza della formazione continua come strumento per l'innovazione e la competitività, la promozione di modalità di fruizione della formazione continua coerenti con caratteristiche di formazione breve, *just in time*, flessibile e individualizzabile.

La sensibilizzazione è stata effettuata nella fase di realizzazione del progetto attraverso incontri formali ed informali, seminari, workshop, la realizzazione di un sito *web* e la produzione di CD ROM italiano/inglese per la sensibilizzazione alle problematiche della formazione continua e per la divulgazione delle informazioni sul funzionamento del modello.

Nelle eventuali, successive fasi del modello la sensibilizzazione dovrà avvenire attraverso il suddetto *contact center* (per il quale è stato già realizzato un piano di fattibilità) ma anche attraverso il funzionamento di un sistema informativo (anch'esso già progettato) per la gestione delle attività previste nel modello.

Monitoraggio e valutazione. L'attività di valutazione compiuta ha riguardato essenzialmente la coerenza del modello con la normativa settoriale vigente; a tal fine è stata effettuata una mappatura della legislazione e dei regolamenti a livello regionale, nazionale e comunitario e sono stati formati gruppi di validazione del modello.

Inoltre, per la fase a regime, sono stati impostati i requisiti del sistema di controllo e valutazione di MOGOL (anche con riguardo alle comunicazioni necessarie).

MACROAREA 3

• I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

• L'ATI di gestione

...la sintesi

L'ATI	
I COMPONENTI	CRITERI DI COMPOSIZIONE
Consorzio Provinciale Formazione di Ferrara	Esistenza di reti personali
Talete Soc. Coop. a.r.l	Competenze dei singoli componenti
	Affinità di intenti

...l'analisi

Il progetto è stato attuato da un'ATI di gestione tra Consorzio Provinciale Formazione di Ferrara, capofila del progetto di trasferimento nonché titolare della buona pratica di origine, e Talete.

Il *Consorzio Provinciale per la Formazione di Ferrara* (CPF) è un ente economico di gestione del sistema pubblico provinciale della formazione professionale. L'attività svolta in passato dal CPF hanno consentito di dare al progetto di trasferimento un contributo fondamentale soprattutto come *know how* riguardo alle attività formative. In particolar modo, l'Amministrazione Provinciale di Ferrara si è impegnata non solo a sostenere il progetto, ritenendolo interessante per un'azione di studio e modellizzazione, ma anche a collaborare alla diffusione del modello stesso e alla disseminazione dei risultati.

Talete è una Società cooperativa a responsabilità limitata, che dal 1996 opera con altre Associazioni, Enti pubblici/privati e organizzazioni già presenti sul territorio ferrarese. Nell'ambito del progetto di trasferimento Talete ha fornito il proprio *know how*, derivante da precedenti esperienze nell'ambito della formazione, in attività di studi ed analisi in diversi settori di intervento (sviluppo locale, pari opportunità, ecc.). In particolare, ha sviluppato piattaforme di *Web Collaboration* interattive, con funzionalità di *Virtual Classroom* nonché metodologie didattiche di *E-Learning*.

• LA PARTNERSHIP

...la sintesi

LA PARTENRSHIP	
I COMPONENTI	CRITERI DI COMPOSIZIONE
ILO	Esistenza di reti personali
Europaform	Competenze dei singoli componenti
Regione Emilia Romagna	Affinità di intenti

...l'analisi

L'ILO di Torino ha contribuito alla realizzazione del progetto supportando con il proprio *know how* tecnico la rimodellizzazione del progetto sui Fondi interprofessionali.

L'ILO - in quanto struttura che ha gestito per il Ministero del Lavoro un sistema avanzato di controllo e di valutazione (SIC), sperimentato nelle regioni del Nord Italia, e poi in tutto il territorio nazionale - è stata una componente molto attiva e partecipativa, permettendo altresì di mettere a fuoco elementi di sinergia fra MOGOL e SIC. In particolare, questa partnership ha contribuito a potenziare il modello MOGOL nel migliorare il controllo interno e di gestione, nella semplificazione delle verifiche formali e nel promuovere lo sviluppo di un sistema informativo funzionale e adeguato ai bisogni conoscitivi della Pubblica Amministrazione, delle Istituzioni che erogano le risorse e delle stesse Agenzie formative.

Europaform - partner di uno dei progetti di origine della buona pratica - è stata inserita nel partenariato del progetto di trasferimento per contribuire all'implementazione del modello e a disseminare l'innovazione nel contesto locale. Ha contribuito, con il proprio Centro risorse per la formazione continua, a definire il ruolo dell'*Agenzia formativa*, fornendo le indicazioni sulle reali esigenze delle imprese.

La Regione Emilia Romagna è entrata nel progetto come soggetto "passivo", l'interesse è nato in particolar modo per i possibili sviluppi del modello MOGOL, centrato sull'integrazione dei fondi e sulla figura del *referente di merito*. In particolare, il responsabile del Settore valutazione e programmazione progetti della Regione ha partecipato attivamente alla stesura di alcune parti del report finale, e ha, inoltre, contribuito alla definizione dei contesti istituzionali con *focus* in Emilia Romagna.

Per la progettazione di MOGOL, ci si è avvalsi inoltre di molte collaborazioni esterne, di consulenze e relazioni informali. In particolare, sono stati richiesti contributi informativi e di conoscenza a diversi attori chiave: alle amministrazioni provinciali della Regione Emilia Romagna, ma anche a soggetti diversi appartenenti alle Regioni del Veneto e delle Marche. Sono state coinvolte le organizzazioni sindacali e datoriali locali, le imprese e le amministrazioni comunali del ferrarese, ma anche della Provincia di Rovigo, Rimini e Macerata nonché gli Istituti scolastici e le Agenzie formative locali.

Un peso significativo hanno avuto - nell'insieme delle relazioni intercorse nello sviluppo del progetto di trasferimento/rimodellizzazione - i *Referenti di Merito* del progetto, rappresentati da referenti del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e della Regione Emilia Romagna che hanno partecipato al Comitato Scientifico e permesso una verifica *in itinere* del progetto di trasferimento dando un forte contributo al riorientamento del progetto stesso.

• GLI STRUMENTI DI GOVERNO E DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA

...la sintesi

STRUMENTI DI GOVERNO	STRUMENTI DI COMUNICAZIONE ESTERNA
Comitato di pilotaggio	Tavoli di concertazione
Gruppi di lavoro informali	Convegni
Lavoro in rete tramite sito e comunicazione telematiche	Pubblicazioni
Lavoro di progettazione e valutazione in progress secondo logiche pcm	Sito <i>web</i>

...l'analisi

La *comunicazione interna* è stata giudicata in maniera molto positiva dal promotore del progetto di trasferimento, come elemento che ha favorito una forte condivisione degli obiettivi. Anche gli altri intervistati hanno confermato il giudizio, affermando che i seminari attuati durante l'avanzamento del progetto sono stati particolarmente efficaci ed hanno dimostrato di essere il frutto di una organizzazione efficiente ed efficace. I seminari hanno rappresentato un mezzo efficace per favorire la condivisione dell'obiettivo di base del progetto e per ottenere apporti di competenze tecniche e trasversali, utili per la modellizzazione.

La riunioni di lavoro sono state condotte secondo logiche connesse alle caratteristiche delle PMI destinatarie, con modalità mirate all'autoformazione, e attraverso un monitoraggio nel ciclo di vita del progetto. Esse hanno rappresentato uno stimolo al miglioramento e alla evoluzione del trasferimento, sviluppando una logica in *progress* che ha permesso a tutti di confrontarsi rispetto alle esperienze passate, in termini di erogazione di formazione continua e di progettazione comunitaria.

Questo dialogo tra soggetti eterogenei, spesso con obiettivi differenti, è apparso particolarmente positivo. Gli intervistati hanno sottolineato la presenza di un forte bisogno di confronto, di approfondimento tra aree diverse e di definizione di percorsi unitari da esperienze divergenti.

Sulla *comunicazione esterna* è stato dato un giudizio non sempre del tutto positivo. In particolare modo si è notato che il tipo di diffusione esterna attuato non è stato diffusivo ma mirato. Questa strategia, consapevole, e indirizzata prioritariamente a promuovere una successiva sperimentazione a livello nazionale, ha provocato, per converso una disattenzione e scarsa diffusione della conoscenza del progetto MOGOL a livello locale.

È stato usato, sia per la comunicazione interna che per quella esterna, il sito www.mogol.net, che ha rappresentato (e tuttora rappresenta) un utile raccolta di materiali (verbali delle riunioni e sulle diverse aree d'azione: controllo, mappatura, ecc...). Nel sito è disponibile un forum e una *mailing list* per la richiesta e la diffusione del materiale stesso, che - sempre a parere degli intervistati - è molto ricco ed esaustivo per tutte le tematiche trattate.

MACROAREA 4

• I RISULTATI DEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Target	Formazione continua nazionale
Modello di rete	Adattamento del modello ai Fondi interprofessionali
Follow-up	Mappatura di tre province (in tre regioni diverse) per testare l'applicabilità del sistema

...l'analisi

Il modello operativo e gestionale MOGOL consente:

- all'ente pubblico di erogare un finanziamento globale (monte ore globale di formazione continua), secondo i parametri e i criteri compatibili con le norme comunitarie, nazionali, regionali;
- all'agenzia formativa (di concorrere al bando) con la predisposizione di un progetto di formazione continua che contenga: le aree di intervento, i profili principali, le funzioni coinvolte/coinvolgibili nella erogazione, i principali percorsi di apprendimento, le possibili UFC utilizzabili.

Questo meccanismo permette di agire a favore di esigenze specifiche delle imprese. In particolare, un sistema di questo tipo tiene conto di quelli che sono i tempi dell'azienda e dei momenti in cui vi sono picchi di produzione.

I risultati specifici del progetto nei confronti dei beneficiari previsti - amministrazioni pubbliche (regionali, provinciali, ecc.), Fondi Interprofessionali e, indirettamente le aziende e i lavoratori - sono consistiti, sul piano dei materiali prodotti, nell'elaborazione di un *vademecum* ad uso degli operatori per l'applicazione del modello; un *vademecum* per l'ente pubblico erogatore; un compendio generale e una *check list* di implementazione delle varie fasi; un sistema di controllo e monitoraggio.

È stato, parimenti, progettato e implementato un sistema informatico ed informativo (portale *web*: www.mogol.net), usato sia per la comunicazione interna che per quella esterna.

Sul piano dell'informazione e pubblicizzazione è stato prodotto del materiale illustrativo, sia cartaceo (pubblicazione del progetto, compendio e raccolta dei materiali dei *workshop*, ecc.) sia informatico (*Cd-rom* e internet).

Tale materiale è stato distribuito in tutte le occasioni di incontro, di seminario e intervento sia in Italia che nelle occasioni di confronto internazionale.

La sensibilizzazione a livello nazionale è stata molto mirata e ristretta, rivolta ai formatori e agli enti di formazione, alle aziende pubbliche e private e alle associazioni di categoria.

Il report conclusivo raccoglie l'insieme degli apporti teorici e operativi che sono stati elaborati nel lavoro di modellizzazione ed ha lo scopo di favorirne l'utilizzabilità ai fini della riedizione ed applicazione sperimentale nei diversi contesti nazionali. Dai lavori di mappatura sono stati tratti alcuni documenti, inclusi anch'essi nel report.

Un ulteriore risultato può essere considerato lo studio delle modalità di erogazione della FaD sul territorio nazionale in funzione delle esigenze di formazione continua, il "testing" di un *contact center* per la gestione del tutoraggio e del contatto con le aziende, e la messa a punto teorica di soluzioni tecnologiche di supporto al modello che siano in grado di comunicare sia con la Pubblica Amministrazione che con gli enti coinvolti attraverso un sistema efficace e certificato.

• IL MAINSTREAMING

...la sintesi

LIVELLI DI MAINSTREAMING RAGGIUNTI DAL PROGETTO DI TRASFERIMENTO
Adozione stabile del modello da parte dei soggetti coinvolti
Raccomandazione dei funzionari pubblici per l'adeguamento dei servizi alle sperimentazioni
Adozione delle modalità di intervento da parte di attori pubblici e/o privati non coinvolti nel progetto
Definizione ed implementazione della figura del referente di merito

...l'analisi

Per la diffusione e la messa a sistema del modello l'analisi di "fattibilità" è avvenuta tenendo conto della nuova situazione prodotta dall'intervento dei Fondi interprofessionali, per individuare il contesto più adatto per l'inserimento di MOGOL.

Sono state individuate tre Province, di altrettante Regioni: Rovigo (Veneto), Rimini (Emilia), Macerata (Marche), nelle quali testare il funzionamento complessivo del sistema, tenendo conto delle esigenze territoriali della province e degli specifici strumenti di attuazione di MOGOL.

Il mainstreaming orizzontale è avvenuto attraverso il confronto diretto con le aziende e le imprese per la verifica del modello.

Il *mainstreaming* verticale è avvenuto con il Ministero del Lavoro e la Confindustria, in quanto si è ritenuto che MOGOL rappresentasse un punto di congiunzione e di opportunità per lo sviluppo dei Fondi Interprofessionali.

MOGOL è stato considerato, quindi, non tanto un modello specifico da applicare centro per centro, ma una strategia d'azione in una logica di tipo territoriale, con una piattaforma *on line* che ne giustifica la dilatazione a livello di consorzi o di enti con valenza territoriale.

Il modello, infatti, per la sua configurazione, che permette al tempo stesso ampia flessibilità, autonomia ma anche costante controllo e rispetto delle tipiche norme rendicontali, appare applicabile ad ogni tipo di finanziamento e ambito strutturale sia pubblico che privato.

Soprattutto risulta evidente la compatibilità e la funzione anticipatrice del modello sia come strumento di gestione dei Fondi Interprofessionali per la formazione continua, che come modalità efficace di intervento collegabile alle modalità di programmazione territoriale nella prevista dimensione di collegamento al mercato e di formazione in autofinanziamento da parte delle imprese.

Anche in questa prospettiva la Regione Emilia Romagna sta diffondendo il progetto MOGOL e i risultati teorici ottenuti alle amministrazioni provinciali, che sono le istituzioni che maggiormente possono utilizzare le modalità *just in time* nella pianificazione delle procedure e nella identificazione di strumenti efficaci per creare un'offerta formativa.

Per il momento non sembra possibile definire un impatto culturale del progetto MOGOL finché non sarà fatta una adeguata verifica sul campo, in quanto mancano allo stato attuale risultati certi, anche se tutti gli intervistati ritengono che il progetto sia sostenibile e trasferibile.

È difficile quantificare il numero di beneficiari raggiunti con questo trasferimento perché non è stata attuata nessuna sperimentazione reale.

Secondo i promotori MOGOL si presta ad essere applicato a tutti i settori, ma limitatamente alla dimensione delle medie e grandi imprese e alle aree di formazione continua.

Secondo i partner, il modello può essere sperimentato anche nelle piccole e medie imprese, qualora si richieda e si ottenga un aiuto sostanziale ed una partecipazione attiva dalle Parti sociali interessate e qualora si lavori su reti di settore (come nel caso Veneto/Polesine, in cui le imprese sono medio piccole, e prive, di una adeguata esperienza). La situazione migliore per le piccole e medie imprese, è quella di unirsi e di progettare una formazione continua che "investe diverse realtà", in un'ottica che punta più alla territorialità, piuttosto che alla concorrenza tra imprese nello stesso territorio.

Parimenti, MOGOL può essere utilizzato da tutte le agenzie formative, purché abbiano adeguato i propri strumenti, le proprie dotazioni tecnologiche e le proprie reti relazionali (almeno all'ambito provinciale) e abbiano figure professionali di livello elevato.

Tra i benefici prodotti dall'intervento di trasferimento /rimodellizzazione, gli intervistati mettono in evidenza la capacità di migliorare la conoscenza delle altre realtà per una crescita della sensibilità sul tema della formazione continua in una logica territoriale. Anche se non è stato fatto ancora niente sul piano dell'operatività, si sta espandendo - ad esempio - tra le aziende del Veneto coinvolte nella fase di mappatura, l'idea che le agenzie formative debbano lavorare e ragionare in termini di sistema e non di singole imprese e che MOGOL, che ha proposto una metodologia innovativa per queste esigenze, possa essere lo strumento utile per attivare in questo senso percorsi operativi efficaci.

• RILETTURA DELLA BUONA PRATICA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO: SOSTENIBILITÀ E PROSPETTIVE

• LA BUONA PRATICA ORIGINARIA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO

La rilettura della buona pratica nel quadro dell'esperienza di trasferimento ha messo in luce una serie di elementi di rilevante interesse.

Le attività formative sperimentate in RETI FC sono state pensate come vettore di innovazione e di sviluppo all'interno di politiche locali e territoriali, in particolare della Provincia di Ferrara, alto, medio e basso ferrarese. È stata fondamentale la concertazione tra le parti sociali e le istanze di governo, per la formulazione delle politiche di sviluppo e quindi per la stessa pianificazione, nel quadro di tali politiche, delle azioni di formazione. La destrutturazione del percorso formativo in parti diverse è stato fondamentale per avere un impatto lavorativo.

Si è avuta una implementazione a supporto della formazione continua (piani aziendali e territoriali) di un adeguato sistema gestionale ed informativo di comunicazione con gli Enti finanziatori e di strumenti innovativi ed efficaci di *E-Learning*.

Vi è stata un'innovazione nell'approccio gestionale ipotizzato che ha previsto una modifica nelle competenze dei referenti pubblici e nella loro preparazione specifica, quali referenti di merito, in grado sia di valutare e controllare il progetto, ma anche di supportarne la gestione e la diffusione. È stato perseguito l'obiettivo di una maggiore territorialità e contatto con le aziende per la progettazione dei percorsi formativi. Tra i destinatari e gli attori coinvolti sono state previste anche le parti sociali.

Si può, in estrema sintesi, affermare che la buona pratica originaria è stata ampiamente modificata e rivista, in senso "diretto", vale a dire nella direzione di un arricchimento e/o modifica delle tematiche e degli orientamenti intrinseci di cui essa era portatrice, ciò connesso alle modifiche innovative intercorse nel panorama strategico della normativa e della organizzazione dei sistemi formativi in Italia.

Ne è derivato, da un lato il riconoscimento pressoché unanime della attualità e dell'importanza di una simile modellizzazione, anche per i risvolti di collegamento con le richiamate riforme nazionali e gli orientamenti comunitari; ma anche un lieve senso di disorientamento nelle strutture coinvolte per la mancanza di una sperimentazione di innovazioni così radicali e coinvolgenti tutti gli *stakeholder*.

• LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO: CONDIZIONI E PROSPETTIVE

Il fatto che il progetto, inizialmente orientato all'intervento sulle PMI, si sia rivolto successivamente, alle prospettive di avvio dei Fondi interprofessionali, ha spostato di fatto l'obiettivo dall'ambito territoriale a quello nazionale. Quindi non più diffusione territoriale e locale, ma partecipazione ad un convegno europeo, diffusione mirata e non allargata.

La fattibilità del progetto sembra, pertanto, in linea di massima, non poter essere più completamente supportata dalla strutture regionali, proprio perché il modello MOGOL si è configurato su ambiti assai più vasti che comprendono gruppi ampi di aziende e dimensioni anch'esse più ampie.

La gestione dell'interregionalità del modello è appunto uno degli aspetti critici messi in evidenza dal modello, come hanno notato anche molti dei soggetti intervistati.

La valenza di progetti interregionali è positiva se si tiene conto che si affrontano esperienze diverse con una dimensione comune, è fondamentale perché evidenzia la territorialità come elemento di non divisione e di non difficoltà. Ma, d'altra parte, la sostenibilità del modello si basa proprio sulla necessaria verifica di una sua fattibilità sul territorio, e sulla capacità, da dimostrare sul campo, di dare uno strumento che corrisponda alle esigenze.

Perché il modello proposto possa effettivamente esprimere le potenzialità indicate è necessario che venga assicurato un buon livello di programmazione territoriale, la presenza di enti locali che siano di stimolo e supporto allo sviluppo del progetto, la condivisione con le imprese, con le forze sociali ed economiche del territorio.

Si potrebbe dire che la prima caratteristica del territorio dovrebbe essere la consapevolezza forte delle esigenze presenti e l'individuazione di specifici obiettivi sui quali innestare la richiesta di precisi servizi formativi. E, dalla parte delle aziende appare necessario un discreto livello di informatizzazione e soprattutto un'adeguata mentalità e sensibilità verso le tematiche della formazione e della gestione delle risorse umane, che deve essere vista come mossa anticipatoria e strategica per lo sviluppo dell'azienda stessa.

Il modello MOGOL pone il problema di una ridefinizione delle logiche del controllo e delle autonomie delle agenzie formative, assieme ai concetti di analisi valutativa posti dal MOGOL, implicano anche una ridefinizione delle responsabilità dell'ente erogatore e dell'agenzia formativa. Anche nel caso di un ente finanziatore privato il puntuale sistema informativo permesso dal modello MOGOL, garantisce la certezza e coerenza di spesa dei fondi destinati.

Dal versante delle funzioni, competenze e ruoli degli Enti pubblici, la funzione prevista prioritariamente è quella del *referente di merito* che, ove non esista, può essere formata secondo le indicazioni di competenze emerse dalla modellizzazione e che deve avere un ruolo sia di garante per l'ente finanziatore. ma anche di consulente e supporto per l'Agenzia formativa.

- **QUALITÀ OFFERTA
FORMATIVA, NUOVE
COMPETENZE E FAD**

CASE STUDY

**MISURE DI SISTEMA PER L'INTEGRAZIONE
DELLA FORMAZIONE A DISTANZA NEL SISTEMA
FORMATIVO REGIONALE**




- *Ente promotore Università di Bologna*
- *PON Obiettivo 3 - Misura C2*

Per la realizzazione del *case study* sono stati intervistati: *M.L. Giovannini*, Docente di Pedagogia Sperimentale e Docimologia presso il Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Università di Bologna; *F. Guerra*, collaboratrice del settore Politiche attive del Lavoro della Regione Umbria; *S. Rosato*, responsabile per Sinform del Centro Risorse per la Didattica Multimediale e la Formazione a Distanza.

MACROAREA 1

• L'ORIGINE DELLA BUONA PRATICA DA TRASFERIRE

...la sintesi

RILEVANZA DEL PROGETTO	INNOVATIVITÀ
FaD elemento integrato e permanente del sistema formativo	 Sono state le prime misure di sistema per l'integrazione della FaD nel sistema formativo regionale atte a rispondere a bisogni formativi nuovi o comunque non soddisfatti dalla formazione tradizionale. Le misure adottate hanno fatto sì che la FaD non fosse un elemento a se stante, ma pienamente integrato nel sistema formativo
Cultura della qualità dei processi e dei prodotti FaD	 Le azioni di sistema hanno permesso di sensibilizzare gli operatori, i funzionari delle amministrazioni, ecc. alla FaD. La certificazione dei materiali ha teso a garantire la trasparenza dei processi e la loro diffusione
Accesso, fruibilità e libera circolazione delle risorse	 Il Centro Risorse, strutturato come rete territoriale, ha permesso la trasferibilità e la condivisione sul territorio dei servizi e delle metodologie FaD

DATI SINTETICI PROGETTO ORIGINARIO

Soggetto promotore	Regione Emilia Romagna
Titolo del progetto	Costituzione della Commissione Regionale per la Certificazione dei materiali didattici per la Formazione a Distanza
Fonti di finanziamento	FSE Ob.4
Attori interessati	Scienter, Sinform, Università di Bologna - Dipartimento di Scienze dell'Educazione
Settori coinvolti	Formazione
Tematiche	Certificazione materiale didattico destinato alla FaD, prodotto con finanziamento pubblico prevalente
Territorio di attuazione	Regione Emilia Romagna
Soggetto promotore	Sinform
Titolo del progetto	Costituzione del Centro Risorse per la didattica multimediale e la formazione a distanza
Fonti di finanziamento	FSE Ob.4
Attori interessati	Regione Emilia Romagna, Amministrazioni Provinciali ER, Università di Bologna - Dipartimento di Scienze dell'Educazione
Settori coinvolti	Formazione
Tematiche	Sostegno alle iniziative regionali di Fad con riferimento all'accreditamento degli Enti di Formazione FaD e al riconoscimento e certificazione dei percorsi FaD
Territorio di attuazione	Regione Emilia Romagna

...l'analisi

La buona pratica che il progetto intende trasferire è nata dalle misure adottate dalla Regione Emilia Romagna, tutt'oggi sostenute, per inserire la Formazione a Distanza in modo permanente ed integrato nel sistema formativo regionale.

Il modello di qualità sperimentato trova fondamento in quattro principali azioni promosse dall'Amministrazione Regionale: assicurare la qualità delle risorse prodotte con finanziamento pubblico permanente attraverso la certificazione e la messa a disposizione di linee guida e strumenti di supporto per gli enti promotori; favorire la circolazione e l'accesso ai materiali didattici per la FaD; assicurare agli utenti finali la qualità delle offerte formative; supportare, sul piano metodologico ed organizzativo, gli enti produttori di materiali didattici e prevedere disposizioni normative per agevolare la progettazione, la gestione e la rendicontazione di progetti di FaD.

La Regione Emilia Romagna per promuovere e diffondere una cultura della FaD di qualità si è dotata di idonei strumenti, divenuti, nel corso della sperimentazione, centrali per il sistema-FaD. Tra questi si segnalano:

- la *Commissione per la certificazione dei materiali didattici per la FaD* (CERFAD), costituita con la finalità di certificare il materiale didattico prodotto con finanziamento pubblico preva-

lente. La Commissione CERFAD nell'ottica di favorire la trasparenza dei processi rispetto a tutti i soggetti e fornire un supporto per la produzione ed erogazione delle risorse ha validato diverse guide, tra cui la "Guida ai criteri di qualità dei materiali didattici per la Formazione a Distanza", la "Guida ai sistemi di erogazione e supporto della FaD", la "Guida alle risorse didattiche disponibili su Internet", ed ha seguito il processo formativo ed informativo degli operatori con seminari, riunioni, azioni di sensibilizzazione e disseminazione tramite le *newsletter* e il sito *web*;

- il *Centro Risorse per la didattica multimediale e la FaD*, il cui obiettivo principale era la diffusione della cultura e della pratica della FaD alla luce delle strategie regionali e comunitarie. Il Centro Risorse ha consentito ai centri di formazione professionale, alle aziende ed alle istituzioni di organizzare percorsi formativi in FaD avvalendosi del modello organizzativo/metodologico di riferimento ed attingendo dal catalogo dei materiali didattici. L'intervento, inoltre, era volto a sistematizzare le esperienze e le riflessioni sviluppate dalla formazione professionale sui temi della Tecnologia Educativa e dell'*Open Distance Learning*. Il Centro, nell'ottica della piena integrazione nel sistema, si presenta come una rete territoriale che copre tutta la Regione Emilia Romagna allo scopo di favorire una trasferibilità sul territorio dei servizi e delle metodologie FaD attivate;
- il riconoscimento e la certificazione dei percorsi di FaD, sia a fini didattici che rendicontativi;
- il supporto finanziario agli Enti gestori orientati allo sviluppo di un'offerta di FaD.

Un apporto importante per lo sviluppo della buona pratica originaria è venuto dal gruppo interprogettuale Andromeda - NetEnterprise, che ha elaborato e sperimentato un modello di valutazione per gli interventi di FaD per la creazione di un sistema integrato multiregionale, volto alla produzione ed erogazione di interventi di Formazione a Distanza capaci di coniugare le tecnologie multimediali e telematiche con quelle componenti metodologico/didattiche attente a soddisfare i bisogni di flessibilità, personalizzazione e certificazione delle competenze.

• RISULTATI RAGGIUNTI DAL PROGETTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Obiettivi	Inserire la FaD come elemento permanente ed integrato nel sistema formativo Garantire la qualità dei processi, dei materiali e dei percorsi di FaD
Servizi formativi	Gli enti di formazione possono usufruire di criteri e linee guida per la produzione di materiale Gli enti utilizzatori/erogatori della FaD hanno facile accesso a prodotti certificati
Reti locali	Rafforzare le reti tra agenzie formative e tra quest'ultime e le amministrazioni provinciali e regionali
Riqualificazione operatori	Offrire azioni formative di FaD

MAINSTREAMING	
Adozione stabile del modello da parte della Regione Emilia Romagna	Adozione della FaD come modalità di apprendimento che si integra con le metodologie tradizionali (<i>blended learning</i>)
Adeguamento dei servizi pubblici alla sperimentazione	Linee guida e supporto dell'Amministrazione Pubblica

...l'analisi

La buona pratica individuata ha permesso di accrescere la cultura della qualità e di favorire l'utilizzo di criteri e principi guida nel processo di produzione dell'offerta formativa. In tale ottica ha consentito la messa a disposizione di prodotti di qualità certificati, la riqualificazione degli operatori, la creazione e il rafforzamento delle reti locali, la riorganizzazione dei servizi informativi.

Il livello di *mainstreaming* raggiunto si è tradotto nell'adozione stabile di uno degli aspetti fondamentali del modello sperimentato: la Formazione a Distanza come modalità di apprendimento che si affianca alle metodologie tradizionali (*blended learning*). Sul piano strettamente amministrativo si rilevano le raccomandazioni dei funzionari pubblici di adeguamento dei servizi alle sperimentazioni.

• PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ EMERSE

...la sintesi

PUNTI DI FORZA	CRITICITÀ
FaD elemento integrato nel sistema	Contesto non del tutto pronto all'innovazione
Integrazione tra sistemi	Difficoltà nel seguire le evoluzioni
Coinvolgimento continuo dell'Amministrazione Regionale	

...l'analisi

Dal quadro delle interviste è emerso che l'attuazione della buona pratica ha avuto come principale punto di forza il concetto di FaD intesa come elemento integrato nel sistema formativo regionale. Ciò è stato attuabile grazie al ruolo svolto dall'Amministrazione Regionale, che ha coinvolto e "fatto rete" con i centri di formazione e gli operatori.

Anche la CERFAD e il Centro Risorse, "pilastri" del modello di qualità della FaD della Regione Emilia Romagna, sono integrati nel sistema e collaborano attivamente come supporto alla rete. La buona pratica ha permesso, quindi, un'integrazione a livello di sistema, creando sinergie e innovazioni importanti, in quanto tutti i soggetti sono stati parte attiva dello sviluppo e dell'integrazione dell'*E-Learning* (strutture formative, amministrazioni provinciali, operatori, utenti). Una criticità è stata individuata nel fatto che il contesto non era del tutto pronto alle innovazioni, richiedendo, così, l'impiego di molte risorse.

MACROAREA 2

• IL PROGETTO DI TRASFERIMENTO: MODALITÀ ATTUATIVE

...la sintesi

CARATTERISTICHE DEL TRASFERIMENTO	
Oggetto	Modello dell'approccio di sistema per rendere la FaD elemento integrato/permanente del sistema formativo regionale
Dimensioni	Regione Umbria Provincia Autonoma di Trento
Tipologia	Trasferimento: <ul style="list-style-type: none">• territoriale• metodologico• evolutivo

...l'analisi

Il progetto di trasferimento rafforza l'obiettivo generale di una strategia di intervento volta a considerare la FaD come elemento innovativo integrato e permanente del sistema formativo regionale. Il progetto è stato caratterizzato da un trasferimento:

- *territoriale*, che ha esteso l'esperienza della buona pratica dalla Regione Emilia Romagna ad altre due realtà territoriali: la Regione Umbria e la Provincia Autonoma di Trento;
- *metodologico*, che ha mirato a favorire l'instaurarsi di modalità comportamentali, modelli organizzativi, collegamenti e interazioni necessari per l'implementazione della buona pratica e non per trasmetterne solo contenuti e strumenti operativi;
- *evolutivo*, impostato, sin dalla fase progettuale, sull'analisi del quadro di esperienze da trasferire, sull'adeguamento di esse alle specifiche situazioni da verificare sul territorio e sulla concreta strutturazione delle relazioni fra partner e con gli interlocutori dei contesti di trasferimento.

Il *focus* della proposta di trasferimento della buona pratica è costituito dall'adozione delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione (ITC) nei processi di apprendimento e nei sistemi formativi regionali, al fine di migliorare le competenze delle risorse umane che operano nei sistemi della formazione, dell'educazione e delle politiche del lavoro, sia in qualità di *policy maker* e parti sociali, che di operatori di agenzie formative, scuole, università.

L'approccio della diffusione della FaD e delle ITC promosso ed implementato dalla Regione Emilia Romagna si è basato su concetti come: qualità, libera circolazione e accesso ai materiali.

Gli obiettivi che il progetto ha inteso perseguire possono essere così sintetizzati:

- studiare la fattibilità e l'adattamento di un approccio di sistema per rendere la FaD un elemento integrato e permanente nel sistema formativo regionale/provinciale al fine di rispondere alle esigenze diversificate di formazione;
- adattare il sistema di certificazione di servizi e prodotti della FaD nell'ambito della formazione integrata regionale/provinciale, facilitando l'accesso alle risorse e la qualità dei processi;
- favorire l'adozione di un approccio globale alla qualità applicando modalità operative, principi trasparenti e competenze validate anche a livello europeo (gruppo di lavoro CEDEFOP - *E-Learning*).

Le condizioni imprescindibili per la trasferibilità del modello sperimentato, cioè la volontà di investire nel sistema formativo esistente e la sussistenza di un sistema sensibile ai processi di innovazione, hanno permesso di individuare nella Regione Umbria e nella Provincia Autonoma di Trento i contesti interessati al trasferimento, anche se ad una fase di sviluppo del sistema della FaD diverso rispetto a quello della Regione Emilia Romagna. Pertanto, è stato necessario riadattare gli obiettivi del trasferimento.

I destinatari del processo di trasferimento, appartenenti alle due realtà sono stati:

- funzionari/dirigenti e tecnici della formazione professionale, a cui è stato dato un supporto per verificare la possibilità di accogliere ed adattare le misure implementate dalla Regione Emilia Romagna;
- enti di formazione, scuole, università nella duplice veste di produttori ed erogatori di materiale ed attività formative in FaD.

Nel corso del trasferimento sono state realizzate le attività di seguito elencate:

Studi e ricerche. Questa attività era finalizzata:

- ad analizzare la buona pratica originaria in relazione al contesto di sviluppo;
- a raccogliere una serie di dati ed informazioni che potessero offrire un quadro del contesto di destinazione del trasferimento, al fine di rilevare i fabbisogni formativi da tenere presenti nella fase di progettazione degli interventi di implementazione della buona pratica.

La ricostruzione della buona pratica originaria è avvenuta tramite una ricerca *desk*, effettuata per rilevare nella Regione Emilia Romagna le alleanze strategiche, la normativa, le azioni sul territorio e la dimensione economica, e tramite una serie di interviste effettuate ai principali enti di formazione.

Queste due fasi hanno permesso un'analisi quantitativa delle attività di FaD attuate con finanziamenti pubblici negli anni 2000-2001.

Prodotto finale dell'azione è stato un documento relativo alle attività di FaD degli Assessorati della Regione Emilia Romagna.

Per ricostruire il quadro relativo all'adozione e alla diffusione delle metodologie di FaD ed *E-Learning* nella Regione Umbria e nella Provincia Autonoma di Trento è stata fatta un'attività di ricerca documentale, integrata da quella condotta sul campo.

L'attività di ricerca *desk* è stata condotta, rispetto a criteri condivisi dai partner, con l'obiettivo di individuare le leggi e le normative che hanno influenzato lo sviluppo della FaD.

L'attività di ricerca sul campo (*field research*) aveva l'intento di coinvolgere e sensibilizzare gli *stakeholder* al progetto di trasferimento e di individuare altri elementi per la descrizione e comprensione del contesto.

La *field research* è stata strutturata in una serie di interviste a testimoni privilegiati (assessori regionali, provinciali e dirigenti) ed alle parti sociali e in un questionario somministrato agli operatori degli enti locali di formazione.

Le attività realizzate in questa fase sono state:

- l'elaborazione di un modello di ricerca;
- la raccolta di documenti e dati;
- la predisposizione e somministrazione di una griglia di intervista semi-strutturata per i testimoni privilegiati;
- l'elaborazione e somministrazione del questionario;
- la produzione di un documento di analisi delle interviste, dei questionari e di un'analisi comparativa dei risultati (*dossier* regionale).

Questa attività è stata strettamente integrata con l'attività di accompagnamento.

Accompagnamento e tutoraggio. La principale finalità dell'accompagnamento è stata quella di favorire una comune e costante analisi degli ambiti di riferimento del progetto, per individuare gli elementi di sinergia nei sistemi della formazione professionale e dell'istruzione. L'accompagnamento ha riguardato operatori e funzionari pubblici e si è svolto con metodologie di tutoraggio per il trasferimento di *know how* e di assistenza.

L'attività è stata svolta a Perugia, Bologna e Trento attraverso continui contatti telefonici e via *e-mail*.

Sensibilizzazione. L'attività ha mirato a fornire una prima informazione sul progetto ed è stata necessaria per favorire il coinvolgimento e la partecipazione dei diversi *stakeholder* e lo sviluppo di reti di attori.

In ciascuna regione/provincia coinvolta sono stati organizzati tre seminari di sensibilizzazione, allo scopo di informare e diffondere, principalmente tra i funzionari delle amministrazioni e gli enti di formazione, i principi, i criteri e le metodologie individuati dai partner del progetto per il trasferimento della buona pratica e lo scambio a livello interregionale dei partner locali.

La sensibilizzazione è stata effettuata anche tramite incontri e riunioni di adesione al progetto, favorendo così la creazione di reti locali.

Destinatari diretti ed indiretti sono stati: formatori, tutor, operatori, attori istituzionali, funzionari pubblici, imprenditori, parti sociali, associazioni datoriali.

Formazione. Questa attività è stata finalizzata a favorire lo sviluppo di una cultura di FaD - *E-Learning* come elemento permanente integrato del sistema formativo. Gli interventi sono stati mirati alla crescita di competenze operative per la progettazione di azioni FaD - *E-Learning*

Le attività sono state rivolte agli operatori del sistema formativo regionale/provinciale (formatori, tutor ed operatori) ed hanno riguardato i principi, i criteri, le metodologie e gli strumenti individuati e adottati per il trasferimento della buona pratica.

La progettazione dei contenuti, realizzati attraverso lavori di gruppo, analisi dei casi e lezioni frontali, è stata concordata insieme ai referenti regionali/provinciali coinvolti nel progetto, tenendo presenti i risultati dell'analisi di contesto e degli incontri di sensibilizzazione.

L'adesione a queste attività è stata massima, tanto che a Perugia gli incontri sono stati raddoppiati (da 16 a 32 ore di formazione).

Scambio. Era finalizzato a promuovere momenti di confronto sui rispettivi contesti di riferimento e i sistemi formativi. Queste azioni sono state importanti al fine di favorire la messa a punto di un progetto di trasferimento che si inserisse in modo efficace all'interno del sistema formativo locale. Le attività di scambio si sono realizzate sotto forma di seminari e conferenze, nonché attraverso un'attività congiunta di ricerca.

I contenuti principali hanno riguardato aspetti di carattere tecnologico, pedagogico ed amministrativo. Tale attività ha permesso di preparare figure professionali per il trasferimento, favorendo l'acquisizione di nuove competenze.

All'interno del sito *web* è stato costituito un ambiente di "scambio" tra i vari decisori politici, il *policy forum*, strutturato anche per favorire lo scambio interregionale.

Monitoraggio e valutazione. L'attività è stata attuata attraverso la formulazione di un sistema permanente messo a punto all'interno del progetto di trasferimento delle buone pratiche. Il sistema era finalizzato a raccogliere dati e informazioni sulle diverse componenti nelle varie fasi. Tale strumento è stato necessario per guidare la riflessione sulla qualità, efficacia ed efficienza delle azioni svolte e dei prodotti realizzati. Gli oggetti di valutazione sono stati: raggiungimento degli obiettivi intermedi e finale, metodologia di lavoro e processi attivati, efficacia delle iniziative di supporto alle attività interregionali, apprendimento degli attori coinvolti, qualità ed efficacia del sistema di comunicazione e di diffusione, qualità ed efficacia del sistema di monitoraggio.

È stato redatto un rapporto di monitoraggio e di valutazione.

Gli strumenti utilizzati in questa attività sono stati i questionari per i partecipanti ai seminari di formazione e la griglia di intervista per i *policy maker*.

MACROAREA 3

• I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

• L'ATI di gestione

...la sintesi

L'ATI	
I COMPONENTI	CRITERI DI COMPOSIZIONE
Dipartimento di Scienze dell'Educazione, Università di Bologna	Esistenza di reti preesistenti
SINFORM	Competenze dei singoli componenti
SCIENTER	Affinità di intenti

...l'analisi

Il progetto di trasferimento prevedeva un'ATS di gestione composta da:

- Dipartimento di Scienze dell'Educazione, Università di Bologna (Capofila);
- SCIENTER;
- SINFORM.

L'ATS risulta, come dichiarato da tutti i soggetti intervistati, costituita sulla base di tre criteri fondamentali:

- *l'esistenza di reti di relazioni preesistenti*, dovute principalmente a pregresse occasioni di collaborazione professionale tra i responsabili e tra le risorse interne alle diverse strutture. Le collaborazioni sono avvenute in azioni inerenti la buona pratica originaria;
- *le competenze dei singoli componenti*, in quanto il Dipartimento di Scienze dell'Educazione si è impegnato nell'analisi e sviluppo della FaD, ha contribuito alla realizzazione del modello e della metodologia didattica del Centro Risorse, è stato parte attiva per la creazione della Commissione CERFAD; SCIENTER, che opera da anni nelle problematiche relative alla progettazione, implementazione e valutazione di sistemi di Formazione a Distanza e in *open learning*, è stata responsabile del coordinamento tecnico delle attività della Commissione CERFAD; SINFORM, che è il consorzio di riferimento degli enti di formazione professionale dell'Emilia Romagna promossi dalle forze sociali, è stato responsabile del coordinamento tecnico delle attività del Centro Risorse;
- *affinità di intenti*, in quanto i tre soggetti hanno condiviso sin dalla fase di progettazione gli obiettivi e le metodologie applicate per l'azione.

La struttura e la composizione dell'ATS risulta a tutti gli effetti, ma soprattutto dal punto di vista operativo, costruita su interessanti reti di relazioni, con una coerente rappresentatività dei ruoli e presenta legami con l'Amministrazione della Regione Emilia Romagna.

L'ATS iniziale ha portato a conclusione il progetto senza alcuna variazione dei suoi componenti.

I soggetti hanno dichiarato una percentuale di carico di lavoro uguale per tutti, anche perché per attuare nel miglior modo il trasferimento, SINFORM e SCIENTER hanno seguito più approfonditamente rispettivamente il trasferimento in Umbria e il trasferimento nella Provincia Autonoma di Trento.

Il capofila, il Dipartimento di Scienze dell'Educazione, poiché Università, ha avuto una visione completa del processo ed ha svolto tutte le attività. In particolare:

- il Dipartimento di Scienze dell'Educazione, in quanto responsabile del coordinamento, ha svolto anche attività di sensibilizzazione e formazione (ruolo previsto nella fase di progettazione) ed è stato responsabile delle attività di valutazione e monitoraggio;
- SCIENTER e SINFORM, hanno assistito, nelle funzioni amministrative e finanziarie, il Dipartimento e sono stati responsabili ed attuatori delle attività di formazione, informazione, sensibilizzazione e accompagnamento.

Analogamente a quanto descritto in termini di ruoli, anche i contributi di ciascun partner sono stati in parte condivisi, con ovvie specificità per ciascuno di essi.

Hanno, infatti, tutti apportato trasferimento di *know how* tecnico e specifiche conoscenze e capacità ed hanno contribuito a promuovere e disseminare una particolare idea o concezione nel contesto locale. Nello specifico:

- Dipartimento di Scienze dell'Educazione, ha contribuito a promuovere e disseminare una nuova concezione di formazione nel contesto locale e a produrre innovazione;
- SCIENTER, ha contribuito a produrre innovazione in una determinata area ed ha consentito il trasferimento di *know how* tecnico;
- SINFORM, ha apportato specifiche conoscenze e capacità ed ha contribuito a produrre innovazione.

• GLI STRUMENTI DI GOVERNO E DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA

...la sintesi

STRUMENTI DI GOVERNO	STRUMENTI DI COMUNICAZIONE ESTERNA
Comitato Tecnico Scientifico	Sito <i>web</i>
Uso sistematico della posta elettronica e dell'audioconferenza	Convegno
	Pubblicazioni

...l'analisi

La ricostruzione del quadro gestionale di progetto, in termini di *governance*, strumenti e strategie di comunicazione interna ed esterna adottate, ha delineato un quadro organizzativo ben articolato. Il progetto prevedeva:

- un Comitato Tecnico Scientifico, che si è riunito frequentemente ed ha permesso la piena condivisione delle strategie e delle azioni svolte;
- l'audioconferenza e l'uso della posta elettronica, che hanno agevolato i lavori riducendo i tempi di spostamento e facilitato gli scambi.

Per quanto concerne, invece, gli strumenti e le strategie adottate per la comunicazione esterna, sono stati utilizzati i tre strumenti previsti dal progetto:

- sito *web*;
- convegno;
- pubblicazioni.

Il sito è stato concepito per permettere la diffusione delle informazioni relative al progetto ed ai risultati conseguiti, nonché per favorire lo scambio e la condivisione delle esperienze degli operatori dei sistemi formativi regionali/provinciali.

È composto da tre sezioni di accesso, di cui una pubblica, contenente informazioni sul progetto, sul modello di FaD dell'Emilia Romagna e sui prodotti; le altre due, invece, riservate ai destinatari del trasferimento, caratterizzate dal *policy forum* e dal *laboratorio delle innovazioni*. Il *policy forum* intende essere un ambiente di scambio e di apprendimento collaborativo tra i *policy maker*, vuole supportare la creazione di un dibattito interregionale che porti alla formulazione di nuove idee, azioni e programmi per far sì che la FaD diventi elemento integrato e permanente nel sistema formativo di riferimento.

Il *laboratorio delle innovazioni* è, invece, un ambito dedicato all'informazione e alla condivisione di esperienze già svolte.

Il sito è ad oggi un importante mezzo per la diffusione delle informazioni e dei risultati; contiene, inoltre, tutto il materiale prodotto per i seminari di sensibilizzazione e per le attività di formazione.

La conferenza finale dal titolo “Quale innovazione possibile nella strategia dell’incertezza? Le strade dell’*E-Learning*” si è svolta alla fine di settembre a Bologna. L’obiettivo principale è stato quello di diffondere i risultati raggiunti nell’ambito del progetto di trasferimento della buona pratica, ma anche di stimolare un dibattito e delle riflessioni sul tema della FaD e dell’*E-Learning* applicato a diversi sistemi. La conferenza ha avuto, inoltre, carattere di interregionalità, poiché ha visto la partecipazione dei funzionari della Regione Campania (coinvolta in un analogo progetto di trasferimento di buone pratiche per l’Ob.1).

Le pubblicazioni contengono gli atti del convegno.

MACROAREA 4

• I RISULTATI DEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Target	Sono stati raggiunti 134 soggetti tra dirigenti ed operatori delle amministrazioni provinciali e regionali, operatori di altre istituzioni e organismi pubblici, delle agenzie formative, delle scuole e dell'università
Rete	Sono state create/rafforzate reti di relazioni tra attori del territorio Sono stati stimolati dibattiti e scambi interregionali
Follow-up	Sono state formulate schede cantierabili

...l'analisi

Il processo di trasferimento ha permesso di sensibilizzare e diffondere la cultura della FaD non intesa come elemento disgiunto dal sistema di formazione, bensì come parte integrante del sistema stesso. La diffusione della cultura della FaD, che prevede anche strumenti di certificazione della qualità non solo dei materiali prodotti ma anche dei processi, è stata possibile anche grazie all'analisi di contesto effettuata.

L'analisi del sistema formativo regionale/provinciale delle realtà destinatarie del trasferimento oltre ad essere stata punto di partenza per l'adattamento della buona pratica, è stato un elemento importante per le stesse Amministrazioni Provinciali e Regionali che hanno potuto così avere una descrizione sistematica dello sviluppo della FaD nel territorio.

La sensibilizzazione ed il costante coinvolgimento dei funzionari delle amministrazioni pubbliche ha fatto sì che il trasferimento coinvolgesse l'intero sistema, diventando una vera *azione di sistema*.

In base all'analisi di contesto, alle esigenze emerse durante i seminari di sensibilizzazione e formazione e in accordo con le linee di sviluppo delle realtà, sono state formulate delle schede di progetti *cantierabili*.

Nello specifico, la Regione Umbria ha l'intenzione di attuare due progetti pilota di formazione formatori. L'azione verrà effettuata nell'ambito della misura C1 del POR. L'invento prevede ore di teoria e *project work*, per far sì che i formatori sperimentino la progettazione di percorsi e materiali per la FaD.

Per quanto riguarda la Provincia Autonoma di Trento le schede cantierabili sono state chiamate linee di progetto, sono tre e hanno come obiettivi:

- la sensibilizzazione alla FaD e all'*E-Learning* dei quadri dirigenti delle organizzazioni formative;

- lo sviluppo di competenze professionali concernenti la FaD degli operatori delle organizzazioni formative;
- la costituzione e l'avvio di un polo/centro di eccellenza per la FaD e l'*E-Learning*.

Il dibattito interregionale creato rimane aperto, come rimangono attivi i contatti e addirittura le collaborazioni tra i soggetti attuatori e le Amministrazioni delle realtà destinatarie del trasferimento.

• IL MAINSTREAMING

...la sintesi

LIVELLI DI MAINSTREAMING RAGGIUNTI DAL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

Iniziative volte a sviluppare e adottare la buona pratica

...l'analisi

Sebbene si potrà parlare di effettivi risultati delle azioni di *mainstreaming* solo in relazione ad una analisi del *follow up* del progetto di trasferimento, il caso studiato ha offerto alcune indicazioni iniziali sui livelli di *mainstreaming* raggiunti al termine del progetto.

L'impatto è sicuramente avvenuto a diversi livelli. Gli operatori si sono manifestati interessati alla FaD ed hanno rimarcato l'esigenza sia di implementare le proprie competenze in materia sia di avere linee di indirizzo dalle Amministrazioni (soprattutto nella Regione Umbria).

A loro volta le Amministrazioni sono state fortemente sensibilizzate, tanto da sviluppare schede cantierabili e da programmare i primi interventi.

Come più volte evidenziato dai soggetti intervistati, il trasferimento non aveva la finalità di strutturare nelle realtà coinvolte i due strumenti cardine dell'Emilia Romagna (la Commissione CERFAD e il Centro Risorse). L'obiettivo, piuttosto, era quello di far percepire e sviluppare la FaD come elemento integrato e permanente nel sistema formativo regionale, cercando di spiegarne le finalità, le modalità di erogazione/utilizzo ed i possibili strumenti per garantirne la qualità. L'obiettivo è stato raggiunto.

• RILETTURA DELLA BUONA PRATICA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO: SOSTENIBILITÀ E PROSPETTIVE

• LA BUONA PRATICA ORIGINARIA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO

Una rilettura della buona pratica alla luce dell'esperienza realizzata dal suo trasferimento dal sistema della formazione professionale della Regione Emilia Romagna a quello della Regione Umbria e della Provincia Autonoma di Trento, offre innanzitutto l'occasione per mettere in evidenza come il "successo" di una buona pratica di questo tipo non stia tanto nella riproduzione - sia pure con tutte le variabili di adattamento - dei "contenuti" che l'hanno caratterizzata all'origine, quanto nell'"applicabilità" degli strumenti e dei processi di attuazione con i quali essa si è collocata nel contesto di prima verifica.

I due strumenti costruiti dalla Regione Emilia Romagna nella buona pratica originaria - la Commissione per la certificazione dei materiali didattici per la Formazione a Distanza e il Centro di Risorse per la didattica multimediale e la Formazione a Distanza - sono il centro di un sistema complesso e molto articolato di strutture, infrastrutture tecniche ed organizzative, indicazioni normative, investimenti di risorse umane ed economiche, prassi e stili attuativi che costituiscono il contesto indispensabile perché questa - e qualsiasi altra buona pratica di questo tipo - possa effettivamente essere una buona pratica, cioè essere attuata e proseguire anche oltre il termine dei processi specificamente finanziati allo scopo. È questo contesto che appare, appunto, come il vero e sostanziale elemento che rende possibile la funzionale integrazione della FaD nel sistema formativo della Regione Emilia Romagna.

Se si osserva la buona pratica originaria in una dimensione comparativa, vale a dire nel riflesso del suo trasferimento nelle due aree della Regione Umbria e della Provincia Autonoma di Trento, sembra confermarsi la priorità dei processi attuativi sui contenuti specifici. Anche l'analisi svolta attraverso le interviste ad attuatori, partner e *stakeholder* mette in evidenza che non la buona pratica in sé ma la sua applicazione si è rivelata funzionale, in quanto inclusa in specifici processi di organizzazione e di integrazione sistemica del settore della formazione professionale, diversificati in funzione delle diverse caratteristiche dei due contesti di riferimento.

La diretta partecipazione dei membri dell'ATS attuatrice del trasferimento (Dipartimento Scienze dell'Educazione Università di Bologna; SCIENTER; SINFORM) alla realizzazione della buona pratica da parte dell'Amministrazione Regionale dell'Emilia Romagna e la partecipazione altrettanto diretta dell'Amministrazione nelle fasi cruciali del processo di trasferimento, sono state, infatti, interpretate da tutti i testimoni intervistati come una conferma della prevalenza della dimensione metodologica dell'"adattamento contestuale" su quella della "proposta di contenuto".

Ne deriva, quindi, da un lato un'estrema elasticità nell'impianto dell'intervento di trasferimento, che si configura più come un "*maquillage* di alto livello" sull'organizzazione e sugli stili dei sistemi della formazione professionale a distanza delle due realtà di riferimento che come la proposta sperimentale di strumenti già precedentemente tarati e testati: in sostanza, una "consulenza", condivisa e monitorata, per la promozione a sistema della FaD nei sistemi di formazione di tali aree.

• LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO: CONDIZIONI E PROSPETTIVE

Caratteristica dell'operazione di trasferimento attuata - e indicazione di particolare interesse per valutarne sia la sostenibilità nelle aree coinvolte che le prospettive di ulteriore trasferimento in altre realtà - sembra quindi essere, più che la sua fattibilità intrinseca, la flessibilità operativa di cui ha dato prova.

L'analisi diretta e le testimonianze raccolte indicano con sufficiente certezza che la fattibilità intrinseca dell'intervento è stata ampiamente dimostrata. Ne sono testimonianza "oggettiva" sia la partecipazione e la "soddisfazione" dei destinatari (confermata, ad esempio, dalla risposta positiva alle attività di formazione in Umbria, e dalla partecipazione di rappresentanti della Regione Campania alla conferenza conclusiva), che la diretta ricaduta a sistema (*mainstreaming* verticale e orizzontale) dell'intervento di trasferimento in ambedue le realtà coinvolte.

La prospettiva che sembrerebbe potersi aprire, nel caso di un'eventuale riproposizione dell'esperienza di trasferimento, potrebbe essere sintetizzata nell'esigenza di ridefinire più che i singoli elementi costitutivi la buona pratica originaria (o anche dei risultati dell'intervento in questa sede analizzato) una strategia di "consulenza flessibile" che miri a costituire prima di tutto - nella prospettiva di un'organizzazione scientificamente sostenibile e operativamente partecipata della FaD all'interno del sistema della formazione professionale di altre regioni - una "cultura operativa" che sia in grado di coinvolgere, oltre alle strutture istituzionalmente preposte, il più alto numero di *stakeholder* e di operatori.

CASE STUDY

**CREDIT - FAVORIRE IL RICONOSCIMENTO
DI QUALIFICHE E CREDITI TRA REGIONI ITALIANE
TRASFERENDO UN MODELLO EUROPEO**




- *Ente promotore Istituto G. Tagliacarne*
- *PON Obiettivo 1 - Azione II.1.C*

Per la realizzazione del *case study* sono stati intervistati: *S. Martini*, Responsabile di progetto per IFOA; *E. Nicoletti*, Dirigente dell'Ufficio Programmazione del Dipartimento Formazione, Lavoro, Cultura e Sport della Regione Basilicata; *G. Salinardi*, Responsabile di progetto per l'Istituto Guglielmo Tagliacarne.

MACROAREA 1

• L'ORIGINE DELLA BUONA PRATICA DA TRASFERIRE

...la sintesi

RILEVANZA DEL PROGETTO	INNOVATIVITÀ
Metodologia comune di progettazione formativa basata sulle competenze 	La progettazione formativa basata sulle competenze consente di prescindere dai contenuti e dai tempi di erogazione delle unità didattiche. Tale caratteristica attribuisce "elasticità" ad un modello di per sé rigido, studiato per essere utilizzato in contesti diversi
Criteria e procedure comuni per la valutazione e certificazione delle competenze 	La condivisione, da parte delle agenzie formative coinvolte nella sperimentazione, di una stessa metodologia di validazione e certificazione delle competenze ha consentito la somministrazione di una medesima prova finale in due paesi europei
"Scuola Europea" - Interconnessione tra Agenzie Formative 	L'esperienza di "Ulixes European School" ha dimostrato la fattibilità della "Scuola Europea", intesa come rete di centri di formazione in diversi paesi europei, e permesso di formulare una proposta metodologica e di presentare strumenti per favorire lo scambio di allievi inteso come libertà di frequentare una parte di un percorso in un Paese per poi proseguire gli studi in un altro

DATI SINTETICI PROGETTO ORIGINARIO

Soggetto promotore	Unioncamere nazionale
Titolo del progetto	Certification of Competencies and Credit Transfer - CCCT
Fonti di finanziamento	Programma Leonardo Da Vinci
Settori coinvolti	Formazione Istruzione
Tematiche	Analizzare il modello di certificazione delle competenze e riconoscimento dei crediti sviluppato nel Regno Unito da Edexcel Foundation e valutarne l'applicabilità in Italia, Francia e Spagna
Territorio di attuazione	Regno Unito, Italia Francia e Spagna
Soggetto promotore	Unioncamere nazionale
Titolo del progetto	Ulixes European School
Fonti di finanziamento	Programma Leonardo Da Vinci
Attori interessati	Regione Emilia Romagna, Amministrazioni Provinciali, Università di Bologna - Dipartimento di Scienze dell'Educazione
Settori coinvolti	Formazione Istruzione
Tematiche	Sperimentare il modello, studiato nell'ambito del precedente progetto CCCT, su agenzie formative europee al fine di sviluppare procedure e strumenti per lo scambio di allievi ed il mutuo riconoscimento dei crediti
Territorio di attuazione	Regno Unito, Italia Francia, Spagna e Danimarca

...l'analisi

La buona pratica è nata da un percorso di studi e sperimentazioni iniziato nel 1995 con il Progetto Pilota Leonardo da Vinci CCCT - "Certification of Competencies and Credit Transfer" - e proseguito nel 1998 nell'ambito del successivo Progetto Pilota "Ulixes European School"⁶. Se nell'ambito del primo dei due progetti l'obiettivo è stato di sperimentare l'applicabilità in Italia, Francia e Spagna della metodologia di certificazione delle competenze e del riconoscimento dei crediti formativi sviluppata nel Regno Unito da Edexcel Foundation, uno dei più prestigiosi enti di certificazione inglesi, il progetto Ulixes è andato oltre, studiando la fattibilità ed elaborando i dispositivi tecnici per realizzare scambi di allievi e garantire il mutuo riconoscimento dei crediti formativi attribuiti a tali allievi dagli enti della rete.

⁶ Di seguito indicato come "Ulixes".

Per entrambi i progetti succitati il soggetto promotore è stato Unioncamere Nazionale, mentre il coordinatore è stato IFOA. È proprio all'interno di quest'ultima struttura che la buona pratica è nata, si è sviluppata e perfezionata nel corso degli anni fino a quando, dopo la conclusione del progetto Ulixes, si è deciso di sperimentarne il trasferimento da un contesto europeo ad un contesto nazionale, coinvolgendo altri attori con una forte e radicata conoscenza del territorio ed in particolare delle regioni su cui successivamente si è deciso di intervenire.

L'elemento fortemente innovativo, che ha caratterizzato i progetti Leonardo da cui è stata "estratta" la buona pratica e più in particolare il progetto Ulixes, risiede nello studio della fattibilità di una "Scuola Europea" intesa come rete di centri di formazione situati in diversi paesi europei, capaci di scambiarsi allievi e di riconoscere reciprocamente i crediti formativi attribuiti a completamento di singole unità didattiche. Affinché ciò fosse realizzabile, è stato necessario intervenire su due piani distinti:

- un piano tecnico-organizzativo, focalizzato sulla messa a punto e sperimentazione delle procedure di funzionamento della rete e sulle modalità di realizzazione degli scambi e di attribuzione e mutuo riconoscimento dei crediti;
- un piano istituzionale, legato al tema del riconoscimento delle qualifiche/crediti in diverse regioni/paesi membri.

Da un punto di vista *tecnico*, l'esperienza realizzata nell'ambito del progetto Ulixes ha dimostrato la fattibilità della "Scuola", formulato una proposta metodologica e fornito strumenti operativi per la certificazione delle competenze ed il riconoscimento dei crediti a livello transnazionale. Dal punto di vista *istituzionale*, invece, lo scambio di allievi, inteso come libertà di frequentare una parte del percorso in un paese per poi proseguire gli studi in un altro, si scontra con difficoltà derivanti dalla mancanza di un accordo tra le autorità preposte alla programmazione dell'offerta formativa e al riconoscimento delle qualifiche nei vari paesi.

Per ciò che riguarda i dispositivi tecnici-organizzativi che possono consentire ad una rete di agenzie formative transnazionale di funzionare correttamente, sono emersi sostanzialmente due aspetti su cui è necessario intervenire:

- la condivisione, da parte di tutti gli attori coinvolti, di un'unica metodologia di progettazione formativa per la costituzione di profili professionali pan-europei spendibili a livello comunitario;
- l'utilizzo, da parte degli attori della rete, degli stessi criteri di certificazione e valutazione delle competenze.

La buona pratica che si è deciso di trasferire è costituita proprio dai due punti sopra descritti adeguatamente contestualizzati per consentire il passaggio da un livello territoriale europeo ad uno nazionale. Va, a tal proposito, ricordato che la buona pratica è risultata trasferibile nel sistema dell'*education* italiano in quanto caratterizzata sostanzialmente da aspetti tecnici ed organizzativi che hanno permesso il superamento di vincoli di natura geografica, normativa e procedurale. Va altresì sottolineato che nell'ambito del progetto Ulixes la buona pratica era già stata sperimentata in Italia, più in particolare nella Regione Emilia Romagna.

• RISULTATI RAGGIUNTI DAL PROGETTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Obiettivi	Esplicitazione e sperimentazione di un modello per lo scambio di allievi ed il mutuo riconoscimento dei crediti tra agenzie formative
Modello di rete	Creazione di una rete europea di agenzie formative
Follow-up	Riqualficazione degli operatori delle agenzie formative coinvolte nel progetto Rafforzamento della rete

MAINSTREAMING	
Adozione stabile del modello da parte del promotore	La metodologia di progettazione dei percorsi formativi in UF centrate sulle competenze è stata stabilmente adottata da IFOA
Adozione stabile del modello da parte delle agenzie coinvolte nel progetto	La metodologia di progettazione dei percorsi formativi in UF centrate sulle competenze è stata stabilmente adottata dalle agenzie coinvolte nel progetto
Altro	Presentazione del progetto e dei risultati dello stesso alla Commissione 7 del Comitato Europeo delle Regioni a Bruxelles Sperimentazione di prassi di confronto inter-istituzionale sui temi della certificazione delle competenze e del mutuo riconoscimento di crediti

...l'analisi

I progetti Leonardo da cui deriva la buona pratica hanno raggiunto due macro obiettivi, nell'ambito delle strutture coinvolte:

- la condivisione, da parte delle Agenzie Formative coinvolte nelle attività, di un'unica metodologia per la progettazione di percorsi formativi e la validazione e certificazione delle competenze derivanti dal modello di Edexcel Foundation⁷;
- la sperimentazione/acquisizione di prassi di confronto inter-istituzionale sui temi della certificazione delle competenze e del mutuo riconoscimento di crediti.

⁷ Va sottolineato che Edexcel Foundation è conosciuta nell'ambito dell'Unione Europea e che la sua metodologia ed i suoi standard rispecchiano le direttive e le tendenze promosse dall'Unione Europea nel campo della formazione professionale e dell'istruzione superiore.

Quanto al primo dei due obiettivi, va sottolineato che il processo di condivisione menzionato è iniziato già dal 1995 con la costruzione di una rete transnazionale di agenzie formative per la realizzazione del Progetto Leonardo CCCT. Verificata la validità del funzionamento di tale rete, la stessa è stata arricchita di altri attori e si è deciso di proseguire gli studi e le sperimentazioni nell'ambito del Progetto Ulixes. Oggi, le agenzie che ne fanno parte condividono modelli di funzionamento e di procedure e sono in continuo contatto, al fine di proseguire le proprie esperienze in merito ad ulteriori e più approfondite ricerche e sperimentazioni nell'ambito dei sistemi della formazione professionale e dell'istruzione.

Il secondo degli obiettivi succitati, l'insediamento di un Comitato Scientifico composto da referenti nominati dagli Assessorati alla Formazione di undici regioni italiane, ha favorito lo sviluppo di accordi tra regioni per la realizzazione di iniziative incentrate sull'offerta contestuale di profili omogenei, lo scambio di allievi ed il riconoscimento finale delle qualifiche corrispondenti.

• PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ EMERSE

...la sintesi

PUNTI DI FORZA	CRITICITÀ
<p>Metodologie, procedure e strumenti comuni fra gli attori della rete</p> <p>Facilità di comunicazione e di scambio fra gli attori</p>	<p>Mancanza di una base solida a livello istituzionale e tecnico per la costruzione del modello oggetto della sperimentazione</p>

...l'analisi

I punti di forza e di criticità sopraesposti sono fortemente interconnessi e fanno parte della *filosofia* di fondo che ha accompagnato tutta la realizzazione delle attività. Più che di "punti di forza e di criticità", gli elementi individuati andrebbero genericamente definiti come caratteristiche del Progetto Ulixes⁸. In pratica, la base di partenza dell'intero Progetto è stata la constatazione:

- di una assoluta mancanza, a livello istituzionale, di protocolli di procedura comuni per i titoli della formazione professionale a livello europeo;
- della carenza, a livello puramente tecnico, di strumenti condivisi di progettazione, verifica e riconoscimento di crediti tra organismi di formazione.

Il partenariato, pertanto, ha proposto soluzioni sia sul piano istituzionale che tecnico per la progettazione di percorsi, la verifica delle competenze acquisite, il mutuo riconoscimento dei crediti, proponendo un modello di rete europea di agenzie formative ("Scuola Europea") in grado, grazie a tali strumenti, di scambiarsi allievi e riconoscere reciprocamente i crediti.

⁸ In questo paragrafo ci si riferisce esclusivamente al Progetto "Ulixes European School" in quanto maggiormente rilevante rispetto al processo di trasferimento descritto nelle pagine che seguono.

MACROAREA 2

• IL PROGETTO DI TRASFERIMENTO: MODALITÀ ATTUATIVE

...la sintesi

CARATTERISTICHE DEL TRASFERIMENTO	
Oggetto	“Modello di learning region”
Dimensioni	Regione Campania
Tipologia	Trasferimento: <ul style="list-style-type: none">• territoriale• metodologico• evolutivo

...l'analisi

Il processo di trasferimento riguarda la buona pratica sperimentata da uno dei partner dell'ATS attuatrice - IFOA (Istituto di Formazione per gli Operatori Aziendali) - che ha definito metodologie, modelli organizzativi e strumenti operativi finalizzati alla certificazione delle competenze ed al mutuo riconoscimento di crediti fra agenzie formative in contesti e territori diversi. Tale processo ha insistito su tre livelli fortemente interconnessi:

- *un livello istituzionale*, in quanto il processo di trasferimento ha offerto opportunità di dibattito interistituzionale in merito al tema del riconoscimento dei crediti formativi ed al mutuo riconoscimento degli stessi;
- *un livello tecnico*, che ha visto il coinvolgimento di dirigenti e funzionari di regioni e province impegnati in una programmazione e progettazione formativa;
- *un livello tecnico-operativo*, al fine di offrire agli operatori delle agenzie di orientamento e formazione professionale un'opportunità di qualificazione tecnico-professionale nonché di confronto con soggetti appartenenti a sistemi diversi.

Su tutti e tre i livelli, il progetto CREDIT ha apportato un contributo significativo allo sviluppo di competenze tecnico-specialistiche degli operatori della formazione professionale, relative alla programmazione di percorsi ed alla progettazione formativa basata su modelli innovativi e criteri metodologici condivisi fra più soggetti, che agiscono in ambiti territoriali ed in contesti operativi diversificati.

Il progetto CREDIT si è strutturato come un'azione complessa, articolata in diverse attività di natura informativa, formativa e consulenziale. Ha coinvolto una pluralità di soggetti organizzativi ed istituzionali, individuali e collettivi, operanti nei sistemi regionali della formazione professionale, intervenendo sui tre livelli su descritti.

Gli obiettivi generali del progetto sono stati:

- trasferire, ai sistemi delle formazioni delle regioni coinvolte, la metodologia di progettazione dei percorsi formativi e l'esperienza di mutuo riconoscimento dei crediti, sviluppata nell'ambito del Progetto Leonardo da Vinci Ulixes;
- offrire, alle amministrazioni regionali coinvolte, occasioni di confronto ed opportunità di scambio di esperienze, favorendo la messa a punto di accordi interistituzionali per il mutuo riconoscimento di percorsi e crediti formativi.

Nel corso del trasferimento sono state effettuate le seguenti attività:

Studi e ricerche. Nei primi mesi di attività del progetto, il gruppo di lavoro è stato impegnato in un'attenta ricerca, nei territori oggetto dell'intervento, finalizzata:

- alla realizzazione del progetto esecutivo e del piano di dettaglio delle attività;
- alla definizione dei contenuti e delle modalità di realizzazione del progetto, apportando gli opportuni aggiornamenti rispetto alla proposta di candidatura;
- all'individuazione precisa dei destinatari *target* dell'intervento per ognuna delle regioni coinvolte;
- all'individuazione di tre profili professionali dell'ICT su cui effettuare la sperimentazione.

La fase di ricerca ha visto impegnato un numero consistente di soggetti ed ha coinvolto le tre amministrazioni regionali di riferimento.

Al termine di questa fase, è stato realizzato un *briefing* esteso a tutti i soggetti interni al partenariato per la condivisione e la sistematizzazione di quanto emerso.

La responsabilità di tale intervento è stata assegnata all'Istituto Guglielmo Tagliacarne.

Formazione e sensibilizzazione. L'attività formativa, finalizzata al trasferimento della buona pratica, si è articolata nelle seguenti fasi:

- seminari di lancio, realizzati in Basilicata e Puglia, che hanno avuto natura informativo/promozionale. In tali occasioni sono stati illustrati gli obiettivi, i metodi e l'articolazione del percorso formativo, al fine di favorire l'adesione dei destinatari identificati nella precedente fase di ricerca;
- progettazione di un pacchetto FaD *ad hoc* per il progetto CREDIT;
- erogazione della formazione per complessive 60 ore, di cui 20 in presenza, 20 in FaD e 20 di *project work*.

A tutti i partecipanti alle attività formative è stato consegnato un *kit* didattico con tutti i materiali di supporto necessari (dispense, testi di riferimento, ecc..) ed è stato anche attivato un servizio di tutoraggio *on line*.

Accompagnamento e scambio. Sono stati creati i *laboratori regionali*, finalizzati alla descrizione e condivisione, in termini di attività caratterizzanti e *standard* di competenze, di tre profili professionali riconducibili al settore dell'ICT, mediante la sperimentazione della buona pratica.

Il progetto ha visto la realizzazione di tre laboratori regionali, a cui hanno complessivamente partecipato 26 destinatari:

- laboratorio Basilicata, per lo sviluppo del profilo professionale “*Progettista e gestore di reti ICT*”;
- laboratorio Puglia, per lo sviluppo del profilo professionale “*Tecnico per la sicurezza delle reti*”;
- laboratorio Emilia Romagna, per lo sviluppo del profilo professionale “*Multimedia Designer*”.

È stato, inoltre, creato un *laboratorio interregionale* destinato alla validazione ed alla condivisione dei tre profili professionali identificati nei laboratori regionali.

Il *laboratorio interregionale* è stato strutturato nelle seguenti fasi:

- un incontro di avvio, per la presentazione e condivisione degli obiettivi e del metodo di lavoro;
- un incontro intermedio, per la discussione dei risultati *in progress*;
- un incontro finale, mirato alla presentazione, discussione e validazione dei risultati dei laboratori regionali.

Quest’attività è stata finalizzata a fornire ai soggetti decisori delle tre regioni coinvolte nel progetto occasioni di confronto e di scambio di esperienze in materia di standard formativi e di certificazione delle competenze ed a promuovere la redazione di protocolli d’intesa per il mutuo riconoscimento dei crediti. Sono stati realizzati, trasversalmente al processo di sviluppo del progetto, tre *workshop* (di avvio, intermedio, finale).

Monitoraggio e valutazione. Il processo di trasferimento è stato monitorato e valutato in tutte le sue fasi di realizzazione. A tale attività hanno contribuito:

- un Comitato Scientifico, costituito dai rappresentanti di tutti i soggetti coinvolti nelle attività;
- un Comitato di Gestione e Coordinamento, avente la responsabilità di verificare, in ogni momento, lo stato di avanzamento del progetto e, ove necessario, proporre le opportune correzioni e ritrature.

Al termine delle attività sono stati intervistati i soggetti che vi hanno partecipato sia in termini di partenariato che di beneficiari. I risultati di tali interviste, uniti ai dati di monitoraggio e valutazione *in itinere*, sono confluiti nel *report* di valutazione finale del progetto.

Per la promozione e disseminazione dei risultati:

- è stata realizzata un *brochure* con la presentazione del progetto distribuita nelle fasi di lancio ed in occasione del convegno finale;
- è stata attivata una pagina *web*, con un’area privata per la fruizione della FaD ed un’area pubblica per il *download* di materiali e documenti riguardanti il progetto;
- è stato realizzato un convegno finale, cui hanno partecipato i rappresentanti delle strutture coinvolte ed altri *stakeholder* istituzionali. In tale occasione, sono stati presentati i risultati del progetto e sono state approfondite alcune esperienze realizzate in Italia e in Europa in materia di certificazione delle competenze e riconoscimento dei crediti formativi.

MACROAREA 3

• I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

• L'ATI di gestione

...la sintesi

L'ATS	
I COMPONENTI	CRITERI DI COMPOSIZIONE
Istituto Guglielmo Tagliacarne	Reti preesistenti
IFOA - Istituto di Formazione degli Operatori Aziendali	Competenze di singoli componenti
AsseforCamere	Affinità di intenti

...l'analisi

Il progetto di trasferimento ha previsto un'ATS composta da tre partner:

- Istituto Guglielmo Tagliacarne (Capofila);
- IFOA - Istituto di Formazione degli Operatori Aziendali;
- AsseforCamere.

L'ATS risulta costruita sulla base di due criteri fondamentali:

- *l'esistenza di una rete consolidata;*
- *le competenze dei singoli componenti.*

Va evidenziato che i tre componenti dell'ATS condividono un "ceppo comune", che è Unioncamere Nazionale. Per questo motivo, sono state molteplici le esperienze di lavoro comune, realizzate precedentemente, in ambiti affini a quello di CREDIT e non. Inoltre, tutti e tre i soggetti hanno una radicata e consolidata conoscenza dei territori oggetto dell'intervento di trasferimento, dovuta sostanzialmente a due fattori:

- la presenza di sedi periferiche (IFOA possiede una sede in ognuna delle tre regioni coinvolte nel processo di trasferimento);
- l'aver già lavorato nei territori oggetto dell'intervento, maturando, quindi, un'approfondita conoscenza delle specificità di ognuno di essi ed intessendo una rete di relazioni con gli operatori locali della formazione e con i centri politico-istituzionali di governo.

Per quanto riguarda, le competenze possedute dai singoli componenti dell'ATS, va segnalato che:

- l'Istituto Guglielmo Tagliacarne è un ente di Formazione e di Ricerca che ha come finalità statutarie la diffusione dell'informazione economica, offrendo a soggetti pubblici e privati la propria esperienza nel campo della ricerca quantitativa e qualitativa. L'Istituto ha realizzato, nel corso degli anni, numerose attività di ricerca e sperimentazione nel settore della formazione professionale e dell'istruzione nell'ambito di programmi e progetti Comunitari e Nazionali;
- IFOA, ha come scopo statutario l'attuazione di processi formativi di qualificazione e specializzazione professionale a favore dei settori e delle categorie economiche per le quali si riveli tale esigenza, nonché la creazione di strutture di sperimentazione, di assistenza e di servizio alle imprese. Proprio in virtù di tali scopi, IFOA è stato il soggetto coordinatore dei progetti che hanno generato la buona pratica oggetto del trasferimento;
- AsseforCamere, nell'ambito del sistema della formazione, progetta, realizza interventi formativi, studi e ricerche, promuove l'innovazione su problemi della formazione in riferimento alle esigenze delle imprese e del territorio, svolge attività editoriali e di comunicazione. Ha già curato, inoltre, le attività di diffusione e disseminazione nell'ambito dei progetti pilota da cui la buona pratica deriva.

L'ATS iniziale ha portato a conclusione il progetto senza alcuna variazione dei suoi componenti.

In particolare, i ruoli e le funzioni di ciascun componente dell'ATS sono stati:

- Istituto Tagliacarne, responsabile delle attività di coordinamento, ricerca e progettazione esecutiva; ha partecipato, anche se in alcuni casi solo marginalmente, alla realizzazione di tutte le fasi del progetto;
- IFOA ha assunto la responsabilità unica della realizzazione delle attività formative e, in varie misure, ha collaborato alle altre attività;
- AsseforCamere si è occupato principalmente dell'organizzazione, gestione e realizzazione di tutte le attività di diffusione e di disseminazione previste dal progetto.

• LA PARTNERSHIP

...la sintesi

LA PARTENRSHIP	
I COMPONENTI	CRITERI DI COMPOSIZIONE
Amministrazioni Regionali Regione Emilia Romagna - Assessorato Scuola, Università, Formazione, Lavoro e Pari Opportunità Regione Basilicata - Dipartimento Formazione, Lavoro, Cultura e Sport Regione Puglia - Assessorato alla Formazione Professionale, Politiche dell'Occupazione e del Lavoro, Cooperazione, Pubblica Istruzione e Diritto allo Studio Amministrazioni Provinciali Bari, Lecce, Foggia e Brindisi Agenzie di Orientamento e Formazione AGEFORMA - Matera APOF - Potenza	Esistenza di reti preesistenti Esistenza di reti locali Affinità di intenti

...l'analisi

Per la costruzione del partenariato sono stati scelti soggetti chiave nelle tre regioni oggetto dell'intervento, principalmente mediante reti di collaborazione preesistenti al progetto di trasferimento, in quanto la conoscenza, non solo delle strutture ma dei soggetti che in esse operano, è stata fondamentale al fine di coinvolgere attori con un elevato livello di interessamento ed in grado di dare un contributo pratico alla realizzazione delle attività.

La partnership risulta, pertanto, costruita sulla base di due criteri fondamentali:

- *l'esistenza di reti preesistenti* tra i componenti dell'ATS ed i soggetti locali;
- *l'affinità di intenti*.

La partnership iniziale non ha subito alcuna variazione, anche se l'inserimento di enti o associazioni locali in rappresentanza del mondo imprenditoriale avrebbe potuto dare un apporto di tipo pratico alla realizzazione del progetto in termini di verifica dell'effettiva esigenza delle figure professionali di cui sono stati progettati i profili.

Gli apporti di ciascun partner alla realizzazione del progetto sono stati i seguenti:

- Regione Emilia Romagna:
 - ha trasferito il proprio *know-how* in tema di integrazione tra i sistemi dell'istruzione, dell'università, della formazione professionale e del lavoro.

- Regioni Puglia e Basilicata:
 - hanno contribuito a far fronte a specifiche esigenze di determinate categorie di beneficiari;
 - hanno favorito la promozione e la disseminazione di idee e concezioni dei contesti locali.
- Amministrazioni Provinciali:
 - hanno contribuito a far fronte a specifiche esigenze di determinate categorie di beneficiari.
- Agenzie di Orientamento e Formazione:
 - hanno condiviso conoscenze, competenze e capacità;
 - hanno contribuito a far fronte a specifiche esigenze di determinate categorie di beneficiari;
 - hanno favorito la promozione e la disseminazione di idee e concezioni dei contesti locali.

• GLI STRUMENTI DI GOVERNO E DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA

...la sintesi

STRUMENTI DI GOVERNO	STRUMENTI DI COMUNICAZIONE ESTERNA
Comitato di Pilotaggio	Convegni
Comitato Scientifico	Pubblicazioni
Gruppi di lavoro informali	Tavoli di lavoro/concertazione
	Sito <i>web</i>

...l'analisi

La ricostruzione del quadro gestionale di progetto adottato dai partner, in termini di *governance*, strumenti e strategie di comunicazione interna ed esterna, ha delineato un quadro organizzativo ben articolato.

Il progetto ha previsto:

- un Comitato di Pilotaggio del Progetto, composto dai rappresentanti di ciascun componente dell'ATS e della partnership, che si riuniva sia in coincidenza dei principali eventi e fasi del progetto, sia per qualsiasi altra necessità. I rappresentanti dell'ATS partecipavano, inoltre, a riunioni con i rappresentanti istituzionali locali nei momenti chiave dello sviluppo dei partenariati locali;
- un Comitato Tecnico Scientifico, con funzioni di supporto e coordinamento scientifico al progetto di trasferimento;
- Gruppi di lavoro informali, che si sono tenuti nelle tre regioni coinvolte ogni volta che se ne è presentata l'esigenza.

Per quanto concerne, invece, gli strumenti e le strategie adottate per la comunicazione esterna sono stati utilizzati quattro strumenti:

- Convegni - è stato realizzato un seminario di lancio per la presentazione del percorso formativo ed un convegno finale per la presentazione/disseminazione dei risultati;
- Pubblicazioni - inizialmente non prevista, è stata realizzata la pubblicazione "Linee guida per la sottoscrizione di protocolli di intesa interistituzionali in materia di formazione";
- Tavoli di lavoro/concertazione - si è trattato dei laboratori regionali ed interregionali;
- Sito *web* - con un'area privata per la fruizione della FaD ed una pubblica con la presentazione del progetto ed il *download* di materiali e documenti. Il sito *web* ha permesso di fare informazione a tappeto con notevoli risultati in termini di contatti ricevuti e richieste di informazioni e di adesioni alla sperimentazione.

MACROAREA 4

• I RISULTATI DEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Metodologia	Sviluppo e definizione di tre profili professionali dell'ICT Condivisione e messa a punto di strumenti, dispositivi, linguaggio e metodologia comune fra i gruppi delle tre regioni
Modello di rete	Coinvolgimento del sistema della formazione delle tre regioni sia a livello di istituzioni che di operatori e progettisti
Follow-up	Laboratorio interregionale permanente

...l'analisi

Rispetto ai tre piani distinti (decisionale, tecnico, tecnico-operativo) su cui il progetto è intervenuto, i principali risultati da CREDIT raggiunti sono stati:

- a *livello decisionale*, ha offerto occasioni di confronto, di condivisione e di trasferimento di esperienze realizzate a livello regionale in materia di riconoscimento dei crediti formativi ed opportunità di raccordo operativo finalizzato al mutuo riconoscimento degli stessi;
- a *livello tecnico*, ha determinato:
 - l'acquisizione e la condivisione di strumenti metodologici per l'implementazione del sistema di certificazione e validazione dei percorsi formativi;
 - la definizione di tre profili professionali descritti in termini di competenze e standard formativi;
- a *livello tecnico-operativo*, ha messo a disposizione degli operatori:
 - una significativa occasione di qualificazione tecnico-professionale nella progettazione di percorsi formativi basati sulle competenze;
 - un'opportunità di confronto con soggetti appartenenti a diversi enti di formazione, contesti regionali e sistemi formativi;
 - la possibilità di partecipare al dibattito regionale ed interregionale in tema di standard formativi e mutuo riconoscimento dei crediti.

Hanno aderito all'iniziativa:

- *3 Regioni* - Basilicata, Puglia ed Emilia Romagna (strutture tecniche degli Assessorati alla Formazione Professionale);

- 6 Province - Potenza, Matera, Bari, Brindisi, Lecce, Foggia (strutture tecniche degli Assessorati alla Formazione Professionale);
- 47 strutture di formazione pubbliche e private - operatori dei sistemi di formazione professionale delle Regioni Basilicata, Puglia ed Emilia Romagna;
- 1 Università;
- 20 Istituti scolastici;
- 5 CCIAA, attraverso le Aziende Speciali.

•IL MAINSTREAMING

...la sintesi

LIVELLI DI MAINSTREAMING RAGGIUNTI DAL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

Adozione del modello da parte dei soggetti coinvolti
Sensibilizzazione e trasferimento nei confronti dei funzionari e degli operatori tecnici delle Amministrazioni Pubbliche

...l'analisi

L'effetto più significativo da sottolineare è rappresentato dall'occasione, messa a disposizione degli operatori della formazione professionale delle tre regioni, di riqualificarsi sia a livello tecnico (metodologie e strumenti di progettazione formativa) che a livello normativo (le più recenti leggi e norme nonché documenti tecnici in materia di formazione professionale e di sistema di IFTS). A conclusione delle attività, gli operatori coinvolti hanno dichiarato che stavano già sperimentando, in maniera più estesa, la buona pratica trasferita all'interno delle proprie strutture.

Sempre a livello di mainstreaming orizzontale, risulta importante sottolineare l'azione di sensibilizzazione e trasferimento realizzata nei confronti dei funzionari e degli operatori tecnici delle Amministrazioni Pubbliche coinvolte in materia di nuove metodologie formative per la certificazione dei crediti ed il loro mutuo riconoscimento. È importante ricordare che si è trattato di una sperimentazione che, per quanto andata a buon fine, richiede, a livello politico istituzionale, una serie di prassi e di procedure nonché il verificarsi di molteplici condizioni, affinché possa essere implementata a sistema.

• RILETTURA DELLA BUONA PRATICA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO: SOSTENIBILITÀ E PROSPETTIVE

• LA BUONA PRATICA ORIGINARIA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO

L'analisi realizzata nel presente lavoro di tutte le caratteristiche del progetto CREDIT consente di considerare soddisfacenti le ricadute, in termini di efficacia, del processo di trasferimento della buona pratica Ulixes, realizzato nell'ambito del progetto stesso:

- a livello di competenze acquisite/sviluppate dai partecipanti alle diverse azioni previste (*apprendimento individuale*);
- a livello di implementazione della buona pratica acquisita nei sistemi organizzativi di appartenenza dei destinatari (*apprendimento organizzativo*);
- a livello di sistema politico-istituzionale di regolazione dei sistemi regionali di formazione professionale (*apprendimento organizzativo*).

Con riferimento all'adozione di modalità condivise di riconoscimento delle qualifiche e dei crediti formativi, le indicazioni europee, che mirano al raggiungimento di questo scopo anche mediante lo sviluppo di processi di cooperazione interistituzionale, sembrano essere state recepite in maniera coerente dal progetto. Certamente, gli ostacoli che, dal punto di vista dei soggetti coinvolti nell'iniziativa, sono stati incontrati e che ancora permangono a livello organizzativo ed istituzionale, nonché procedure che connotano i diversi sistemi formativi delle regioni coinvolte, costituiscono un ambito rispetto al quale sarebbe auspicabile intervenire, in una logica di ulteriore valorizzazione e di consolidamento nel tempo dei risultati prodotti mediante l'implementazione del progetto CREDIT. L'esperienza realizzata testimonia come i processi di apprendimento organizzativo si rivelino, nei fatti, molto più "vischiosi" e difficili da "innescare", di quanto non risultino i processi di apprendimento individuale. La traccia segnata dal progetto CREDIT, in particolare per ciò che concerne l'attivazione di dispositivi di stimolo/supporto all'apprendimento organizzativo, va seguita ed ulteriormente sviluppata.

• LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO: CONDIZIONI E PROSPETTIVE

Nell'ambito del Convegno che è stato realizzato sia per la disseminazione dei risultati del progetto sia per consentire l'approfondimento di esperienze effettuate in Italia ed in altri contesti europei (Regno Unito, Francia) in materia di certificazione delle competenze e di riconoscimento dei crediti formativi, sono emersi alcuni potenziali ambiti di miglioramento su cui sarà utile intervenire, affinché l'esperienza realizzata non resti una mera sperimentazione, ma diventi uno strumento funzionale alla messa a punto di efficaci processi di certificazione e di mutuo riconoscimento dei crediti.

Pertanto, con riferimento al *follow-up* dell'iniziativa, sono state segnalate le seguenti possibili future azioni:

- la realizzazione di *sessioni di formazione-intervento*, volte a favorire l'apprendimento organizzativo nell'ambito delle strutture di formazione del sistema;

- la creazione di un *Laboratorio permanente*, volto a monitorare e a diffondere *know-how* sulle attività sviluppate dai sistemi di formazione regionali in tema di certificazione delle competenze e di riconoscimento dei crediti;
- la costituzione di un *gruppo tecnico istituzionalizzato*, che supporti i sistemi formativi regionali nell'elaborazione di politiche di certificazione e di mutuo riconoscimento dei crediti, con specifico riferimento, ad esempio, a tematiche quali la certificazione delle Unità Capitalizzabili, la strutturazione del Libretto Formativo, la definizione dei crediti relativi ai profili professionali.

CASE STUDY

APE - AZIONE PROMOZIONE EUROPA

- ***Ente promotore ITS MARIE CURIE***
- ***PON Obiettivo 1 - Azione II.1.B***

Per la realizzazione del *case study* sono stati intervistati: *A. Pietrella*, Direttore generale della direzione scolastica per la Regione Sardegna; *G. San Giorgi*, Responsabile Career Point (Milano) e Docente dell'Università di Cagliari; *C. Varese*, Ufficio operativo della Direzione scolastica della Regione Sardegna; *M. Vimercati*, Responsabile ITSOS.

MACROAREA 1

• L'ORIGINE DELLA BUONA PRATICA DA TRASFERIRE

...la sintesi

RILEVANZA DEL PROGETTO	INNOVATIVITÀ
Rendere possibile la "mobilità" dei giovani e dei lavoratori sia da un punto di vista formale che sostanziale	⇒ Realizzazione di esperienze che incidono sulla crescita culturale e professionale dei giovani. Attraverso i programmi di mobilità si interviene sullo sviluppo di competenze non solo di tipo tecnico ma anche trasversali, quali l'imprenditorialità, la motivazione all'apprendimento continuo, la creatività, la flessibilità e l'adattabilità
Creazione di un luogo virtuale di incontro e di confronto. Piattaforma operativa comune e condivisa	⇒ Crescita professionale delle istituzioni scolastiche, che imparano a contrattare con le imprese i programmi di lavoro/formazione per i giovani. Sviluppo nelle scuole e nei centri di formazione di nuove competenze e professionalità, acquisizione di nuovi stili e metodi di lavoro
Guida per scambi di giovani in formazione	⇒ In 3 lingue, francese, inglese e italiano. Fruibilità via internet per tutti gli istituti scolastici e centri di formazione europei. Accesso alla consultazione delle 5 parti della guida e possibilità di scaricare gli strumenti metodologici e operativi per la pianificazione, progettazione, gestione, valutazione e certificazione di esperienze di mobilità
Database per la ricerca dei partner	⇒ Strumento di consultazione con informazioni sempre aggiornate per una comunicazione attiva transnazionale

DATI SINTETICI PROGETTO ORIGINARIO

Soggetti promotori	Istituto Tecnico Statale Sperimentale ad Ordinamento speciale "Marie Curie" di Cernusco sul Naviglio, Milano
Titolo del progetto	WEA - Work Experience Abroad
Fonti di finanziamento	Programma Leonardo Da Vinci
Settori coinvolti	Lavoro Formazione Mobilità
Tematiche	Ottimizzazione inserimento lavorativo e sociale in contesti transnazionali
Territorio di attuazione	Italia - ITSOS (Milano), Torino (CEP), Roma (ENEA e Project srl), Francia (Rennes), Irlanda (Cork)

La buona pratica originaria è nata dal progetto WEA (Work Experience Abroad) finanziato nell'ambito del Programma Leonardo da Vinci ed ha avuto come obiettivo primario la creazione di uno strumento valido sul piano europeo per la progettazione e la realizzazione di collocazioni, scambi e formazione del personale coinvolto per favorire l'inserimento lavorativo e sociale di studenti, insegnanti e formatori in contesti transnazionali. Al raggiungimento di tali obiettivi hanno concorso le varie Guide (Guida sulle tematiche della mobilità, Guida metodologica ed operativa per l'organizzazione di collocazioni all'estero di giovani, Guida sui sistemi formativi dei Paesi europei) prodotte dall'ITSOS "Marie Curie" nell'ambito dei programmi europei PETRA I del 1991 e Petra II del 1995.

La sempre maggiore importanza attribuita alla formazione dei cittadini e dei lavoratori anche attraverso esperienze di mobilità, ha indotto l'ITSOS a proporre una nuova edizione della Guida, a carattere transnazionale, in tre lingue (inglese, francese e italiano). Lo sviluppo delle nuove tecnologie telematiche, ed in particolare di Internet, ha reso possibile elaborare un progetto di sito WEA che ha permesso la diffusione su vasta scala della Guida quale strumento metodologico e organizzativo per la realizzazione di collocazioni lavorative all'estero e luogo "virtuale" di confronto, discussione, ricerca di partner e di informazioni per la realizzazione dei collocazioni.

La buona pratica si è rivelata uno strumento valido non solo per la scuola superiore, ma anche per il sistema della formazione professionale e per l'università in termini di riorganizzazione dei servizi formativi e di riqualificazione e aggiornamento degli operatori coinvolti sia a livello nazionale che europeo. Il sistema WEA poteva essere utilizzato anche da Istituzioni, quali Comuni, Regioni, Province e Osservatori interessati alla realizzazione di esperienze lavorative transnazionali di giovani, fornendo un contributo conoscitivo sulle politiche e sui programmi che promuovono e sostengono la mobilità.

All'interno del sito WEA vi è un'area informazioni, *news* e *link* dedicata alle esperienze di mobilità e un'area dedicata ai contatti per promuovere la comunicazione tra promotori di iniziative di mobilità attraverso:

- un forum, che ospita informazioni, suggerimenti, presentazioni di esperienze riguardanti iniziative di mobilità;
- un data base "ricerca partner", che consente di ricercare partner fra le istituzioni già registrate e di inserirsi fra le istituzioni alla ricerca di un partner per un progetto di mobilità.

Il progetto WEA, pertanto, era finalizzato a sviluppare la dimensione europea della formazione professionale e ad appoggiare le attività tese allo sviluppo delle capacità linguistiche come parte di provvedimenti di formazione per promuovere l'acquisizione di qualifiche flessibili e di capacità personali indispensabili per la mobilità richiesta ai lavoratori per soddisfare le esigenze delle imprese. I partner che hanno collaborato alla pratica originaria sono stati:

- ITSOS "Marie Curie" di Cernusco sul Naviglio (Italia)
- CAFOC di Rennes (Francia)
- DEIS - Cork Institute of Technology (Irlanda)

- CEP di Torino (Italia)
- ENEA (Italia)
- QUIPO srl (Italia)

• RISULTATI RAGGIUNTI DAL PROGETTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Obiettivi	Diffusione in ambiti istituzionali, a diversi livelli di responsabilità Implementazione di esperienze di stage nei percorsi formativi
Modello di rete	Istituzioni ed enti interessati alla mobilità transnazionale
Follow-up	Servizi formativi riorganizzati Operatori qualificati impegnati nei servizi Reti locali rafforzate Gestione uniforme dei collocamenti da parte di tutti i partner italiani e stranieri (strumenti in 3 lingue)

MAINSTREAMING	
Riproduzione dell'intervento in altri contesti territoriali	Adesione da altri territori
Adozione da parte di Enti pubblici e privati	Collegamento ad altri progetti europei Europass/Euroway e Sole
Adozione stabile da parte del promotore	Istituti formazione secondaria Istituti di formazione professionale ITSOS

...l'analisi

La buona pratica sperimentata, oltre a fornire un contributo conoscitivo sulle politiche e sui programmi che promuovono e sostengono la mobilità dei giovani in ambito formativo, ha costituito un valido stimolo alla formulazione di progetti di scambio con l'estero e di collocamento in un contesto europeo, supportando gli operatori della formazione nella costruzione di percorsi di tirocinio di qualità.

Il progetto WEA ha permesso una gestione uniforme dei collocamenti da parte di tutti i partner italiani e stranieri coinvolti, grazie alla disponibilità degli stessi strumenti in tre lingue. I prin-

cipali benefici apportati dalla buona pratica sono stati rilevati nell'ambito dell'istruzione e della formazione professionale, in termini di riorganizzazione dei servizi formativi e di riqualificazione ed aggiornamento degli operatori coinvolti sia a livello nazionale che europeo. Ad essi è stata fornita una piattaforma operativa comune e condivisa ed una metodologia di gestione uniforme dei collocamenti e degli scambi, che ha contribuito notevolmente alla creazione e al rafforzamento non solo delle reti locali, ma anche di quelle transnazionali.

Gli impatti prodotti dalla buona pratica sui sistemi di riferimento si presentano di ampio spettro, sia in termini di mainstreaming orizzontale che verticale. Infatti, oltre all'adozione stabile del modello da parte del promotore e dei partner del progetto, si segnala anche la sua riproduzione in altri contesti territoriali non direttamente coinvolti e l'adozione delle modalità di intervento proposte da parte di altri attori pubblici e privati.

Un importante impatto sul sistema si è verificato in Italia, dove il Ministero della Pubblica Istruzione ha chiamato l'ITSOS a contribuire ad un Guida nazionale dei tirocini distribuita dal MIUR a tutti gli istituti scolastici nazionali. Il progetto WEA e il suo utilizzo sono stati punti di partenza per altri progetti europei, come Europass/Euroways e Sole.

Uffici-Infomagiovani e Comuni hanno richiesto all'ITSOS interventi per illustrare il progetto e strumenti idonei per la buona gestione di iniziative di mobilità. Il database ha ottenuto il riconoscimento formale dall'ISFOL, Unità di coordinamento del programma Leonardo da Vinci.

• PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ EMERSE

...la sintesi

PUNTI DI FORZA	CRITICITÀ
<p>Obiettivo specifico: creare uno stimolo alla formulazione di progetti di collocamenti all'estero e scambi, con una metodologia di qualità nella realizzazione del tirocinio</p> <p>Formato duttile e versatile degli strumenti in dotazione nella guida</p> <p>Modello organizzativo con una dettagliata struttura di ruoli e responsabilità</p> <p>Strumento di confronto e ricerca</p>	<p>Aggiornamento costante e puntuale del database per la ricerca dei partner</p>

...l'analisi

Il sistema WEA è risultato essere un valido strumento non solo per chi intende cimentarsi direttamente nelle esperienze di mobilità transnazionale, ma anche per chi necessita di informazioni e formazione su aspetti normativi, gestionali e organizzativi che caratterizzano tali progetti.

La guida e il sito contengono strumenti che favoriscono l'inserimento in ambienti lavorativi stranieri e promuovono un'azione che stimola nei giovani un *atteggiamento positivo nei confronti della mobilità* e dello sviluppo di capacità personali di adattamento a contesti diversi.

La *guida metodologica ed operativa* per l'organizzazione di collocamenti all'estero di giovani può essere anche uno strumento di formazione, aggiornamento e autoistruzione per i responsabili di progetti di collocamento e per i tutor.

Il *modello organizzativo* è strutturato, diviso per compiti e responsabilità, e finalizzato alla messa a punto di tirocini in ambito transnazionale, per favorire una maggiore occupabilità dei giovani.

Nella seconda parte della Guida, dedicata al piano di realizzazione, vengono descritte le fasi e le operazioni caratterizzanti la pianificazione di iniziative di mobilità. Le fasi in cui si articola non sono da intendersi in maniera sequenziale, ma seguono le tematiche e gli snodi più rilevanti per la messa a punto di progetti di mobilità. Ciò rende la guida WEA uno strumento flessibile e pratico, facilmente consultabile e adattabile alle diverse esigenze.

Gli elementi di criticità risiedono nel lato "tecnico" e strumentale del progetto: il database per la ricerca dei partner necessita di un lavoro costante sul piano dell'aggiornamento e della fruibilità del sistema.

Il raggiungimento degli obiettivi del progetto WEA ha portato notevoli vantaggi:

- all'istituzione, che opera in una nuova dimensione europea;
- ai giovani, che acquisiscono da tali esperienze la capacità di inserirsi in un mercato lavorativo più ampio;
- alle imprese, che possono disporre di risorse dotate delle capacità e competenze richieste.

MACROAREA 2

• IL PROGETTO DI TRASFERIMENTO: MODALITÀ ATTUATIVE

...la sintesi

CARATTERISTICHE DEL TRASFERIMENTO	
Oggetto	Diffondere nella Regione Sardegna, nei diversi ambiti istituzionali, a diversi livelli di responsabilità (responsabili e operatori della formazione e delle politiche attive del lavoro), conoscenze e competenze per l'implementazione di esperienze di stage e tirocini all'estero nei percorsi formativi dei giovani
Dimensioni	Scuole e territori della Regione Sardegna
Tipologia	Trasferimento: <ul style="list-style-type: none">• territoriale• metodologico• evolutivo• formativo

...l'analisi

Il progetto A.P.E. ha riguardato il trasferimento integrale del modello organizzativo, della metodologia e degli strumenti operativi derivanti dal progetto WEA, finalizzati alla realizzazione di iniziative di mobilità, esperienze ed inserimento lavorativo in contesti transnazionali, tirocini in contesti lavorativi nazionali per giovani della scuola secondaria superiore, degli istituti di formazione professionale e di formazione superiore.

L'obiettivo del trasferimento, destinato ai dirigenti/direttori, docenti/formatori e responsabili amministrativi della Regione Sardegna, era di favorire l'utilizzo, in diversi ambiti istituzionali e a diversi livelli di responsabilità, di conoscenze e competenze per l'implementazione di esperienze di stage nei percorsi formativi dei giovani, per migliorare la qualità della formazione, favorire l'occupabilità e lo sviluppo locale.

Le modalità d'intervento utilizzate sono state una combinazione di azioni diversificate che, partendo dalla diffusione della buona pratica, hanno consentito, con le azioni successive, di mettere in evidenza la capacità della buona pratica che ha permesso di innalzare il livello di progettualità della Sardegna (pianificazione di interventi, progettazione di strumenti, identificazione delle risorse, controllo di gestione, monitoraggio e valutazione) e, conseguentemente, sono state rese evidenti le sue potenzialità di impatto sullo sviluppo locale grazie alla diffusione della cultura di rete, dell'innovazione dei sistemi e della progettazione formativa, strumenti di miglioramento dell'offerta e di personalizzazione dei *curricula*.

Il processo di trasferimento, e soprattutto le attività dirette ai destinatari dell'azione di formazione, è stato sviluppato, pertanto, su due principi:

- quello dell'interattività, intesa, non solo in senso tecnico come interattività degli strumenti e della formazione, ma anche come spirito collaborativo tra soggetti, attori e sistemi diversi, attraverso la realizzazione del collegamento tra referenti istituzionali regionali e locali della formazione e delle politiche attive del lavoro, tre attori chiave dell'istruzione e formazione professionale e realtà imprenditoriali, tra politiche europee e operatori della formazione;
- quello della produzione, in quanto, create le premesse con le prime azioni di sensibilizzazione e informazione dei destinatari, gli esiti del progetto risultano tangibili e quantificabili grazie alla presentazione e approvazione di numerosi progetti di mobilità da parte delle istituzioni coinvolte nel trasferimento.

Il trasferimento ha richiesto un riadattamento della buona pratica originaria, in particolare per quanto riguarda l'uso della tecnologia per l'attività di formazione. La distanza effettiva fra l'ente promotore, coordinatore dell'azione formativa, e i destinatari di riferimento ha richiesto l'istituzione e la creazione specifica di un sistema di *E-Learning*.

Il database per la ricerca dei partner, inoltre, è stato aggiornato in funzione delle necessità del territorio di riferimento, richiedendo anche un aiuto attivo e partecipativo da parte degli *stakeholder* del progetto.

Tale processo è stato caratterizzato da un trasferimento:

- *territoriale*: la buona pratica è stata trasferita in tutta la Regione Sardegna. La rete di collaborazioni a livello regionale creatasi tra le diverse realtà territoriali, istituzionali e non, è stata fondamentale per sostenere la riuscita del trasferimento e continua tuttora. È stata costituita una rete di partenariato molto radicata nel territorio, essenziale per ottenere buoni risultati nella creazione di esperienze lavorative extrascolastiche.
- *metodologico*: l'utilizzo e l'acquisizione metodologica degli strumenti già predisposti nell'ambito del progetto WEA si sono rivelati elementi importanti per la realizzazione di esperienze che influiscono sulla crescita culturale e professionale dei giovani sardi e del loro attuale contesto socio-economico.
- *evolutivo*: impostato, sin dalla fase progettuale, sull'arricchimento culturale del territorio e del contesto di trasferimento. Attraverso la rilevazione dei fabbisogni formativi - in tema di elaborazione di progetti di mobilità transnazionale - e l'analisi delle infrastrutture comunicative (intranet ed internet) presenti negli Istituti superiori e nei Centri di formazione professionale della Regione Sardegna, si è giunti ad una mappatura del territorio per ambiti istituzionali e per ruoli professionali.
- *formativo*: ha puntato alla formazione "a cascata" per far conoscere la metodologia WEA.

Gli obiettivi che l'Ente promotore del trasferimento si è posto rispetto al territorio di destinazione, la Regione Sardegna, sono stati: mettere a sistema tutte le componenti utili per un progetto di mobilità, diffondere su scala regionale una guida come strumento metodologico ed organizzativo per la realizzazione di collocamenti lavorativi all'estero e offrire un luogo di incontro e confronto, condivisibile e collaborativo, per discutere, ricercare partner e acquisire informazioni utili per la realizzazione dei collocamenti. L'idea è stata di dare un modello di pratica già collaudato, da proporre a soggetti interessati e pronti a garantire un impatto sul sistema.

Nel corso del trasferimento sono state effettuate le seguenti attività:

Formazione. Sono stati realizzati sei corsi di formazione di cui due prototipo e quattro a cascata nelle due città polo individuate, Cagliari e Olbia. I corsi, finalizzati a sviluppare competenze di pianificazione, gestione, controllo e valutazione di iniziative di mobilità con esperienza lavorativa, sono stati strutturati secondo una logica di formazione integrata.

Ogni corso prevedeva tre fasi:

- due giornate in presenza, finalizzate a presentare le buone pratiche WEA per la progettazione di iniziative di mobilità, per avere uno scenario delle azioni possibili e per dare informazioni utili e dettagliate sul progetto Leonardo;
- la formazione *on line*, con *tutorship*, della durata di un mese, finalizzata ad elaborare un progetto di mobilità di un singolo istituto o di rete, secondo le linee date dal formulario di candidatura;
- due giornate in presenza, finalizzate a completare la stesura del progetto di mobilità e ad approfondire il tema della valutazione.

Hanno partecipato alla formazione 141 soggetti appartenenti a 46 organismi di formazione (43 istituti scolastici e 3 CFP) dislocati su tutto il territorio regionale. La scelta strategica dell'azione di formazione è stata quella di coinvolgere un'equipe per istituzione: il dirigente, due docenti/formatori e il responsabile amministrativo, a garanzia del raggiungimento dei risultati dell'azione stessa, di elaborazione cioè di progetti di mobilità con caratteristiche di realizzabilità e ammissibilità ai finanziamenti comunitari.

Nei corsi di formazione sono stati redatti, in equipe, progetti di mobilità, scambi e collocazioni, con caratteristiche di realizzabilità.

Per la gestione dell'attività di formazione sono stati predisposti materiali rispettando la struttura del progetto WEA:

- orientarsi nella normativa comunitaria;
- conoscere i sistemi formativi dei diversi paesi;
- approfondire le tappe da seguire per un progetto di mobilità;
- familiarizzare con gli strumenti operativi per la progettazione e gestione organizzativa e finanziaria, per la valutazione e la certificazione delle esperienze.

Per i corsi prototipo è stato messo a punto anche un apposito ambiente di apprendimento, con utilizzo della piattaforma *First Class*, che ha permesso la costituzione di classi virtuali di corsisti. I problemi di tipo tecnico riscontrati in questa fase della formazione hanno spinto l'equipe dell'ITSOS a trasformare le lezioni in pagine *web*, accessibili nel sito APE.

Il risultato più importante dell'attività di formazione è stata la preparazione di figure professionali che potranno ricoprire il ruolo di agenti del trasferimento in altri contesti locali.

Accompagnamento e tutoraggio. L'azione ha previsto un supporto sia in presenza che *on line* ai partecipanti all'attività di formazione nella formulazione di progetti di mobilità con esperienza lavorativa transnazionale nell'ambito di iniziative e programmi comunitari. Tale attività ha avuto

il carattere di un costante tutoraggio durante tutto il trasferimento. Per quanto ha riguardato il corso prototipo, la consulenza è stata svolta in itinere dal gruppo del coordinamento centrale, mentre, per i corsi cascata, ci si è avvalsi di tutor “interni”, provenienti dal corso prototipo, che hanno aiutato il coordinamento centrale nel facilitare il processo di apprendimento e nell’assistenza alle scuole coinvolte.

Ciò ha portato ad elaborare progetti di mobilità completi di analisi di fattibilità e riproducibili per settori, *target* e situazioni lavorative differenti.

Sensibilizzazione. L’azione di sensibilizzazione è stata di rilevanza regionale ed era finalizzata a sviluppare consapevolezza della necessità di incidere sulla qualità della formazione professionale dei giovani, introducendo la dimensione europea attraverso i progetti di collocamento.

È stato implementato il sito APE, con rimandi espliciti al sito WEA, per offrire una pluralità di servizi che permettessero l’esistenza e l’utilizzo della buona pratica anche a conclusione del progetto. Il sito può essere utilizzato come risorsa per la progettazione di iniziative e come strumento di ricerca di partner attraverso il database di WEA.

Per promuovere il progetto APE e far conoscere gli obiettivi dell’esperienza è stato organizzato un Convegno Regionale. In tale occasione sono state proposte riflessioni sul tema della mobilità e delle nuove competenze richieste per favorire l’occupabilità dei giovani nel territorio europeo.

Studi e ricerche. È stata condotta una ricerca per indagare sui fabbisogni formativi degli Istituti secondari superiori e dei Centri di formazione professionale, sull’elaborazione di progetti di mobilità transnazionale e sulle infrastrutture comunicative presenti nelle istituzioni formative della Sardegna.

Il piano di ricerca ha previsto due livelli di analisi:

- il primo (ricerca indiretta), di natura quantitativa, ha coinvolto l’intera popolazione tramite la somministrazione di un questionario ai Dirigenti Scolastici e ai direttori dei centri di formazione professionale;
- il secondo (ricerca diretta), ha preso in considerazione un campione rappresentativo di tale universo coinvolto in un’ulteriore analisi di tipo qualitativo, consistente in una intervista semi strutturata effettuata da ricercatori presso le diverse realtà, al fine di indagare dimensioni difficilmente rilevabili attraverso il questionario.

Tale attività ha confermato la correttezza della scelta del territorio sardo come contesto che esprimeva fabbisogni coerenti con gli obiettivi progettuali.

Monitoraggio e valutazione. L’azione trasversale di monitoraggio dei risultati è avvenuta *in itinere* ed ha tenuto conto del rispetto delle scadenze previste e dell’utilizzo delle risorse. Il monitoraggio ha interessato sia le attività di informazione e sensibilizzazione che le attività di formazione. Il compito di ciascun partner è stato seguito attentamente ed è stato oggetto di un’osservazione costante.

A tale scopo è stata sperimentata una metodologia di monitoraggio che ha previsto la formulazione di strumenti operativi di controllo adatti al processo:

- il *piano di progetto*, per raccogliere le informazioni sulle responsabilità mantenute, gli autori e i tempi di realizzazione di ogni fase del progetto, i controlli e le verifiche sulle diverse azioni;
- le *schede di verifica di fase*, personalizzate per ogni fase del progetto e finalizzate a dare visibilità alle operazioni effettuate, agli attori, ai tempi, ai problemi incontrati e alle soluzioni adottate.

L'azione di valutazione finale dei risultati e dei prodotti del progetto di trasferimento era finalizzata alla definizione di una strategia per l'implementazione "continua".

MACROAREA 3

• I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

• L'ATI di gestione

...la sintesi

L'ATS	
I COMPONENTI	CRITERI DI COMPOSIZIONE
ITSOS "Marie Curie"-Cernusco s/N (Milano)	Possesso dei requisiti richiesti dall'Avviso
ISFOR API- Cagliari	Competenze dei componenti ATS
SINTAGMA s.r.l.- Roma	Reti di relazioni personali
CAREER POINT- Milano	
ITC DEFFENU- Olbia	

...l'analisi

- ITSOS, capofila dell'ATS, ha coordinato tutte le azioni del progetto, ha elaborato e gestito le azioni di formazione e tutoraggio. Ha garantito il coordinamento, la pianificazione e la verifica *in itinere* ed *ex- post*.
- CAREER POINT ha realizzato la ricerca sui fabbisogni formativi e sulle infrastrutture comunicative degli organismi di formazione delle Regione Sardegna; ha condotto l'attività di monitoraggio assieme al capofila; ha collaborato all'organizzazione dei convegni e curato le relazioni sul territorio; ha contribuito a promuovere e disseminare la buona pratica nel contesto locale e a produrre innovazione nel sistema formativo sardo.
- ISFOR API ha seguito l'organizzazione dei corsi di formazione a cascata, ha collaborato alla gestione dei convegni e alla divulgazione del progetto sul territorio meridionale assieme all'Istituto Deffenu.
- ITC DEFFENU ha curato l'organizzazione dei corsi di formazione di Olbia, si è occupato di eventi e convegni, ha curato le relazioni sul territorio settentrionale.
- SINTAGMA ha realizzato il sito APE.

• LA PARTNERSHIP

...la sintesi

LA PARTENRSHIP	
I COMPONENTI	CRITERI DI COMPOSIZIONE
Direzione Regionale scolastica per la Sardegna	Competenze dei partner
Amministrazione Provinciale di Sassari	Affinità di intenti
Amministrazione Comunale di Olbia	Radicamento nel territorio scelto per il processo di trasferimento
Università di Cagliari, Dipartimento di Psicologia	
Liceo Scientifico Pacinotti, Cagliari	

...l'analisi

L'idea di avvalersi di un partenariato di supporto per il processo di trasferimento nasce dalla necessità di avere un contatto diretto con il territorio di riferimento, per istituire canali d'accesso privilegiati, finalizzati alle diverse attività di attuazione del progetto.

La *Direzione scolastica regionale* della Sardegna è stata, nel suo ruolo istituzionale, la struttura che più ha promosso il trasferimento delle buone pratiche WEA sul territorio sardo ed in particolare a tutti gli Istituti di istruzione superiore della Regione. Ha partecipato con i suoi operatori alle fasi di formazione, ha seguito il monitoraggio dell'intero processo di trasferimento ed ha preso parte all'azione di sensibilizzazione.

L'*Università di Cagliari* avuto una funzione prettamente di supervisione scientifica.

Le *Amministrazioni Provinciali e Comunali* coinvolte hanno dato un contributo politico e organizzativo fondamentale per la gestione logistica dei due convegni regionali.

• GLI STRUMENTI DI GOVERNO E DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA

...la sintesi

STRUMENTI DI GOVERNO	STRUMENTI DI COMUNICAZIONE ESTERNA
Comitato Tecnico Scientifico	Tavoli di concertazione
Gruppi di lavoro informali	Convegni
Incontri bilaterali	Pubblicazioni
	Sito <i>web</i>

...l'analisi

Il sistema di gestione è stato un elemento chiave per la riuscita del progetto APE. Sono stati istituiti nuclei operativi, con soggetti appartenenti a diverse istituzioni, il cui compito era di progettare gli interventi, definire il piano operativo e la sequenza delle attività e svolgere azioni di monitoraggio continuo su:

- Ricerca
- Informazione
- Formazione

Per la comunicazione esterna ci si è avvalsi del sito internet e del materiale informativo distribuito ai convegni.

MACROAREA 4

• I RISULTATI DEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Target	Istituti di formazione della Regione Sardegna
Modello di rete	Rete della Direzione Scolastica della Regione Sardegna
Follow-up	6 corsi di formazione Lezioni/esercitazioni fruibili in rete 35 progetti di mobilità, di cui 4 approvati

...l'analisi

È stata prevista all'interno del progetto di trasferimento una consistente attività di diffusione e di disseminazione dei risultati, sia attraverso la pubblicazione di materiale informativo su riviste specializzate sia mediante convegni e *workshop*.

Dalle ricerche e dalle valutazioni effettuate durante il trasferimento si evince che la Regione Sardegna è stato un contesto favorevole per l'azione di trasferimento, che ha coinvolto circa 500 soggetti, di cui 141 formati; tra questi i responsabili e gli operatori degli Assessorati alla Formazione, i dirigenti e i docenti della Direzione Scolastica, gli Istituti di istruzione secondaria e i responsabili amministrativi.

Dai questionari predisposti alla fine dei corsi è risultata una buona integrazione nel lavoro operativo fra dirigenti e docenti/formatori: la scelta di operare su equipe per istituzione formativa, invece che su singole persone, ha consentito una buona ricaduta degli effetti dei contenuti sul contesto di appartenenza.

Il sito www.apesardegna.net continua ad essere utilizzato come strumento per la progettazione di iniziative di mobilità. Il database per la ricerca dei partner viene sempre aggiornato, permettendo, così, la creazione ed il mantenimento di relazioni formali ed informali fra le istituzioni, sia a livello nazionale che transnazionale.

• IL MAINSTREAMING

...la sintesi

LIVELLI DI MAINSTREAMING RAGGIUNTI DAL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

Adozione stabile del modello da parte dei soggetti coinvolti nella sperimentazione
Trasposizione delle innovazioni sperimentate nell'ambito di APE ad altri contesti: formazione secondaria e formazione professionale
Recepimento e condivisione di una nuova visione in materia di alternanza scuola-lavoro, sia a livello nazionale che transnazionale

...l'analisi

Il progetto di trasferimento ha prodotto un impatto sul sistema, sulle istituzioni formative sia locali che regionali, sulle scuole e i centri di formazione professionale (seppur in maniera meno indicativa). La capacità di pianificare, realizzare e gestire iniziative di mobilità transnazionale ha consentito alle diverse istituzioni formative di ottenere informazioni utili per una riflessione sui *curricula*, sui programmi di insegnamento, sulle modalità di erogazione nell'ottica di un'ottimizzazione dei propri interventi formativi.

Il trasferimento ha portato, nel contesto di riferimento, ad un aumento delle capacità progettuali per: la pianificazione degli interventi, la predisposizione degli strumenti formativi, l'individuazione delle risorse, la programmazione delle fasi, la gestione, il controllo e la valutazione. Si è, inoltre, creato un maggior rapporto fra imprese e formazione, si sono sviluppate nuove reti tra gli operatori, si sono intensificate le reti locali; ciò grazie ad un insieme di fattori che hanno contribuito al successo dell'operazione di trasferimento. In particolare:

- la suddivisione di ruoli e responsabilità;
- gli strumenti completi e facilmente fruibili;
- il tutoraggio continuo che ha accompagnato il progetto di trasferimento.

• RILETTURA DELLA BUONA PRATICA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO: SOSTENIBILITÀ E PROSPETTIVE

• LA BUONA PRATICA ORIGINARIA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO

WEA richiede una serie di competenze informatiche e di terminologie che non sono proprie a tutti i soggetti che ne vengono a contatto. Oltre ai problemi logistici e di comunicazione, è necessaria una valutazione delle conoscenze di base dei corsisti.

È opinione comune, degli *stakeholder* intervistati, che tali strumenti sono assai facili da usare, di semplice comprensione e di immediata attuazione. Il problema che rimane è nella non sempre adeguata preparazione in materia dei soggetti impegnati nella fase di formazione: una carenza di questo tipo è stata riscontrata a livello tecnologico (essendo la guida, gli strumenti, gli esercizi e la formazione erogati completamente in forma telematica). Probabilmente una maggiore analisi alla base del processo di trasferimento di buona pratica avrebbe permesso di cercare soluzioni attive al problema.

• LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO: CONDIZIONI E PROSPETTIVE

Il fatto che l'Ente promotore ITSOS stia continuando a rispondere alle domande degli enti e delle istituzioni sarde interessate ad iniziative di mobilità, delinea come vi sia una esigenza ed un bisogno da soddisfare. La consulenza che l'ente promotore concede mostra come la buona pratica è stata insegnata ed applicata, ma probabilmente non è stata completamente fatta propria dagli *stakeholder* di riferimento. Espandendo il progetto in una logica pluriennale è possibile osservare i risultati effettivi del trasferimento e constatare se l'impatto sul sistema c'è stato (la consulenza deve continuare e essere parte costituente del progetto di trasferimento).

APE ha sviscerato e reso pubblico il bisogno di confrontarsi a livello europeo, mostrando ai soggetti anche gli strumenti per farvi fronte: la guida WEA e le relazioni di partenariato che una progettazione di collocamenti richiede. Questo ha portato ad un avvicinamento forte fra scuola e lavoro nel territorio di appartenenza.

Il progetto non è rivolto solo ai cambiamenti progettuali degli enti formativi, ma anche ad una reale modifica dell'assetto delle aziende, rivolto sempre più alla costruzione di un ponte tangibile fra formazione e lavoro. Quindi, seconda questione che dovrebbe essere approfondita è la sensibilizzazione sui programmi di mobilità effettuata direttamente sulle aziende. Come hanno messo in evidenza gli intervistati, la realizzazione di progetti di mobilità ha conseguenze dirette sul territorio di appartenenza, sulle richieste lavorative e sulle produzioni locali. Una maggiore sensibilizzazione rivolta al territorio risulta fondamentale e di elevata utilità per sostenere questo tipo di trasferimento.

APE si è integrato ad un progetto attuato fra Scuole e Confindustria Giovani per diffondere una cultura di impresa e l'imprenditorialità con lo scopo di convincere i giovani a tentare la strada della piccola impresa.

L'idea di partecipare al progetto di trasferimento APE è stato per gli *stakeholder* un modo di diffondere la cultura dell'impresa nel territorio sardo e di iniziare a ragionare in termini di disponibilità di imprese, aziende, enti pronti ad accogliere ragazzi in alternanza lavoro, aprendo una prospettiva di significato allargato che mira alla mobilità verso l'Europa, ma anche verso l'Italia e lo stesso territorio sardo.

- **LOTTA ALL'ESCLUSIONE SOCIALE**

CASE STUDY

RELAIS - RETI DI LAVORO PER L'INCLUSIONE SOCIALE




- *Ente promotore Fondazione LABOS*
- *PON Obiettivo 3 - Misura B1*

Per la realizzazione del *case study* sono stati intervistati: *G. Barletta*, Responsabile del Dipartimento SERT della ASL Roma F; *F. Chiodi*, Fondazione Labos; *A. Di Stefano*, ASL di Frosinone - Dipartimento Disagio e Devianza; *A. Sarasso*, Responsabile di progetto per il Consorzio Imprese Castelli Romani; *R. Tenna*, Dirigente Area Progetti dell'Assessorato alle Politiche Sociali della Regione Lazio.

MACROAREA 1

• L'ORIGINE DELLA BUONA PRATICA DA TRASFERIRE

...la sintesi

RILEVANZA DEL PROGETTO	INNOVATIVITÀ
Concezione del lavoro per i soggetti deboli	 <p>Il lavoro per il soggetto debole non deve essere visto come un lavoro protetto, una mera esperienza "terapeutico-riabilitativa", bensì come un lavoro vero nell'ambito del quale l'individuo viene retribuito per il suo lavoro e non rappresenta più un costo sociale</p>
Coinvolgimento delle Imprese	 <p>L'impresa partecipa al processo di reinserimento lavorativo di soggetti deboli non più come interlocutore di un processo riabilitativo di tipo assistenzialistico, ma come attore interessato ad un processo di vantaggio sociale e produttivo per l'impresa stessa</p>
Costruzione di reti locali	 <p>La metodologia di costruzione di reti locali si è dimostrata innovativa fintanto che in esse risultavano ben rappresentati tutti e quattro i settori coinvolti (Sanità, Sociale, Lavoro, Formazione). In particolare, la presenza del mondo imprenditoriale consente la realizzazione di un effettivo collegamento operativo tra politiche sociali e politiche attive del lavoro attraverso la partecipazione degli imprenditori ai piani di zona</p>

DATI SINTETICI PROGETTO ORIGINARIO

Soggetto promotore	ASL Frosinone - Dipartimento Disagio, Devianza, Dipendenze (D3D)
Titolo del progetto	Inclusione sociale e inserimento lavorativo di soggetti deboli
Fonti di Finanziamento	Iniziativa Comunitaria Occupazione - Integra
Settori Coinvolti	Lavoro Formazione Sanità Sociale
Tematica	Realizzazione di politiche di inserimento lavorativo dei soggetti deboli
Territorio di attuazione	Provincia di Frosinone

La buona pratica, origine del progetto di trasferimento, è finalizzata alla realizzazione di politiche per l'inserimento lavorativo dei soggetti deboli.

La buona pratica è stata sperimentata dal Dipartimento Disagio, Devianza e Dipendenze (D3D) della ASL di Frosinone nell'ambito di un progetto finanziato nel 1998 con Fondi dell'Iniziativa Comunitaria Occupazione-Integra; l'attività è successivamente proseguita con finanziamenti specifici della ASL, derivanti dal Fondo Nazionale Lotta alla Droga, e progressivamente è stata adottata come una normale *prassi* di lavoro all'interno dello stesso Dipartimento.

Il cambiamento, proposto e attuato dal D3D con la buona pratica, si è sostanziato in un importante elemento di innovazione caratterizzato da una diversa concezione dell'inserimento lavorativo inteso non come uno *step* nel processo riabilitativo, ma come fattore di ristabilimento dell'autonomia personale del soggetto debole.

Ne è derivata la costruzione di una strategia di intervento mirata alla costruzione di una rete coordinata di attori operanti nel territorio, in grado di produrre - attraverso la concorrenza dei quattro sistemi coinvolti (lavoro, formazione, sanità, sociale) - un orientamento sinergico ed una prassi operativa in grado di garantire un inserimento del soggetto debole nel mondo del lavoro effettivamente partecipato.

All'interno delle istituzioni coinvolte l'azione attuata dal D3D ha prodotto e ha portato, a livello di procedimento ordinario, una radicale modifica della concezione del lavoro per soggetti deboli e una reale interconnessione tra sistemi.

Gli intervistati indicano come un "ribaltamento delle prospettive" il mutamento dei presupposti che guidavano l'inserimento lavorativo per i soggetti deboli: da lavoro *protetto* e sostanzialmente fittizio (borse-lavoro, tirocini protetti ecc.), quasi unicamente fornito da enti pubblici, a lavoro *'reale'*, determinato da una assunzione collettiva di responsabilità dei soggetti partecipanti all'azione e dalla considerazione di *vantaggi oggettivi* di tipo sociale, culturale ed anche economico determinati da tali modalità di inserimento.

Si insiste sul concetto che l'inserimento lavorativo può avere successo solo quando si basa sullo sviluppo di competenze e di potenzialità da parte dei soggetti deboli, in modo che l'inserimento diventa sia un'opportunità "vera" di emancipazione dell'individuo sia un'occasione positiva per i datori di lavoro.

Uno dei punti più critici legati a questo tipo di problematiche, quello del ruolo delle imprese all'interno dei processi di inserimento-reinserimento socioeconomico di soggetti svantaggiati, è stato affrontato, e, in parte, superato grazie alla partecipazione attiva delle imprese, cioè attraverso il loro coinvolgimento nella costituzione delle reti locali. Tale approccio ha profondamente inciso e modificato il ruolo delle imprese stesse: da interlocutori perplessi ad attori direttamente coinvolti nelle diverse fasi del processo di inserimento.

La rete locale ha rappresentato il luogo di applicazione di una metodologia di formazione riguardante tutte le fasi del processo. Essa ha puntato sulla partecipazione di tutti gli attori della rete ai diversi momenti e fasi del progetto, e su elevati livelli di condivisione garantiti dal fatto che tutti gli strumenti erano stati progettati *ad hoc* con l'apporto di tutti gli attori della rete stessa.

• RISULTATI RAGGIUNTI DAL PROGETTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Obiettivi	<p>Ristabilimento dell'autonomia personale del soggetto debole</p> <p>Rete coordinata di attori operanti sul territorio</p> <p>Interconnessione tra i sistemi</p> <p>Ribaltamento delle prospettive</p> <p>Partecipazione attiva delle imprese</p>
Modello di rete	La rete è stata formalizzata tra 41 organismi
Follow-up	<p>Si è passati da 25 inserimenti lavorativi avvenuti a conclusione del progetto a 51 inserimenti lavorativi nel 2002</p> <p>Coinvolgimento di 53 soggetti deboli in corsi di formazione specifici</p>

MAINSTREAMING	
Adozione stabile del modello da parte del promotore	La ASL di Frosinone ha consolidato la prassi all'interno del Dipartimento D3D ed ha adottato il modello di rete
Adozione delle modalità di intervento da parte di attori pubblici e/o privati non coinvolti nel progetto	Anche se non completamente, le agenzie interinali locali hanno preso degli spunti dal modello
Trasposizione delle innovazioni sperimentate nell'ambito della programmazione locale o in altri accordi formalizzati pubblico-privato	Come effetto indiretto del processo di trasferimento il promotore sta realizzando i contratti d'area
Raccomandazione dei funzionari pubblici di adeguamento dei servizi alle sperimentazioni	Raccomandazioni dei funzionari provinciali
Modifica della normativa e/o della regolamentazione locale	Sono state emanate solo delle "linee di indirizzo" poiché la tipologia di intervento era fuori dalla legge 68 sul collocamento mirato
Altro	Nuova visione dell'inserimento lavorativo di soggetti deboli rispetto allo scenario precedente da parte della ASL e dei Comuni

...l'analisi

Il progetto originario ha determinato un processo di progressivo consolidamento di prassi condivise d'inserimento, testimoniato dai risultati ottenuti.

Gli inserimenti lavorativi sono aumentati sensibilmente, passando dai 2 inserimenti precedenti l'attivazione del progetto a 25 alla sua conclusione. La vitalità della buona pratica è ulteriormente testimoniata dagli esiti successivi, infatti il numero di inserimenti lavorativi è andato via via aumentando nel tempo; nel 2002 gli inserimenti lavorativi di soggetti deboli sono stati 51, con contratti a tempo indeterminato presso imprese private locali che non hanno usufruito di benefici fiscali o di altro genere di sussidi. Contemporaneamente sono stati avviati percorsi formativi (corsi e stage), sempre finalizzati ad una formazione per l'inserimento, che hanno coinvolto altri 53 soggetti deboli.

Inoltre, la rete locale, formalizzata attraverso singoli protocolli di intesa, è ad oggi composta da 41 organismi afferenti ai quattro sistemi sopra richiamati.

Gli effetti di *mainstreaming* prodotti dalla buona pratica si sono avuti soprattutto con la modifica delle *linee di indirizzo* a livello locale sul collocamento mirato e con l'assunzione a prassi, raccomandata dalle strutture istituzionali sanitarie a livello provinciale, dell'adeguamento dei servizi di tale strutture (ad esempio, i SERT e i dipartimenti di Salute Mentale) alla sperimentazione attuata.

• PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ EMERSE

...la sintesi

PUNTI DI FORZA	CRITICITÀ
Metodologia di costruzione di reti tra soggetti attivi sul territorio locale caratterizzate da una forte integrazione tra pubblico, privato e privato sociale in rappresentanza dei quattro settori interessati Lavoro, Formazione, Sanità e Sociale	Difficoltà emerse nel coinvolgimento dei soggetti potenzialmente interessati provenienti dai diversi settori; nella realizzazione di effettivi elevati livelli di condivisione; nella formalizzazione dei network costituiti e in un loro continuo funzionamento
Consolidamento di un sistema di inserimento lavorativo di soggetti deboli innovativo in grado di ribaltare la tradizionale prassi di natura assistenzialistica, in prassi con assunzioni in funzione delle competenze dei diversi soggetti	Sono emerse iniziali difficoltà nella definizione delle procedure operative e dei necessari interventi di riadattamento ed omogeneizzazione dovuti, principalmente, al fatto che gli operatori coinvolti provenivano da settori diversi

...l'analisi

Dal quadro delle interviste emerge che l'attuazione della buona pratica ha avuto come principale punto di forza l'organizzazione in un sistema consolidato di una procedura di inserimento lavorativo dei soggetti deboli che è uscita dal riferimento pressoché unico delle strutture sanitarie (ASL: Dipartimenti SERT e, talvolta, Dipartimenti di Salute Mentale) per passare ad una prassi condivisa fra una rete di soggetti attivi sul territorio, collegati da una forte condivi-

sione degli obiettivi e degli strumenti e sostenuti da una formalizzazione di linea attraverso specifici protocolli che impegnano le istituzioni pubbliche e private coinvolte, sia nel settore dell'assistenza sanitaria, dei servizi sociali, della formazione che in quello del lavoro e dell'imprenditorialità.

Un secondo elemento di forza è stato quello di aver puntato sul "ribaltamento" delle prassi tradizionali che caratterizzavano l'inserimento lavorativo delle persone deboli come essenzialmente "assistenziale" (lavoro protetto, borse-lavoro, ecc.), e di aver coinvolto effettivamente tutti i settori nel territorio, ma particolarmente il settore delle imprese, nella diversa ottica del vantaggio sociale e della convenienza anche economica, di promuovere l'inserimento come "normale" prassi di assunzione in funzione delle competenze dei diversi soggetti.

Le principali criticità riscontrate dagli attuatori sono collegate alle difficoltà:

- di far convergere in un territorio dato tutti i settori interessati e, all'interno dei settori, realizzare un'effettiva partecipazione di tutti i soggetti potenzialmente interessati o, almeno, di tutti quelli significativi;
- di trasformare i livelli di convergenza raggiunti in comportamenti sostenuti da efficaci formalizzazioni, sottraendoli alla labilità dei soli accordi di fatto;
- di realizzare e mantenere - nel *network* così costituitosi - una reale circolazione di conoscenze, orientamenti e comportamenti fra singoli soggetti provenienti da strutture, istituzioni, ecc. e gli organismi decisionali di tali strutture, istituzioni, ecc.

MACROAREA 2

• IL PROGETTO DI TRASFERIMENTO: MODALITÀ ATTUATIVE

...la sintesi

CARATTERISTICHE DEL TRASFERIMENTO	
Oggetto	Modello organizzativo Metodologia di costruzione delle reti Concezione innovativa dell'inserimento lavorativo di soggetti deboli
Dimensioni	4 Territori della Regione Lazio (Viterbo, Latina, Area ASL ROMA H, Area ASL ROMA F) 4 settori coinvolti (Lavoro, Formazione, Sanità, Sociale)
Tipologia	Trasferimento: <ul style="list-style-type: none">• territoriale• metodologico• evolutivo

...l'analisi

Il processo di attuazione del trasferimento della buona pratica originaria prende le mosse dalla constatazione della complessità del progetto che ha dato vita a tale pratica e che la prassi lavorativa ormai consolidata nello specifico contesto del *network* costituito dalla ASL di Frosinone richiedeva, per avviarne efficacemente il trasferimento, da una rivisitazione analitica sia degli obiettivi sia degli strumenti di attuazione, con particolare riguardo a quelli legati alle componenti specifiche del territorio e dei soggetti partecipanti.

Della buona pratica originaria, dopo un processo iniziale di scomposizione e ricomposizione in funzione del suo trasferimento, è stato trasferito il Modello. Questo procedimento - unanimemente giudicato sia dagli attori che dai partner intervistati, come fondamentale e prioritario - ha comportato, nella prima fase del progetto Re.La.I.S, una "scomposizione" della buona pratica in distinte fasi in modo da ricostruire per parti un modello di trasferimento gestibile nella diversità e variabilità dei contesti di destinazione. L'operazione di trasferimento, avviata con l'apporto determinante di consulenti esterni non coinvolti nella realizzazione del progetto originario e, quindi, non suscettibili di essere condizionati dal suo successo nel territorio di riferimento, ha dato vita a una modellizzazione complessa che ha disegnato - piuttosto che le caratteristiche di un modello operativo definito - una metodologia dell'attuazione, legata agli strumenti della *Network analysis*.

Il trasferimento è stato concepito, quindi, per l'attuazione di una metodologia di sostegno alla costituzione di un macro-modello di intervento, progettato come struttura di interconnessione

tra i quattro sottostanti sistemi - costituiti nelle aree della sanità, del sociale, della formazione e del lavoro (organizzazioni regolatrici e sistema d'impresa) - primariamente coinvolti nei processi di inserimento nel lavoro dei soggetti deboli. Inoltre, si delinea un trasferimento di metodologie e strumenti, che costituiscono tale macro-modello, in chiave evolutiva dato che il modello è stato via via adattato nei territori interessati dal trasferimento, identificati nelle Province di Viterbo e di Latina e nei settori di competenza delle ASL di Roma F (Bracciano, Campagnano, Civitavecchia) e di Roma H (Castelli Romani) in funzione delle situazioni e dei contesti locali.

Tale processo appare caratterizzato da un trasferimento:

- *territoriale*, che ha dilatato l'esperienza della buona pratica, svoltasi in questo caso, nella Provincia di Frosinone, ad altre quattro aree appartenenti ad altre due Province del Lazio (Latina, Viterbo) e a due zone della Provincia di Roma definite dalla competenza territoriale delle ASL Roma F (Bracciano, Campagnano, Civitavecchia) e ASL Roma H (Castelli Romani);
- *metodologico*, che ha mirato a favorire l'instaurarsi di modalità comportamentali, modelli organizzativi, collegamenti e interazioni analoghi a quelli sperimentati nell'attuazione della buona pratica, e non a trasmetterne direttamente contenuti e strumenti operativi;
- *evolutivo*, impostato, sin dalla fase progettuale, sull'arricchimento del quadro di esperienze da trasferire, sull'adeguamento di esse alle specifiche situazioni da verificare sul terreno e nella concreta strutturazione delle relazioni fra partner, sull'accentuazione della centralità della componente di *network* sia verticale (funzionale/gerarchica) che orizzontale (territoriale/partenariale).

L'obiettivo progettuale della costruzione di una *rete*, in ciascuno dei quattro territori, come *network* dei soggetti rappresentativi dei sistemi locali, finalizzato alla condivisione e all'attuazione dei processi di inclusione nel lavoro di individui "deboli" è stato perseguito attraverso un'operazione molto pragmatica di vaglio informale, operato dai partner che avevano già partecipato all'esperienza che ha dato luogo alla buona pratica originaria, avviato in prima istanza attraverso il riconoscimento di competenze e leadership nel campo delle dipendenze.

Si è delineata così una rosa di soggetti rappresentativi, già inizialmente motivati ed interessati al progetto in ambito locale, con i quali cooperare per la costruzione della rete vera e propria. Questo primo gruppo di "pionieri", espressione degli organismi partner locali chiamati a sensibilizzare i rispettivi territori, ha successivamente individuato e selezionato ulteriori partnership locali appartenenti ai quattro sistemi di riferimento, con particolare attenzione nei confronti degli operatori economici e degli imprenditori, curando sempre di coinvolgere soggetti rappresentativi, con profili di responsabilità.

In ogni territorio il *network* locale ha ridefinito gli assetti organizzativi:

- nelle aree territoriali delle Province di Viterbo e Latina hanno progettato una *agenzia* con capofila la "Provincia" e governata da consiglio d'amministrazione, dove tutti i soggetti della partnership locale collaborano per la collocazione dei soggetti deboli;

- nei due territori della provincia di Roma, di competenza delle ASL Roma F e Roma H, hanno costituito delle *task force* che sono dei modelli di rete a legame più debole.

Sia pur nella diversità degli specifici esiti operativi, la strategia di fondo del progetto è rimasta invariata in tutti i contesti locali, concordemente orientati a rafforzare con azioni coordinate e condivise le prospettive innovative di inserimento nel lavoro sperimentate nella buona pratica originaria.

La coesione complessiva dell'azione dei *network* locali è stata assicurata da una serie di interventi trasversali operati nel corso del trasferimento:

Formazione. L'attività di formazione è stata indirizzata, nella fase preliminare, ai *tutor*, destinati ad operare nelle quattro aree territoriali previste, e, successivamente, distribuita durante tutto l'arco dell'attività, rivolta a tutti i soggetti dei *network* locali, destinatari del trasferimento. Gli interventi di formazione hanno avuto un carattere essenzialmente tematico mirando a fornire informazione e orientamento in quattro principali ambiti:

- modellistica delle reti;
- politiche sociali;
- politiche del lavoro, con particolare riguardo ai problemi dell'incontro fra domanda e offerta di lavoro;
- inclusione dei soggetti deboli.

Su questi quattro temi è stata costruita tutta l'attività, sviluppata anche con ulteriori interventi di formazione sulla progettazione, sulla *governance* e sulla valutazione.

Si è scelto consapevolmente di attuare tutta l'attività di formazione in contesti residenziali in cui sono stati riuniti tutti i soggetti interessati, di tutte le aree territoriali, per accentuare, da un lato, la condivisione, attraverso il confronto di obiettivi, metodi e strumenti, e per consentire, dall'altro, il consolidamento e l'accettazione consapevole degli elementi di coesione intergruppi.

Accompagnamento e tutoraggio. Gli interventi di accompagnamento sono stati finalizzati al sostegno della creazione e gestione dei *network* locali, alla definizione e progettazione dell'iniziativa locale e alla formalizzazione e approvazione dei protocolli d'intesa nelle diverse aree. Gli interventi di accompagnamento hanno avuto il carattere di una costante *consulenza di processo*, condotta sia direttamente dal gruppo di coordinamento centrale che dai *tutor* nei singoli territori e per le singole tematiche. Tale attività ha effettivamente consentito di dare omogeneità sostanziale al trasferimento delle metodologie e allo sviluppo degli strumenti nelle diverse situazioni organizzative e di contesto delle aree coinvolte.

Sensibilizzazione. Gli interventi di sensibilizzazione previsti sono stati indirizzati, in vari tempi e con diversificati obiettivi, sia a livello locale sia centrale. A livello locale sono stati orientati alla promozione della costruzione dei partenariati locali, con un notevole successo, dimostrato dalla crescita del numero dei partner oltre i termini previsti dal progetto.

A livello di *mainstreaming verticale* sono stati realizzati vari interventi di sensibilizzazione nei confronti delle autorità locali, regionali e nazionali, per ottenere o rafforzare - ai diversi livelli di competenza - attenzione e sostegno all'iniziativa. Il risultato di queste azioni è stato di notevole interesse.

A livello locale, si è avuta un'evidente ricaduta nella complessiva costanza ed efficacia della partecipazione della autorità locali ai *network* di area e nella loro partecipazione ai protocolli di intesa.

A livello regionale, l'Assessorato alle Politiche Sociali della Regione Lazio in una delibera ha individuato il progetto Re.La.I.S. come esperienza pilota regionale per l'inserimento lavorativo di soggetti deboli e ha stabilito, di conseguenza, di assumerne i risultati per la definizione di linee guida regionali nello specifico tema.

A livello nazionale, ha svolto una funzione positiva il convegno finale che ha coinvolto tutti i partecipanti e che ha proposto un possibile ulteriore ampliamento a livello nazionale del progetto stesso.

Scambio. Le attività di scambio risultano strettamente collegate a quelle di sensibilizzazione, e prevalentemente dedicate alla costruzione di una *vision* comune, tra i partner dei quattro sistemi all'interno delle reti locali, in modo da costituire o rafforzare una sorta di *mainstreaming orizzontale*. In questo contesto un elemento di particolare rilievo è stata la partecipazione degli imprenditori, che mostrano aver condiviso e introiettato il loro ruolo nei *network* locali, non come interlocutori dei servizi sociali ma come attori che partecipano alla programmazione locale. Tali interventi hanno avviato un consolidamento dei risultati del processo di trasferimento, promuovendo il collegamento delle *iniziative locali* nell'ambito della programmazione dei Piani di Zona.

Studi e ricerche. Le attività di ricerca sono state articolate su due livelli: una ricognizione quantitativa, volta ad analizzare le risorse territoriali relativamente ai quattro sistemi di riferimento, e uno studio sulle opportunità di sviluppo locale dal punto di vista occupazionale; una ricerca qualitativa per analizzare le culture di riferimento rispetto all'occupabilità dei soggetti svantaggiati. Sono stati utilizzati diversi metodi e strumenti di indagine tra cui interviste a testimoni privilegiati.

Monitoraggio e valutazione. Le azioni realizzate nell'ambito delle attività di monitoraggio si sono concentrate sul processo di attuazione. La valutazione, effettuata da soggetti esterni al progetto, prevista anche *in itinere*, e finale ma è stata realizzata nella fase conclusiva del progetto. Sono stati utilizzati diversi metodi e strumenti di analisi qualitativa: interviste a testimoni privilegiati ("Key men", il gruppo di coordinamento, i tutor e il direttore della formazione), *focus group* e osservazione partecipata a una serie di incontri.

MACROAREA 3

• I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...la sintesi

L'articolazione di una rete per sistemi, che la buona pratica originaria ha raggiunto gradatamente nel suo sviluppo operativo, si presenta nel processo di trasferimento come una condizione progettuale destinata a garantire preliminarmente il corretto orientamento della ricerca dei partner specifici e la stessa funzionalità della rete.

Si definisce così e si imposta, sin dalla fase di avvio, una articolazione del partenariato ripartito fra i sistemi dei servizi sociali, dei servizi sanitari, della formazione e del lavoro/imprenditoria, in cui l'elemento di coesione e orientamento non è tanto - o soltanto - una struttura o le strutture delle ASL di riferimento ma piuttosto il progetto RELAIS, nella figura dell'Ufficio di Coordinamento, comprendente tutti e tre gli organismi promotori.

Sembra essersi avviata così la costituzione - piuttosto che di un gruppo, o più gruppi, di partner definiti e stabili una volta per tutte - una sorta di "rete aperta" nel senso che, più che la presenza dell'uno o dell'altro partner specifico, ha avuto importanza la presenza di una rappresentatività di aree e settori capaci di interagire reciprocamente e di concorrere alla definizione delle condizioni necessarie per rendere possibile l'inclusione dei soggetti deboli nel contesto produttivo delle singole aree.

• L'ATI di gestione

L'ATI	
I COMPONENTI	CRITERI DI COMPOSIZIONE
Fondazione LABOS - Laboratorio per le politiche sociali	Esistenza di reti personali
ASL Frosinone - Dipartimento per il Disagio, Devianza e Dipendenza (D3D)	Competenze dei singoli componenti
ISTISS - Istituto per gli Studi sui Servizi Sociali Onlus	

...l'analisi

L'ATS di gestione risulta composta da tre partner, ed è stata costruita sulla base di due criteri fondamentali:

- *l'esistenza di reti di relazioni personali*, dovute principalmente a pregresse occasioni di collaborazione professionale tra i responsabili e tra le risorse interne alle diverse strutture;

- *le competenze dei singoli componenti*, va, infatti, al riguardo sottolineato che, oltre alla naturale presenza del Dipartimento D3D della ASL di Frosinone in qualità di referente principale della buona pratica originaria, la Fondazione LABOS ha, come finalità statutarie, la ricerca e la formazione sia nel campo delle politiche sociali che sanitarie con un *focus* particolare allo svantaggio sociale e ai soggetti emarginati, l'ISTISS, ad integrazione del ruolo strategico ed istituzionale della ASL di Frosinone, del *know how* e delle competenze della Fondazione LABOS, vanta competenze avanzate nel campo della ricerca, sperimentazione e disseminazione di pratiche e risultati nel settore delle iniziative sociali e sanitarie.

La struttura e la composizione dell'ATS risulta a tutti gli effetti, ma soprattutto dal punto di vista operativo, costruita su interessanti reti di relazioni e con una coerente rappresentatività dei ruoli istituzionali necessari per la realizzazione del progetto.

I ruoli condivisi dalla Fondazione LABOS e dal Dipartimento D3D di Frosinone sono riferiti alle funzioni di coordinamento, pianificazione e progettazione, e in particolare:

- LABOS è responsabile delle attività di coordinamento e gestione amministrativa;
- Il Dipartimento D3D di Frosinone ha assunto la responsabilità del coordinamento tecnico-scientifico;
- ISTISS, ha svolto un ruolo di responsabilità nell'ambito delle attività di divulgazione dell'iniziativa e dei risultati attraverso il sito *web* e, in qualità di responsabile scientifico delle attività di ricerca, ha curato l'implementazione di una linea documentale del progetto.

• LA PARTNERSHIP

PARTNERSHIP FINALE - RETI LOCALI COSTITUITE NEI TERRITORI				
	SETTORI SOCIALE E SANITÀ ED ENTI PUBBLICI LOCALI	SETTORE FORMAZIONE	SETTORE LAVORO E IMPRESE	CRITERI DI COMPOSIZIONE
TERRITORIO DI LATINA	<ul style="list-style-type: none"> ASL Latina Ser.T. Priverno DSM Latina Comune di Sezze Comune di Priverno Comunità Montana Monti Lepini Centro ascolto Eden-Ezen Ass. ANOLF Parsifal 	<ul style="list-style-type: none"> IAL Roma e Lazio 	<ul style="list-style-type: none"> Capecchi S.p.A. Studio Amici Unapa COOP Azzurra 	<p>Esistenza di reti preesistenti</p> <p>Esistenza di reti locali</p> <p>Affinità d'intenti</p>
TERRITORIO DI VITERBO	<ul style="list-style-type: none"> ASL Viterbo Distretto VT 3 Ser.T. Medicina Legale DSM Provincia di Viterbo Comune di Viterbo - Assessorato ai servizi sociali, Assessorato allo Sviluppo Economico Comune di Vetralla - Assessorato ai servizi sociali e alle politiche del lavoro Associazione Camminando Insieme Coop. Soc. Peter Pan COTRAD - Comunità di Recupero G.A.V.A.C. - Associazione Gruppo Assistenti Volontari Animatori Carcerari 	<ul style="list-style-type: none"> Inn. Form CAL - Crescita, Apprendimento, Lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> Unione Agricoltori VT CIAP - Consorzio Inseguimenti Attività Produttive COL - Centro Orientamento Lavoro Consorzio Solco Roma Consorzio Copernico Officine Battaglioni Ditta Biella 	

PARTNERSHIP FINALE - RETI LOCALI COSTITUITE NEI TERRITORI			
SETTORI SOCIALE E SANITÀ ED ENTI PUBBLICI LOCALI	SETTORE FORMAZIONE	SETTORE LAVORO E IMPRESE	CRITERI DI COMPOSIZIONE
TERRITORIO ASL ROMA F <ul style="list-style-type: none"> • ASL Roma F - Ser.T.; DSM • Comuni: Campagnano, Fiano R., Formello, Mazzano R., Morlupo, Riano, Rignano F., Sacrofano, Torrita Tiberina • Accordo di Programma DISTRETTI F1-F2-F3-F4 (Territori di Civitavecchia, Ladispoli, Bracciano, Campagnano) • Ente Parco di Veio • Ass. Il Ponte - Centro di Solidarietà • Comunità Terapeutica Fratello Sole 	<ul style="list-style-type: none"> • Associazione Imparare per Fare 	<ul style="list-style-type: none"> • Consorzio Area Industriale Fiano R. • Consorzio Prato della Corte - Fiano Romano • Coop. Sociale Athos Tech 	Esistenza di reti preesistenti Esistenza di reti locali Affinità d'intenti
TERRITORIO ASL ROMA H <ul style="list-style-type: none"> • ASL Roma H - Ser.T. Velletri • DSM Velletri • Comuni: Albano Laziale, Monteporzio Catone, Velletri, Ciampino • Comunità Massimo • Comunità Capodarco • C.E.I.S. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centro di Formazione Albano • CEFME - Centro di Formazione, Ricerca e Servizi per l'industria delle costruzioni • Agenzia Formativa di Albano 	<ul style="list-style-type: none"> • Provincia- Centro per l'impiego • Cons. Imprese Castelli Romani • Cons. Invenio • Coop. Alfa • Coop. Tornado • A.S.P di Ciampino 	

...l'analisi

Il progetto di trasferimento stesso ha come obiettivo principale la costruzione di partenariati, in particolare di reti, che a livello locale siano in grado di gestire in modo integrato la problematica dell'inserimento e/o reinserimento socio-economico di soggetti svantaggiati a rischio di esclusione dal mondo del lavoro.

Il progetto prevedeva una partnership iniziale molto estesa composta da 16 *partner*, costruita su un ben preciso schema di rete tra quattro macrosettori:

- *Settore pubblico*
- *Settore privato*: in rappresentanza del mondo del lavoro
- *Privato-sociale*: area sociale e formazione
- *Settore socio-sanitario*

I partner che hanno preso parte al progetto, raggruppati per tipologia, sono i seguenti⁹:

⁹ La denominazione formale riportata - Comune di...; ASL...; Consorzio...; ecc. - "nascoste" situazioni, caratteristiche, aggregazioni e collocazioni delle più varie.

- *Amministrazioni Centrali*: Ministero della Sanità - Direzione Generale Studi, Documentazione Sanitaria e Comunicazione ai Cittadini;
- *Aziende Sanitarie Locali*: Ser.T ASL Viterbo; Ser.T ASL Latina; Ser.T ASL Roma F; Ser.T ASL Roma H;
- *Enti Pubblici e Locali*: Regione Lazio - Centro Sistema della Rete Regionale di Documentazione per la Promozione della Salute; Comune di Sezze (LT); Comune di Priverno (LT);
- *Associazioni datoriali e di categoria*: Unione Provinciale degli Agricoltori di Viterbo;
- *Privato sociale*: Centro di Ascolto Eden-Ezen di Latina; CAL - Crescita Apprendimento Lavoro - e Cooperativa Sociale Peter Pan di Viterbo;
- *Imprenditori*: Ditta Biella; CIAP - Consorzio Insediamenti Attività Produttive e Officine Battaglioni di Viterbo.

Per la costruzione di partenariati locali sono stati scelti dei soggetti chiave nei quattro territori di riferimento che, per l'esistenza di ovvie reti di collaborazione e scambio con il Dipartimento 3D di Frosinone preesistenti al progetto di trasferimento, erano rappresentati dai Ser.T di ciascuna zona.

La partnership risulta pertanto costruita sulla base di tre criteri fondamentali:

- *l'esistenza di reti preesistenti*, soprattutto tra i Ser.T e di reti locali tra questi ultimi e gli altri attori locali (aziende, consorzi, associazioni, ecc.);
- *l'affinità di intenti*.

La partnership iniziale non ha subito alcuna variazione, come viene confermato da tutti gli intervistati, semmai, proprio in linea con gli obiettivi specifici del progetto di costruzione di reti locali e formalizzazione di protocolli d'intesa tra attori locali, è stata ampliata, con diversa intensità per ciascuno dei territori di riferimento, in funzione di un graduale processo di coinvolgimento di enti ed istituzioni locali rappresentanti i quattro settori di riferimento.

Per quanto concerne l'attribuzione di ruoli e funzioni all'interno del partenariato, si rileva una ripartizione iniziale del carico di impegni assunti tra i partner più elevata per i Ser.T dei singoli territori, in virtù delle funzioni di coordinamento locale, di costruzione delle reti e di collegamento che hanno svolto con il gruppo di progetto dell'ATS.

La composizione del partenariato nelle quattro aree territoriali di riferimento appare fortemente differenziata, se si considerano le percentuali delle presenze riconducibili ad ognuno dei sistemi; ma in tutte le aree appaiono, comunque, presenti elementi riportabili ad ognuno di essi.

L'articolazione del partenariato si configura quindi:

- dal punto di vista della composizione e ripartizione delle caratteristiche specifiche come estremamente flessibile, variegata e, per certi versi, anche mobile;
- mentre appare fortemente coeso il sistema relazionale che lega e sostiene il *network* dei partner nello sviluppo dell'azione di trasferimento.

Questo è senza dubbio uno degli elementi che ha caratterizzato il progetto e la sua attuazione, soprattutto se si tiene conto che le relazioni fra gli attori erano complesse e coin-

volgevano livelli assai diversificati di responsabilità e di collocazione nel contesto di riferimento.

Si collocano sullo sfondo del quadro relazionale, i principali attori istituzionali che hanno costituito il riferimento "obbligato" del progetto: da un lato il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, nella sua veste di soggetto finanziatore delle azioni di trasferimento; dall'altro la Regione Lazio, nella sua qualità di referente istituzionale dei processi e degli esiti di tale operazione, e come garante della sostenibilità potenziale dei risultati.

I partner in campo nelle quattro aree locali hanno avuto comportamenti e stili partecipativi ovviamente differenziati sia in funzione dei contesti di appartenenza che in relazione alle specifiche condizioni in cui, in ogni territorio, è stato costruito il *network*.

Ma in linea generale, anche in base all'autovalutazione operata sui processi e sui risultati, si possono delineare alcune linee di tendenza sostanzialmente omogenee:

- un fattore primario e prioritario è stato costituito dall'esistenza di una "condivisione forte" sia delle motivazioni sia delle situazioni e degli obiettivi, che ha coinvolto una parte significativa dei partner. Ciò ha prodotto la tendenza a privilegiare, nella costituzione del partenariato, le "relazioni di prossimità" già esistenti fra gli attori che hanno consentito di dare effettiva funzionalità alla partecipazione, pur promossa nel rispetto di competenze, ruoli e rappresentatività sia istituzionali che operative. Sembra importante sottolineare questo aspetto, messo in rilievo in tutti i contatti avvenuti sia col gruppo dei promotori che con i partner. Nella gran parte delle aree territoriali, infatti, i *network* hanno riunito persone che avevano già stabilito - e spesso continuavano a mantenere tra loro, anche al di fuori di quelle specifiche situazioni - relazioni di lavoro e condivisione di obiettivi e metodi. È stato correttamente osservato, in sede di autovalutazione del progetto, che questo atteggiamento lascia trasparire una situazione "critica" riguardo alla possibilità di conseguire una conoscenza esatta e articolata del contesto complessivo in cui è stato costituito il *network*. Va, tuttavia, anche considerato che questa impostazione metodologica ed operativa rappresenta una scelta innovativa in direzione di un *mainstreaming* partecipato in cui il trasferimento a sistema delle iniziative specifiche è garantito da una reale coesione degli *stakeholder*.
- è stato rilevato complessivamente un alto tasso di coesione interna ai *network*. Ciò rispecchia anche una evidente coesione all'interno del gruppo di coordinamento degli attori, benché si sia invece constatata una certa difficoltà di comunicazione e di collegamento funzionale tra le persone che partecipavano ai *network* di area e le istituzioni da esse rappresentate. Sono stati registrati alcuni elementi specifici di allentamento della coesione da parte degli attori del privato sociale nell'assumere un ruolo pienamente attivo all'interno dei *network*. Ciò, comunque, propone qualche motivo di riflessione circa la necessità di approfondire e articolare, in maniera più "attraente" per il privato sociale, gli orientamenti di sostegno all'inserimento dei soggetti deboli attraverso un più forte coinvolgimento di questo settore.
- la coesione dei *network* locali appare particolarmente importante per l'area d'impresa, dove è cresciuta la consapevolezza dell'interesse collettivo legato alla partecipazione di tutti gli attori alla integrazione fra sistemi. Appare, in questo senso, significativo il riconoscimento da parte di molte imprese della convergenza degli interessi diretti di marketing (vantaggi competitivi offerti dall'immagine di integrazione sistemica) con quelli più generali di integrazione

reale dell'impresa con l'infrastrutturazione sociale (cfr. *Atlante della competitività territoriale*, prodotto dall'Istituto Tagliacarne, in www.unioncamere.it). In altre parole l'esperienza attuata in questo specifico settore di relazioni all'interno dei *network* rappresenta, sia pure in forma esemplare e non ancora formalizzata, un significativo elemento di sostegno per un'auspicabile più ampia politica di convergenza degli interessi tradizionali delle strutture di impresa verso linee innovatrici di presenza in settori tradizionalmente deboli del mercato del lavoro (soggetti "a rischio") e perciò considerati "non vantaggiosi". Ne deriva, quindi, un interessante prospettiva di allargamento di questa esperienza che consente di liberarla definitivamente dalle strettoie del lavoro protetto

- si è verificata qualche difficoltà nelle relazioni intercorrenti fra i soggetti che partecipavano ai *network* locali e le organizzazioni di provenienza, difficoltà direttamente proporzionale alla condizione istituzionale e alla dimensione organizzativa di tali organizzazioni. In particolare, in alcuni casi, l'articolazione complessa delle strutture pubbliche (ASL, Enti Locali, ecc.) ha rappresentato un elemento non facilitante del processo di trasferimento.

• GLI STRUMENTI DI GOVERNO E DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA

...la sintesi

STRUMENTI DI GOVERNO	STRUMENTI DI COMUNICAZIONE ESTERNA
Comitato di pilotaggio	Tavoli di concertazione
Comitato tecnico scientifico	Convegni
Gruppi di lavoro informali	Pubblicazioni
	Sito <i>web</i>

...l'analisi

Nella ricostruzione del quadro gestionale di progetto adottato dai partner, in termini di *governance*, strumenti e strategie di *comunicazione interna* ed esterna adottate, si è delineato un quadro organizzativo articolato attraverso:

- un Comitato di Pilotaggio del progetto composto dai rappresentanti di ciascun componente dell'ATS, che si riuniva sia in coincidenza dei principali eventi e fasi del progetto, sia per qualsiasi altra necessità. I rappresentanti dell'ATS partecipavano, inoltre, a riunioni con i rappresentanti istituzionali locali nei momenti chiave dello sviluppo e della costruzione dei partenariati locali;
- un Comitato Tecnico Scientifico, con funzioni di supporto e coordinamento scientifico al progetto di trasferimento;
- gruppi di lavoro informali che si tenevano, più o meno per tutti i territori, con cadenza bisettimanale ed erano coordinati e supportati dal tutor di progetto. Quest'ultimo rappresentava l'anello di congiunzione con il gruppo di coordinamento centrale, e garantiva un accompagnamento costante nelle varie fasi di costruzione delle reti locali.

Il giudizio complessivo e unanime espresso dagli intervistati sulla funzionalità degli strumenti e delle strategie di comunicazione interna adottati è molto positivo, viene segnalato in particolar modo la figura strategica del tutor e l'elevato livello di scambio e comunicazioni che la sua presenza garantiva sia a livello locale che a livello di coordinamento di progetto.

Per quanto concerne, invece, gli strumenti e le strategie adottate per la *comunicazione esterna*, vengono segnalati i quattro strumenti utilizzati previsti dal progetto:

- Tavoli di lavoro e di concertazione
- Convegni
- Pubblicazioni
- Sito *web*

I primi due costituiscono il nucleo centrale delle attività di comunicazione e sensibilizzazione previste dal progetto, il primo, e più importante, è stato utile per costruire le partnership locali; i convegni e gli eventi locali hanno permesso di costruire un'audience locale per il *mainstreaming orizzontale* mentre, il convegno finale (attuato a livello nazionale) per costruire il *mainstreaming verticale*.

Il sito *web* ha permesso di fare informazione a tappeto con notevoli risultati in termini di contatti ricevuti e richieste di consulenze da parte di altre Amministrazioni locali (ad esempio la provincia di Cuneo, e alcune province della Sicilia).

Il giudizio espresso in merito alla funzionalità degli strumenti di comunicazione esterna adottati risulta, pertanto, molto alto.

MACROAREA 4

• I RISULTATI DEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Target	Nell'ambito del successivo sviluppo del progetto, con il sostegno della Regione Lazio, impegno delle reti locali a realizzare nel prossimo biennio 45-50 inserimenti lavorativi
Modello di rete	Sono state formalizzate le 4 reti locali attraverso protocolli d'intesa tra gli attori locali
Follow-up	Progettazione di iniziative locali da parte delle reti (Territorio Asl ROMA F con il Progetto PER.TE.COM - Territorio Asl ROMA H attraverso la partecipazione a 2 Bandi Agenda 21 e Obiettivo 3)

...l'analisi

L'attuazione del trasferimento della buona pratica originaria ha portato a risultati coerenti e consequenziali rispetto al progetto in quanto sono state realizzate le previste iniziative locali finalizzate all'inserimento lavorativo dei soggetti deboli; ha consentito, innanzitutto, il determinarsi di uno *scenario attivo* in cui tutti i soggetti del partenariato hanno svolto contemporaneamente il ruolo di destinatari del trasferimento (reclutamento, formazione, sostegno ecc.) e di attori che propongono e realizzano innovazione nelle aree di riferimento.

Inoltre, nella elaborazione del quadro progettuale iniziale e nelle procedure attuative del trasferimento (ed anche, in modo particolarmente accentuato, nella riflessione sui primi risultati) sono stati posti come centrali e determinanti alcuni principi, che appaiono aver effettivamente costituito le linee guida di tutto il processo, qualificandone costantemente anche gli aspetti operativi e gli esiti:

- il fulcro degli interventi cui si riferisce il modello di inserimento è la persona - in questo caso la persona debole e in difficoltà - e non il contenuto fattuale. Ne deriva che il modello di inserimento guarda alle risorse e potenzialità da sostenere piuttosto che alle "condizioni di disagio" da curare;
- l'inserimento in quanto servizio alle persone ha il suo riferimento primario nella funzione "pubblica" del contesto sociale e istituzionale del territorio come garanzia di assunzione di responsabilità e di effettivo collegamento di tutti i soggetti coinvolti;
- gli interventi di tipo assistenziale per l'inserimento lavorativo non garantiscono che soluzioni sintomatiche mentre soltanto quelli di tipo partecipativo possono assicurare soluzioni sistemiche, in quanto facilitano la convergenza e la condivisione delle risorse proprie dei

soggetti pubblici e privati, che siano in grado di accordarsi e collegarsi su scopi comuni e condivisi (costituzione di reti).

Tale convergenza deriva dalla partecipazione, nel quadro dei riferimenti istituzionali territoriali (Regioni, Province, Comuni, ecc.) e di competenza (Ministero del Lavoro, Ministero della Sanità, ecc.), sia delle strutture specificamente orientate ad interventi di inserimento (servizi sanitari, ecc.), sia dei sistemi della formazione (sviluppo delle competenze e delle capacità potenziali), dei servizi sociali e del lavoro (sistema d'impresa).

Il processo effettivo di trasferimento della buona pratica si è costantemente riferito alle linee di principio sopra indicate sviluppando sia la promozione delle reti nelle quattro aree stabilite che il loro sostegno, tramite specifici strumenti e modalità che si fondano sulla rivisitazione e adeguamento puntuali della buona pratica in relazione alle esigenze e caratteristiche locali. In particolare, si può riconoscere che, con tutta evidenza, i processi di trasferimento messi in atto hanno riorientato sostanzialmente il quadro attuativo della buona pratica nel senso:

- dell'integrazione dei processi di intervento "terapeutico" - prevalenti nell'attuazione della buona pratica e affidati essenzialmente ai Dipartimenti della ASL - con i processi di sostegno messi in atto dai servizi sociali e con quelli offerti dalle politiche attive del lavoro;
- dell'accentuazione della linea del sostegno all'autopromozione dei soggetti di riferimento (ad es.: bilancio delle competenze, ecc.);
- del rilievo dato alla promozione, nel sistema delle imprese, di adeguate consapevolezza circa il vantaggio potenziale dell'inserimento dei soggetti svantaggiati sia dal punto di vista degli equilibri socioculturali che da quello, assai più economicamente consistente, delle possibilità di utilizzare le opportunità derivanti dalle nuove normative sul lavoro flessibile;
- dalla centralità attribuita al coordinamento interistituzionale e all'interconnessione operativa tra enti pubblici, privati, del privato sociale, ecc. operanti nei territori per promuovere politiche concertate del lavoro e sociosanitarie per i soggetti deboli nell'intero territorio regionale del Lazio, attraverso una pianificazione *bottom up*. "Gli strumenti principali della nuova politica di pianificazione dal basso, cioè il piano sociale di zona, il piano sanitario attuativo locale e il patto territoriale per il lavoro, costituiscono le forme e le occasioni per realizzare la politica di inclusione sociale e lavorativa in ambito locale".

L'attuazione del trasferimento è, appunto, centrata sulla messa a punto di un sistema di rete, inteso come strumento complesso, costituito da vari livelli e parti interconnesse, ma essenzialmente operante nel livello del coordinamento e dell'integrazione fra i soggetti coinvolti delle diverse aree locali. Ciò ha evidenziato l'esigenza di definire modalità di gestione e governo delle reti, tali da assicurare l'identificazione delle competenze, la definizione dei ruoli, l'armonizzazione delle strategie operative dei diversi soggetti e, nello stesso tempo, fluidificare la comunicazione, sostenere le relazioni e attenuare le tensioni e i potenziali conflitti.

• IL MAINSTREAMING

...la sintesi

LIVELLI DI MAINSTREAMING RAGGIUNTI DAL PROGETTO DI TRASFERIMENTO
Adozione stabile del modello da parte dei soggetti coinvolti
Trasposizione delle innovazioni sperimentate nell'ambito della programmazione locale o in altri accordi formalizzati pubblico-privato
Modifica della normativa e/o della regolamentazione locale
Recepimento e condivisione di una nuova <i>vision</i> in materia di inserimento lavorativo di soggetti deboli

...l'analisi

Sebbene si potrà parlare di effettivi risultati delle azioni di *mainstreaming* solo in relazione ad una analisi del *follow up* del progetto di trasferimento, il caso studiato del progetto Re.La.I.S. ha offerto alcune indicazioni iniziali sui livelli di *mainstreaming* raggiunti, almeno al termine del progetto, confermati dalle interviste realizzate ai diversi soggetti.

Partendo dai livelli più strettamente collegati ad un *mainstreaming* tipo orizzontale appare rilevante segnalare come i quattro territori coinvolti nel progetto di trasferimento abbiano recepito e adottato il modello di rete pervenendo ad una formalizzazione delle stesse a livello locale attraverso la sottoscrizione di protocolli d'intesa.

Sempre a livello locale si segnala un generale riconoscimento delle iniziative locali legate al progetto Re.La.I.S. nell'ambito degli specifici Piani di Zona. Tale dato è inoltre rafforzato dal fatto che in tutte le reti è ben rappresentata, per il settore *lavoro*, la componente imprenditoriale. La presenza e il coinvolgimento di imprese e consorzi di imprese locali all'interno delle reti locali su una problematica così complessa rappresenta, senza dubbio, un fattore innovativo e un valore aggiunto dell'intero progetto.

Questi primi due livelli hanno, poi, in generale contribuito a disseminare e trasferire una nuova visione dell'inserimento lavorativo di soggetti deboli rispetto allo scenario precedente presso le ASL coinvolte, le imprese locali e i Comuni coinvolti.

Per quanto riguarda, poi, il *mainstreaming* verticale appare fondamentale evidenziare i risultati raggiunti in termini di trasferimento delle innovazioni sperimentate nell'ambito della programmazione regionale. La Regione Lazio, infatti, ha favorevolmente accolto e sostenuto il progetto Re.La.I.S. impegnandosi a finanziare per altri due anni con un piccolo contributo la prosecuzione del progetto non solo nei territori coinvolti dal progetto ma anche estendendo l'esperienza alle altre province della Regione.

È, inoltre, in corso di valutazione l'opportunità di mettere a disposizione questa rete formata con il progetto Re.La.I.S. per fare accompagnamento ai Comuni nell'ambito della progettazione di interventi a valere sulla quota del Fondo Nazionale Lotta Alla Droga gestito dalla Regione Lazio (50%).

La particolare caratteristica del progetto, che si è mosso nel quadro di una strettissima condivisione dei fini e dei metodi da parte sia dei soggetti promotori che dei diversi partner, ha consentito una forte congruenza dei risultati delle interviste.

Si sottolinea un evidente successo del trasferimento, riconducibile in prima istanza alla scelta dei partner e, in secondo luogo, alla metodologia di coinvolgimento degli stessi ai diversi livelli di responsabilità.

I risultati raggiunti sembrano in questo studio di caso non rimanere limitati al semplice trasferimento della buona pratica originaria, sia pur con le opportune variazioni di adeguamento ai diversi contesti, ma indicare metodologie complessive e pratiche attuative che ridisegnano il trasferimento in funzione:

- di un arricchimento delle funzioni di *mainstreaming* definite dai protocolli d'intesa ratificati dai partner locali,
- di una prospettiva di vitalità e fattibilità direttamente misurata sull'organizzazione di *network* specifici, direttamente e strettamente collegata alle risorse e potenzialità del territorio,
- dell'assunzione di consapevolezza - non solo teoriche, ma suscettibili di strutturarsi in progetti, impegni e accordi formali - circa la possibilità di superare la tradizione "assistenziale" dell'approccio al lavoro per i soggetti deboli, per sostituirvi la promozione delle competenze di tali soggetti in collegamento concertato con le esigenze del sistema d'impresa.

A questi, che possono essere considerati i punti di forza dell'avvenuta operazione di trasferimento, propriamente proposti nell'impostazione progettuale, se ne affiancano altri che possono essere considerati un valore aggiunto, riconosciuto e determinato in corso d'opera.

Si tratta, in primo luogo dell'aver impostato il lavoro dei *network* di area - non solo per la finalità specifica del trasferimento ma come caratterizzazione determinante e durevole del loro agire in quanto strutture funzionali ai problemi locali - nel segno di un equilibrio costantemente registrato fra la coerenza con le linee di fondo definite dal progetto originario e la flessibilità rispetto alle diverse e mutevoli situazioni organizzative, economiche, sociali, culturali e politiche del territorio di riferimento, offrendo gli strumenti adeguati a governare tale flessibilità.

Si tratta anche dell'aver via via accentuato la centralità dei percorsi formativi come strumenti essenziali per assicurare la funzionalità e la vitalità delle reti e del loro utilizzo, in coerenza con le linee metodologiche proposte, ma anche con effettiva capacità di adesione alle specifiche situazioni locali.

Si tratta, infine, dell'aver esplicitato e operativamente promosso la rilevanza della comunicazione, non solo come strumento, ma come componente essenziale degli aspetti partecipativi della metodologia di trasferimento proposta, in termini di facilitazione, rimotivazione e sostegno dell'autostima e della condivisione del metodo.

• RILETTURA DELLA BUONA PRATICA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO: SOSTENIBILITÀ E PROSPETTIVE

• LA BUONA PRATICA ORIGINARIA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO

L'esperienza del trasferimento propone alcuni elementi di riconsiderazione della buona pratica originaria alla luce, appunto, degli esiti e dei risultati del processo. Tali elementi individuano alcuni punti forti e alcuni punti critici.

Le procedure di trasferimento hanno evidenziato una sostanziale, e solo apparentemente paradossale, coincidenza di punti forti e punti critici nell'impianto metodologico che sottende la buona pratica stessa e che propone come motore dell'intervento la condivisione - soggettivamente introiettata e preliminarmente esplicitata - non solo delle finalità e degli obiettivi ma anche delle pratiche e dei comportamenti professionali.

Gli esiti del trasferimento confermano la forte valenza coesiva di tale impianto che ha effettivamente rappresentato una garanzia di efficacia e di coerenza dei processi, anche e soprattutto nella costituzione e attivazione dei *network* d'area.

D'altro canto da tali esiti deriva anche la considerazione critica che una condivisione stretta dell'impianto metodologico corre il rischio - nella fase di gestione delle reti locali (buona pratica indotta) - di attenuarne la flessibilità e la puntuale adesione alle esigenze del territorio, o di mantenere sul piano delle propensioni individuali la concertazione e la condivisione delle responsabilità.

• LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO: CONDIZIONI E PROSPETTIVE

Nel convegno conclusivo del progetto, il gruppo di coordinamento ha espresso l'indicazione che la sostenibilità del progetto stesso dovrebbe essere garantita da "una strategia operativa che diventi sistema stabile di interconnessione tra politiche socio-sanitarie e politiche del lavoro" entro scenari che consentano sia forme di programmazione territoriale, come i Piani di Zona o i Patti territoriali, sia percorsi di accompagnamento e sostegno alle reti locali.

Le prospettive di vitalità dell'iniziativa trasferita vengono identificate innanzitutto nella chiusura del progetto di trasferimento e nella contestuale apertura di un nuovo e diverso processo, che identifichi la fattibilità, da un lato nel rafforzamento delle operazioni di *mainstreaming* rivolte a promuovere la connessione operativa tra le politiche sociosanitarie e del lavoro nei contesti di rete e di responsabilità locali e, dall'altro, nella promozione di iniziative di sostegno istituzionale a livello regionale e/o nazionale e comunitario.

Va segnalato che tali prospettive hanno trovato un primo elemento di consolidamento e di prima legittimazione istituzionale nel riconoscimento di Relais come "progetto sperimentale regionale da diffondersi sul territorio", nell'assunzione dei risultati come "linee guida di riferimento" delle politiche di inserimento lavorativo dei soggetti deboli e nella previsione di un trasferimento dei risultati stessi nell'ambito delle politiche regionali in materia di servizi socio-sanitari.

- **PARI OPPORTUNITÀ**

CASE STUDY

**LA RISORSA FEMMINILE PER ACCOMPAGNARE
LA CREAZIONE D'IMPRESA E LO SVILUPPO LOCALE**

- *Ente promotore ISRI*
- *PON Obiettivo 3 - Misura E1*

Per la realizzazione del *case study* sono stati intervistati: *A. Buccellato* ISRI; *G. Mingolla*, Responsabile area formazione di Formaper - Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano; *B. Pernarella*, Sviluppo Italia; *I. Riva*, Presidente della Commissione Pari Opportunità e Consigliere Provinciale dell'Amministrazione Provinciale di Lecco; *G. Seazzu*, Sviluppo Italia.

MACROAREA 1

• L'ORIGINE DELLA BUONA PRATICA DA TRASFERIRE

...la sintesi

RILEVANZA DEL PROGETTO	INNOVATIVITÀ
<p>Nuovo approccio per la promozione e valorizzazione della partecipazione al lavoro della componente femminile</p>	<p>La promozione della partecipazione al lavoro indipendente da parte delle risorse femminili non deve più limitarsi esclusivamente alla sensibilizzazione e all'orientamento verso il lavoro autonomo ma anche e soprattutto deve contribuire a creare un contesto più permeabile alle iniziative di imprenditoria femminile e più preparato per il loro sostegno e la loro valorizzazione</p>
<p>Promozione dello sviluppo locale in un'ottica di genere</p>	<p>La singola azione o iniziativa locale (ad esempio una legge, un progetto una pianificazione territoriale) appare insufficiente a produrre effetti significativi ed incidenti sulla qualità della pianificazione e della programmazione dello sviluppo locale anche in un'ottica di genere. Si dovrebbe poter parlare di "gender mainstreaming" un concetto che può realmente contribuire a favorire e sostenere l'inclusione delle risorse femminili nella struttura economica e produttiva del territorio</p>
<p>Qualificazione dei servizi di orientamento, promozione e sostegno alla creazione d'impresa femminile sul territorio</p>	<p>I servizi presenti sul territorio per l'accompagnamento alla creazione di impresa femminile non devono ridursi alla vendita di progettazione e <i>business plan</i> ma porre maggiore attenzione all'empowerment della risorsa femminile, rafforzando pertanto nei soggetti coinvolti la fiducia e la consapevolezza nelle proprie capacità, competenze e potenzialità e rafforzando gli aspetti motivazionali</p>

DATI SINTETICI PROGETTO ORIGINARIO

Tipologia di Progetto	POM 940028/I/1 - Azioni innovative per la formazione e l'occupazione nel mezzogiorno
Fonti di Finanziamento	Fondo Sociale Europeo
Settori Coinvolti	Servizi di promozione, accompagnamento e sostegno alla creazione d'impresa Imprenditoria Femminile Lavoro Pari opportunità
Tematiche	Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro autonomo Sviluppo locale del territorio e del contesto socio-economico in un'ottica di genere
Territorio di attuazione	Sardegna, Calabria e Puglia
Soggetti promotori	Sviluppo Italia e Formaper

Il progetto di trasferimento trae origine da una positiva esperienza realizzata dalla Società per l'Imprenditoria Giovanile s.p.a (ora Sviluppo Italia) e Formaper -azienda speciale della Camera di Commercio di Milano-, in alcune regioni del mezzogiorno. Il progetto finanziato nell'ambito del POM obiettivo 1 "Azioni innovative per la formazione e l'occupazione del Mezzogiorno", era finalizzato alla creazione di una nuova figura professionale di "esperta in creazione d'impresa" figura ritenuta strategica per assicurare la lettura, la programmazione e lo sviluppo del territorio e del contesto socio economico in una "ottica di genere".

Obiettivo fondamentale della creazione di tale figura professionale era quello di offrire, a livello locale, un servizio di promozione e accompagnamento alla creazione di impresa in un'ottica di genere, e pertanto creare un profilo professionale dotato di competenze che lo rendessero capace di:

- leggere e comprendere il territorio e le principali caratteristiche e dinamiche economiche al fine di migliorare le proprie capacità progettuali;
- progettare interventi formativi per lo sviluppo delle pari opportunità;
- conoscere, saper comunicare e gestire gli strumenti nazionali, regionali e comunitari a sostegno della creazione d'impresa;
- sviluppare nuova progettualità promovendo, accompagnando ma, soprattutto, sostenendo realmente le nuove imprenditrici nelle diverse fasi di costruzione del progetto e dell'impresa;
- reinterpretare in chiave più evoluta e innovativa il ruolo delle donne nei processi economici e sostenerlo attraverso azioni di *empowerment* e rimotivazione;
- individuare per le nuove imprenditrici occasioni di inserimento nei contesti e nelle iniziative economiche e di sviluppo locali.

Gli elementi che hanno qualificato la buona pratica originaria, e che ne hanno determinato l'approccio strategico iniziale, possono essere riconducibili ad alcune semplici ipotesi di base individuate dai soggetti promotori e attuatori sulla base del *know how* tecnico.

Uno dei punti deboli dei sistemi di promozione e accompagnamento alla creazione d'impresa è da ricondurre al fatto che, spesso, tali servizi si riducono alla vendita di progettazione ed elaborazione di *business plan*, con scarsa attenzione all'analisi delle capacità, delle competenze, degli aspetti motivazionali e delle potenzialità del soggetto che intende avviare l'impresa. Il quadro si complica nel momento in cui il soggetto è una donna.

Il progetto originario era rivolto ad un target costituito da 20 donne laureate che già lavoravano, o come dipendenti o come collaboratrici o erano in qualche modo inserite in enti del territorio, e che risultavano quindi già abbastanza addentrate nelle problematiche di genere.

Il primo anno è stato realizzato un intervento di "formazione formatori" in modo che queste donne, attraverso un percorso formativo mirato, potessero divenire delle valide figure di collegamento dotate di capacità sia tecniche che promozionali, utili a diffondere sul territorio la consapevolezza e le competenze necessarie alla creazione e affermazione di nuove imprenditrici, sostenendole concretamente nei processi di sviluppo economico locale e nel loro inserimento nel mondo del lavoro.

La scelta del target di beneficiarie è fondamentalmente legata all'assunto iniziale, che trova nelle donne la figura migliore per accompagnare altre donne nella creazione d'impresa.

In particolare, in riferimento a quest'ultimo punto, la caratteristica distintiva del percorso formativo era costituita dal trasferimento alle partecipanti della necessaria attenzione che deve essere posta sul soggetto imprenditore, proprio per il principio che per fare un'impresa non ci vuole solo un buon progetto ma soprattutto un buon soggetto imprenditoriale forte e motivato. L'aspetto sicuramente interessante del progetto originario è che, una volta formate, queste donne sono state subito coinvolte (l'anno successivo) per erogare formazione e servizi di orientamento nelle tre Regioni obiettivo 1, Sardegna, Calabria, Puglia. Sostanzialmente nel secondo anno queste figure formate hanno organizzato ed erogato della formazione a 60 dirigenti aspiranti imprenditrici per ciascuna regione, operando o come docenti o come tutor, o come coordinatrici di corso o come consulenti per la creazione d'impresa, ricoprendo comunque tutte un ruolo attivo a seconda delle proprie specifiche caratteristiche, inclinazioni e competenze.

La figura professionale formata ha trovato una sua utilità trasversale, una collocazione, un riscontro nella sperimentazione del ruolo che si è espresso in modo diversificato attraverso interventi di formazione o di accompagnamento o di consulenza alla creazione d'impresa.

• RISULTATI RAGGIUNTI DAL PROGETTO

... la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Obiettivi	Inserimento lavorativo delle beneficiarie formate Miglioramento dei servizi di accompagnamento e consulenza alla creazione d'impresa del territorio
Sviluppo locale	La sperimentazione della figura professionale formata in aree depresse delle 3 regioni di attuazione (Sardegna, Puglia e Calabria) ha realmente consentito un'azione di sviluppo locale in un'ottica di genere
Follow-up	La sperimentazione sul campo è stata particolarmente prolungata (un anno - un anno e mezzo) rafforzando e facilitando l'inserimento della figura professionale formata nei contesti, anche istituzionali, di riferimento

MAINSTREAMING	
Diffusione nei contesti di destinazione di metodologie innovative e strumenti formativi, informativi, di sostegno, tutoraggio e accompagnamento	La sperimentazione diretta del ruolo professionale formato nell'ambito del progetto ha consentito un innalzamento della qualità dei servizi di accompagnamento, sostegno e consulenza alla creazione d'impresa femminile e indirettamente di operare un'azione di mainstreaming di genere nelle 3 regioni dell'Obiettivo 1 destinatarie (Sardegna, Puglia e Calabria)

I risultati e i benefici raggiunti dal progetto originario sono stati importanti soprattutto in riferimento al target di utenza del progetto stesso.

Le venti partecipanti al corso di formazione formatori e alla sperimentazione del ruolo hanno trovato un'occupazione nel mercato del lavoro o presso gli enti di provenienza, nella situazione di partenza, o presso altri enti con i quali si sono trovate a lavorare durante il progetto, due delle beneficiarie lavorano presso Formaper.

In linea con uno degli obiettivi del progetto, quello di incidere sulla qualità dei servizi offerti a livello locale per il sostegno alla promozione d'impresa femminile, la buona pratica originaria ha sicuramente apportato benefici nei contesti locali ai servizi informativi, formativi, di orientamento e di accompagnamento alla creazione d'impresa. Si voleva ottenere un cambiamento nell'ottica di offerta di tali servizi: non più diffondere l'informazione e il supporto alla creazione d'impresе femminili "aggregando" il soggetto e il target con diffuse e penetranti iniziative di promozione e pubblicizzazione degli strumenti legislativi a disposizione, bensì "aggregando il servizio stesso".

L'obiettivo specifico era quello di migliorare la qualità dei servizi a disposizione sul territorio creando soggetti che, proprio nel contesto locale, fossero in grado di fornire un'azione mirata di accompagnamento per l'imprenditorialità femminile, non solo diffondendo le informazioni necessarie, ma aiutando le aspiranti imprenditrici a prendere coscienza, in primo luogo, di se stesse, così come della consistenza del ruolo di imprenditore e delle reali possibilità di conciliare le proprie aspirazioni e capacità con le opportunità di sviluppo locale.

Il servizio non doveva limitarsi più, alla mera vendita di progettualità di *business plan* spesso incoerenti sia con il soggetto che con l'ambiente e il contesto economico.

Il livello di *mainstreaming* raggiunto dalla buona pratica originaria e indicato dagli intervistati, è limitato alla diffusione nei contesti di destinazione delle metodologie e degli strumenti sperimentati dalla buona pratica.

• PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ EMERSE

...la sintesi

PUNTI DI FORZA	CRITICITÀ
<p>Il progetto ha affrontato in modo innovativo la tematica delle pari opportunità coniugandola con il tema dell'autoimprenditorialità femminile e dello sviluppo locale</p> <p>La prolungata sperimentazione della figura professionale formata ha favorito l'acquisizione della consapevolezza della sua utilità e dell'importanza strategica del ruolo per lo sviluppo locale in un'ottica di genere</p> <p>Cambiamento dell'ottica nell'offerta di servizi per l'imprenditorialità femminile: non più aggredendo il soggetto e il target, bensì aggredendo il servizio</p> <p>Sviluppo del programma formativo ponendo particolare attenzione al "soggetto imprenditoriale" attraverso tecniche di empowerment del soggetto</p>	<p>Il principale punto di debolezza, soprattutto alla luce del trasferimento della buona pratica, è stato riscontrato nel target e conseguentemente nel relativo approccio strategico. Sebbene uno dei principi ispiratori del progetto fosse, infatti, quello che per fare accompagnamento alle donne l'ideale fosse formare altre donne, tale approccio ha un limite intrinseco, quello di non operare anche una maggiore sensibilizzazione alle tematiche femminili figure che hanno effettivamente un ruolo istituzionale (ad esempio funzionari pubblici), molti dei quali in realtà sono uomini</p>

...l'analisi

La tematica affrontata e la tipologia di intervento formativo erogato è stato definito dagli intervistati molto originale per i tempi in cui è stato attuato il progetto perché in esso si parlava finalmente di imprenditoria femminile innestandola però su una problematica di sviluppo locale. Quindi uno dei fattori innovativi era proprio il *matching* tra queste due tematiche che dava l'opportunità anche di cominciare ad esplorare degli aspetti di cui tanto si parlava ma per i quali si era fatto molto poco: riuscire finalmente a parlare di pari opportunità non in senso generalizzato bensì di pari opportunità nei processi di sviluppo locale, come era, ad esempio, la creazione d'impresa femminile nelle regioni dell'obiettivo 1 caratterizzata da implicazioni di tipo esogeno ed endogeno diverse rispetto alle situazioni riscontrabili nelle altre regioni d'Italia.

Un altro aspetto forte è stato quello di aver completato il progetto riuscendo ad inserire le giovani donne formate in reti importanti, grazie all'azione sinergica di Sviluppo Italia per le varie regioni d'Italia e di Formaper come Camera di Commercio di Milano e del territorio Lombardo che hanno messo a disposizione tutti i canali possibili per supportare le beneficiarie nel loro inserimento nel contesto socioeconomico.

Ad una riflessione più approfondita sulla buona pratica originaria, gli intervistati hanno, inoltre, messo in evidenza come, a fronte di alcuni evidenti punti di forza, confermati in tutta la fase attuativa del progetto, il principale punto di debolezza, soprattutto alla luce degli esiti del progetto di trasferimento della buona pratica, è stato riscontrato nel target prescelto e, conseguentemente, nel relativo approccio strategico.

Uno dei principi ispiratori del progetto originario è stato, infatti, quello che per fare accompagnamento alle donne l'ideale fosse formare altre donne, tale approccio ha, tuttavia, un limite

intrinseco che non permette di incidere in modo efficace sui sistemi, ed è quello di non riuscire ad operare una maggiore sensibilizzazione alle tematiche femminili proprio presso quelle figure che hanno effettivamente un ruolo istituzionale come ad esempio funzionari pubblici o comunque persone che ricoprono ruoli decisionali all'interno di strutture o enti che si occupano di pari opportunità. Inoltre, molti di questi soggetti, sono uomini, pertanto, affinché la buona pratica possa realmente incidere sui sistemi, appariva strategico ampliare il campo di azione della sensibilizzazione alle problematiche femminili e della diffusione di un'ottica di genere nell'approccio alle politiche di sviluppo locale.

Diveniva, quindi, ancora più necessario formare chi già opera in contesti istituzionali, siano essi uomini o donne.

Cambiava, contestualmente al target, anche il *focus* del progetto. Se nel nuovo target erano, presenti anche figure maschili, si doveva agire di conseguenza attraverso una maggiore disseminazione della cultura di genere e delle pari opportunità e attraverso una maggiore sensibilizzazione della realtà femminile.

Permanevano, come capisaldi della buona pratica, i punti di forza della stessa, riconducibili certamente agli obiettivi generali e alle metodologie progettuali:

- miglioramento della qualità dei servizi a disposizione sul territorio per la promozione, il sostegno e l'accompagnamento alla creazione d'impresa femminile;
- il principio che per accompagnare la creazione d'impresa femminile è necessario porre particolare attenzione agli aspetti motivazionali e di *empowerment* del "soggetto imprenditoriale", nonché essere in grado di ricercare informazioni, leggere e comunicare il territorio anche in un'ottica di genere.

Come si è avuto modo di rilevare nell'ambito dell'intervista ai soggetti interessati, esiste un ottimo collegamento strategico tra il progetto originario e quello di trasferimento.

Le criticità emerse in quello originario, hanno costituito, infatti, i principali *inputs* progettuali del progetto di trasferimento.

MACROAREA 2

• IL PROGETTO DI TRASFERIMENTO: MODALITÀ ATTUATIVE

...la sintesi

CARATTERISTICHE DEL TRASFERIMENTO	
Obiettivi	<i>Mainstreaming</i> di genere a livello di sistemi Modelli di intervento per la promozione di progettualità e sviluppo locale a sostegno dell'imprenditorialità femminile
Dimensioni	Interventi di sensibilizzazione realizzati presso le 13 Regioni dell'obiettivo 3 (Centro-nord d'Italia) Interventi di formazione realizzati presso 5 di queste Regioni: Abruzzo, Friuli, Lazio, Liguria, Lombardia In Lombardia sono state rivolte anche azioni di accompagnamento-tutoraggio in parte fruite anche da Abruzzo, Friuli, Lazio, Liguria per estensione su richiesta su richiesta stessa dei referenti regionali che hanno avuto accesso alla fase di formazione 4 sistemi coinvolti: Enti locali, Sistema Camerale, Sistema datoriale e sindacale, Sistema associativo
Tipologia	Trasferimento: <ul style="list-style-type: none">• territoriale• di sistema• strategico• evolutivo

...l'analisi

Della buona pratica originaria, dopo un processo di scomposizione e ritrattatura della stessa in funzione del suo trasferimento che ha seguito senza soluzione di continuità, la fine del progetto originario e il suo *follow up*, sono stati trasferiti gli obiettivi specifici, gli strumenti formativi e di accompagnamento e gli obiettivi generali opportunamente ampliati e riletti in chiave sicuramente evolutiva.

Il processo di attuazione del trasferimento della buona pratica prende le mosse dalla constatazione che per rafforzare gli obiettivi specifici del progetto originario e per potenziare effettivamente l'offerta dei servizi di accompagnamento alla creazione d'impresa femminile era necessario intervenire direttamente su attori istituzionali o comunque su soggetti con ruoli e responsabilità adeguate alla sensibilizzazione del territorio e delle sue istituzioni alle problematiche delle pari opportunità di genere. Questo processo di evoluzione delle finalità della buona pratica originaria nasce spontaneamente da un'autovalutazione critica dei due soggetti

titolari della buona pratica originaria e risulta unanimemente giudicato valido anche dalle interviste fatte agli *stakeholder*.

Tale evoluzione ha comportato una minima ritaratura degli strumenti formativi e di accompagnamento in funzione della diversa composizione del target di beneficiari e, fattore più rilevante ai fini dell'individuazione di un rapporto di causa-effetto tra gli esiti della buona pratica originaria e le finalità del progetto di trasferimento, ed ha comportato un radicale cambiamento del target di riferimento.

Il trasferimento è stato concepito, quindi, come un vero e proprio trasferimento a livello di sistema a sostegno di un concetto più ampio di *mainstreaming* di genere realizzato attraverso un intervento di formazione, accompagnamento e tutoraggio diretto sugli *stakeholder*.

L'elemento di innovazione nel progetto di trasferimento e, soprattutto l'evoluzione stessa del livello di sperimentazione della buona pratica originaria, è sicuramente rappresentato dal cambiamento del target, non più donne laureate, bensì, funzionari pubblici, attori istituzionali e operatori in organico operanti all'interno di Pubbliche Amministrazioni, Camere di Commercio, Associazioni di categoria e di altre istituzioni pubbliche e private che, ricoprendo ruoli di responsabilità nell'ambito delle pari opportunità, delle problematiche di genere e dello sviluppo locale, mostravano evidenti carenze di competenze relative alla progettazione, attuazione e monitoraggio efficace di interventi finalizzati a combattere l'inoccupazione e la sottoccupazione della risorsa femminile, sia nel mercato del lavoro in generale che in quello autonomo.

Come diretta e logica conseguenza del diverso target di utenza del progetto di trasferimento, sono mutati anche l'approccio strategico e quindi i suoi obiettivi generali, risultando più ampliati ed arricchiti. Infatti, per migliorare e potenziare l'offerta dei servizi sul territorio, era necessario superare quel concetto, alla base della buona pratica originaria, che per erogare servizi di accompagnamento alle donne qualitativamente migliori, fosse necessario formare delle donne.

Appariva, anzi, strategico intervenire sui sistemi e, quindi, sul personale operativo presso attori istituzionali offrendo loro un processo di apprendimento più trasversale in grado di sviluppare, in un'ottica di genere, anche le capacità progettuali, di animazione del territorio e di sviluppo locale.

Il progetto di trasferimento è stato strutturato in tre fasi, cui corrispondono diversi livelli di approfondimento dell'intervento previsto nei confronti dei beneficiari finali:

- la prima fase prevedeva la presentazione e la divulgazione della buona prassi presso tutte le Regioni dell'Obiettivo 3 al fine di sensibilizzare i destinatari ai contenuti, all'utilità del progetto e al suo impatto a livello organizzativo e culturale all'interno degli enti presso i quali tali destinatari si trovavano ad operare.
- la seconda fase prevedeva il trasferimento della buona pratica ai funzionari e dirigenti di 5 regioni dell'Obiettivo 3 (Lombardia, Liguria, Friuli Venezia Giulia, Lazio e Abruzzo) attraverso la realizzazione di sette percorsi formativi modulari;
- la terza fase prevedeva l'accompagnamento all'applicazione della buona pratica in un preciso contesto territoriale. La regione prescelta per tale fase è stata la Lombardia e i destinatari sono stati individuati sin dalla fase progettuale.

Rispetto a quanto dichiarato nel progetto, l'attuazione operativa del trasferimento ha evidenziato alcune necessità di adeguamento alle situazioni e ai contesti.

Infatti il progetto ha subito delle riformulazioni in riferimento alla localizzazione degli interventi, alla tempistica, al gruppo di destinatari e al piano finanziario.

In particolare si sottolinea il fatto che, si è riscontrato un aumento della domanda da parte di alcuni rappresentanti delle altre regioni che hanno avuto accesso solo alla seconda fase del progetto pertanto, alle Regioni Liguria, Friuli Venezia Giulia, Lazio e Abruzzo, è stata estesa la fase di accompagnamento all'applicazione della buona pratica.

Per quanto concerne le attività previste e realizzate nell'ambito del progetto di trasferimento queste hanno riguardato:

Sensibilizzazione. Le attività di sensibilizzazione previste coincidono, in termini di contenuti e metodologie, con quanto indicato per la prima fase del progetto. Sono stati realizzati tredici incontri, distinti tra seminari informativi e convegni, uno in ciascuna regione dell'obiettivo 3.

Le finalità principali indicate dagli intervistati per tale attività possono essere individuate nella presentazione del progetto di trasferimento ai destinatari in tutte le regioni dell'obiettivo 3 e nella sensibilizzazione dei destinatari alla utilità del progetto e al suo impatto organizzativo e "culturale" all'interno degli enti nei quali essi operano.

Studi e ricerche. Le attività di studio e ricerca sono state fundamentalmente mirate a:

- Esplicitare una metodologia per individuare correttamente le opportunità del territorio ai fini dello sviluppo dell'imprenditorialità femminile;
- Costruire una mappa delle opportunità di genere;
- Produrre sei report di ricerca che offrissero una visione delle opportunità di genere e la relativa mappatura sia a livello nazionale che specifica per le regioni selezionate per la fase due (Lombardia, Liguria, Friuli Venezia Giulia, Lazio e Abruzzo).

Il lavoro di ricerca, condotto da ISRI, si è articolato in tre stadi di realizzazione: ricerca documentale e raccolta dati, impostazione del modello metodologico di analisi, redazione dei report di ricerca e delle mappe regionali e nazionale. Il lavoro di ricerca si è concluso all'avvio della seconda fase, durante la quale erano previsti gli interventi formativi presso le regioni, in tal modo sarebbe stato possibile distribuire i documenti prodotti e le mappature ai destinatari come supporto al percorso formativo.

Formazione. Le attività di formazione erano fundamentalmente mirate a: trasferire ai funzionari e dirigenti delle cinque Regioni coinvolte le conoscenze di base indispensabili a facilitare e velocizzare il processo di trasferimento della buona pratica; assicurare maggiore autonomia nelle attività di programmazione, progettazione ed attuazione di interventi a sostegno dell'imprenditorialità femminile e di inserimento delle donne nel mercato del lavoro.

L'intervento si è articolato in sette brevi percorsi formativi della durata di 40 ore ciascuno e sono state utilizzate, come metodologie e strumenti didattici, lezioni frontali di tipo tradiziona-

le, lavori di gruppo e analisi di caso. Ne sono state realizzate tre edizioni in Lombardia, e una edizione per ciascuna delle altre quattro regioni previste.

I destinatari di tale attività erano operatori, funzionari pubblici, imprenditori, funzionari e dirigenti delle Commissioni Pari Opportunità, delle CCIAA e delle Aziende Speciali.

Accompagnamento e tutoraggio. Le attività di accompagnamento e tutoraggio previste erano fondamentalmente mirate a:

- aiutare i beneficiari, una volta formati, a rileggere e a svolgere il proprio ruolo istituzionale in un'ottica di genere;
- supportare e sostenere l'applicazione della buona prassi con particolare riferimento alla fase di progettazione.

Le metodologie e gli strumenti utilizzati per questa attività sono state l'assistenza individualizzata, personale o per piccoli gruppi di un medesimo ente di appartenenza, e la consulenza *in itinere* via *e-mail*.

Come accennato questa attività, corrispondente alla fase tre, inizialmente prevista solo per la Regione Lombardia, è stata estesa, su esplicita richiesta dei destinatari alle altre quattro regioni, Liguria, Friuli Venezia Giulia, Lazio e Abruzzo, regioni che avevano fruito solo del percorso formativo. In particolare, ai destinatari appartenenti agli Enti locali delle suddette regioni, è stata offerta la possibilità di scegliere tra un *panel* di tematiche-chiave, alcune da approfondire con attività di accompagnamento e tutoraggio. Sulle tematiche prescelte sono stati realizzati gli interventi di assistenza individualizzata, personale o per piccoli gruppi ed è stata assicurata la consulenza *in itinere* via *e-mail* a tutti.

Monitoraggio e valutazione. Le azioni realizzate nell'ambito del monitoraggio erano fondamentalmente mirate a controllare e rilevare i processi e i risultati di progetto. L'attività è stata coordinata da ISRI attraverso azioni di monitoraggio periodico sulle attività di informazione, sensibilizzazione e formazione ed era finalizzata a valutare l'efficacia delle metodologie di trasferimento della buona pratica ai diversi destinatari nelle tredici regioni coinvolte.

Il monitoraggio è stato realizzato attraverso la raccolta e l'analisi di documenti, rilevazioni *in itinere* ed *ex post*, l'osservazione partecipata ad incontri, gruppi di lavoro e seminari e, soprattutto, una continua interazione tra i soggetti coinvolti, dalla quale è scaturita una precisa e puntuale formalizzazione delle attività svolte.

ISRI ha prodotto con cadenza trimestrale i report di monitoraggio *in itinere*.

MACROAREA 3

• I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...la sintesi

L'ATI	
I COMPONENTI	CRITERI DI COMPOSIZIONE
ISRI - Istituto di Studi sulle Relazioni Industriali Scarl	Esistenza di reti preesistenti
Sviluppo Italia SpA	Competenze dei singoli componenti
FORMAPER - Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano	Affinità d'intenti

...l'analisi

I soggetti coinvolti nel progetto di trasferimento riflettono accuratamente l'intero impianto progettuale e lo stretto nesso evolutivo che collega il trasferimento con la buona pratica originaria. In tal senso vediamo come l'ATI di gestione sia stata costruita con due soggetti-chiave, Sviluppo Italia e Formaper - Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano - protagonisti come promotori e attuatori del progetto originario, affiancati ed integrati, in qualità di capofila dell'ATI, da ISRI - Istituto di Studi sulle Relazioni Industriali -, ente di ricerca che opera dal 1969 nel campo della ricerca economica con particolare riguardo al mercato del lavoro e allo sviluppo locale e specializzato nella valutazione, monitoraggio e controllo di interventi cofinanziati dai Fondi strutturali. Quest'ultimo ha arricchito il progetto di trasferimento da un punto di vista scientifico e metodologico in linea con un allargamento dell'area d'intervento del progetto originario verso livelli di *mainstreaming* e di sistema più elevati, e in linea con un più strategico controllo di qualità sugli esiti progettuali.

L'ATI risulta, come dichiarato da tutti i soggetti intervistati, costruita sulla base di 3 criteri fondamentali:

- *l'esistenza di reti preesistenti*, dal 1995, infatti, Sviluppo Italia e FORMAPER avevano collaborato, con ruoli complementari, sulle tematiche dell'imprenditorialità femminile;
- *le competenze dei singoli componenti*, va, infatti, al riguardo sottolineato che Sviluppo Italia gestisce, sin dalle sue origini, leggi ed incentivi per lo sviluppo dell'imprenditorialità;
- *l'affinità di intenti*, questo criterio appare particolarmente accentuato per i due partner più affini sulla tematica trattata, Sviluppo Italia e FORMAPER, anche in virtù delle esperienze pregresse di collaborazione sul progetto originario e delle aspettative di trasferimento del modello a livello di sistema.

L'ATI iniziale ha portato a conclusione il progetto senza alcuna variazione né tra i componenti né per quanto concerne le aspettative relative a ruoli e apporti attesi da ciascuno di essi.

Viene messa in evidenza, da tutti gli intervistati, un'equa ripartizione percentuale tra i partner del carico di impegni assunti nell'ambito del progetto, con ruoli e compiti propri della gestione e del coordinamento generale condivisi da tutti e tre i componenti.

Analogamente a quanto descritto in termini di ruoli, anche gli apporti di ciascun partner sono stati, in parte condivisi, con ovvie specificità per ciascuno di essi.

Hanno, infatti, tutti apportato trasferimento di know-how tecnico, specifiche conoscenze e capacità, tutti hanno contribuito a produrre innovazione nel contesto di riferimento.

• LA PARTNERSHIP

... la sintesi

LA PARTENRSHIP	
I COMPONENTI	CRITERI DI COMPOSIZIONE
Dipartimento delle Pari Opportunità Sviluppo Italia SpA	Esistenza di reti preesistenti
Regione Lombardia	Competenze dei partner affinità d'intenti
Unioncamere - Regione Lombardia	Inclusione nel progetto di referenti istituzionali utili allo sviluppo del progetto

...l'analisi

La partnership risulta, come dichiarato da tutti i soggetti intervistati, costruita sulla base di tre criteri fondamentali:

- *l'esistenza di reti preesistenti*, il riferimento, in particolare, è direttamente a FORMAPER, che, nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali è strettamente legata sia a UNIONCAMERE (di cui è l'agenzia formativa) sia all'Assessorato alle Pari opportunità della Regione Lombardia, con il quale ha intrattenuto rapporti svolgendo un ruolo attivo a sostegno della promozione, diffusione e applicazione della Legge 215/92 insieme a Sviluppo Italia;
- *le competenze dei partner*;
- *l'inclusione nella partnership di riferimenti istituzionali utili allo sviluppo del progetto*. Viene al riguardo messa in evidenza dagli intervistati, l'integrazione realizzata all'interno del partenariato, tra referenti istituzionali a livello di amministrazione centrale (Dipartimento delle Pari opportunità) e regionale (Assessorato alle Pari opportunità - Regione Lombardia) per le tematiche relative all'approccio di genere e, referenti del mondo imprenditoriale e datoriale (Unioncamere) per la specificità della promozione d'impresa.

La partnership iniziale non ha subito alcuna variazione e viene confermata da tutti gli intervistati, una ripartizione percentuale del carico di impegni assunti tra i partner più elevata per la Regione Lombardia e l'Assessorato regionale alle Pari opportunità, media per Unioncamere, particolarmente limitata per il Dipartimento delle Pari opportunità, motivata principalmente da un minor ruolo operativo, compensato tuttavia dal suo ruolo politico e dalla rilevanza strategica della sua presenza nel progetto.

L'esplicitazione dei ruoli e degli apporti dei partner nel progetto arriva a conferma di quanto dichiarato in merito alla ripartizione percentuale degli impegni assunti.

Entrando nel dettaglio di quanto dichiarato dagli intervistati, i ruoli condivisi equamente da tutti e tre i partner sono riferiti: alle attività di divulgazione dei risultati e dell'iniziativa, mentre, in particolare:

- la Regione Lombardia e l'Assessorato regionale alle Pari opportunità hanno fornito un contributo validissimo nella selezione dei referenti istituzionali degli enti locali lombardi da coinvolgere nel progetto e nelle attività di formazione e accompagnamento e tutoraggio a livello locale. Il contributo è derivato dal fatto che la regione ha messo a disposizione un *network*, chiamato Rete RECIT, attraverso il quale è stato possibile raccogliere i dati ed i riferimenti istituzionali di 100 tra i più grandi Comuni lombardi dei 1500 totali. Questi 100 Comuni sono stati selezionati tra quelli che avevano istituito un Assessorato alle Pari Opportunità o che avevano comunque attribuito tale funzione con delega a qualche assessorato, spesso quello al lavoro e alla formazione professionale, e sono stati contattati in partenza come bacino di enti da cui selezionare i partecipanti alle attività di formazione e di accompagnamento-tutoraggio previste per lo sviluppo delle attività progettuali in Lombardia;
- L'Unioncamere e l'Assessorato alle Pari opportunità della Regione Lombardia hanno, inoltre, svolto un ruolo costante di supporto e orientamento all'ATI nella progettazione;
- IL Dipartimento delle Pari opportunità, con la sua presenza e adesione, ha fundamentalmente validato il progetto e svolto un ruolo politico, elementi che corrispondono all'apporto per esso dichiarato in termini di semplice adesione e supporto all'idea progettuale.

• GLI STRUMENTI DI GOVERNO E DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA

... la sintesi

STRUMENTI DI GOVERNO	STRUMENTI DI COMUNICAZIONE ESTERNA
<p>Gruppi di lavoro informali</p> <p>Incontri bilaterali</p> <p>Account di posta elettronica dedicato per lo scambio e la condivisione di messaggi e documenti chiave della gestione e del coordinamento</p>	<p>Seminari</p> <p>Convegni</p> <p>Pubblicazioni</p>

La ricostruzione del quadro gestionale di progetto adottato dai partner, in termini di *governance*, strumenti e strategie di comunicazione interna ed esterna adottate, ha delineato uno scarso livello di formalizzazione degli strumenti utilizzati, ciò non necessariamente a discapito dell'efficienza e dell'efficacia gestionale delle strategie utilizzate.

Il progetto non prevedeva la costituzione di formali comitati tecnico scientifici o di pilotaggio, né di comitati di valutazione del progetto, avendo optato per strategie di monitoraggio interno mirate fondamentalmente all'autovalutazione del progetto.

L'intervento è stato, pertanto, gestito attraverso un Gruppo di Coordinamento informale, composto dai rappresentanti di ciascun componente dell'ATI, che si riuniva sia in coincidenza dei principali eventi e fasi del progetto, sia per qualsiasi altra necessità, ed era pertanto connotato da forti elementi di elasticità gestionale.

Il contatto continuo e il flusso di informazioni tra i coordinatori era assicurato dalla presenza di un *account* di posta elettronica dedicato dove venivano scambiati e archiviati tutti i messaggi, le note e i documenti chiave della funzione di coordinamento.

Mentre il principale strumento di comunicazione con la partnership era quello degli incontri bilaterali, anch'essi prescelti per le caratteristiche di flessibilità che li connotano.

Il giudizio complessivo e unanime espresso dagli intervistati sulla funzionalità degli strumenti e delle strategie di comunicazione interna adottati è molto positivo, viene segnalato in particolare modo lo strumento informatico di scambio e contestuale archiviazione della documentazione di coordinamento e la necessaria flessibilità che tali modalità prescelte hanno fornito. Per quanto concerne, invece, gli strumenti e le strategie adottate per la comunicazione esterna, vengono segnalati univocamente le tre modalità previste e utilizzate dal progetto: seminari, convegni, pubblicazioni.

Relativamente alle pubblicazioni, queste sono state introdotte in corso di attuazione del progetto. Inizialmente era stato previsto soltanto un sito *web* come canale di comunicazione, in corso d'opera l'ATI ha preferito utilizzare come canale *web* i siti dei partner ed utilizzare le risorse per la realizzazione di una pubblicazione finale.

MACROAREA 4

• • I RISULTATI DEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Obiettivi	Target di beneficiari selezionato rispondente alle esigenze e agli obiettivi progettuali Ampia partecipazione attiva degli <i>stakeholder</i> coinvolti Richiesta di estensione delle iniziative di accompagnamento e tutoraggio da parte di altre 4 regioni
Sviluppo locale e Follow-up	Realizzazione di numerose iniziative di sviluppo locale a supporto di iniziative per la promozione delle pari opportunità di genere Presentazione di progetti e attivazione di tavoli di concertazione e protocolli d'intesa

...l'analisi

L'attuazione del trasferimento della buona pratica originaria ha portato a risultati che appaiono non solo coerenti e consequenziali rispetto al progetto presentato, ma anche consistenti in termini di livelli di *mainstreaming* raggiunti e di risultati misurabili.

Il progetto di trasferimento ha consentito il determinarsi di uno scenario attivo in cui tutti i beneficiari coinvolti hanno svolto contemporaneamente il ruolo di destinatari del trasferimento (partecipando agli interventi di sensibilizzazione, formazione, accompagnamento e tutoraggio ecc.) e di *stakeholder* in grado di assicurare una ricaduta del progetto in termini, di attivazione di reti locali, di concertazione e in grado di proporre e realizzare innovazione nelle aree di riferimento e *mainstreaming* di genere.

Sia nella elaborazione del quadro progettuale iniziale che nelle procedure attuative del trasferimento, sono stati posti come centrali e determinanti alcuni principi che appaiono aver effettivamente costituito le linee guida di tutto il processo, qualificandone costantemente anche gli aspetti operativi e gli esiti sia positivi che critici:

- il fuoco degli interventi cui si riferisce il modello di *mainstreaming* di genere è il territorio e i suoi attori chiave - in questo caso scelti e coinvolti come beneficiari degli interventi previsti dal progetto - e l'obiettivo finale si svincola in parte dalla tematica della creazione d'impresa femminile per raggiungere livelli di *mainstreaming* più ampi e ambiziosi
- il *mainstreaming* di genere, data la sua forte connotazione di trasversalità, non deve essere più appannaggio esclusivamente di assessori alle pari opportunità o altri assessori delega-

ti, e soprattutto non deve essere esclusivamente appannaggio delle sole donne ma, anzi, dovrebbe essere alla base di ogni attività che viene attuata sul territorio, in particolar modo le pubbliche amministrazioni;

- la figura professionale che si intendeva formare con gli interventi di formazione, l'“Esperto di parità per l'imprenditoria femminile e lo sviluppo locale”, ha subito un ampliamento di prospettive grazie ad un coinvolgimento e ad una partecipazione attiva dei partecipanti i quali, indicando puntualmente le proprie necessità di aggiornamento su alcune specifiche tematiche, hanno mostrato l'esigenza di spostare il focus dell'intervento verso tematiche di *mainstreaming* vero e proprio di più ampio respiro (la concertazione, il *project planning* e il *project management*, la ricerca di consenso e la costruzione e gestione di reti locali). Si potrebbe forse meglio affermare che la figura formata è un “Esperto di parità”, o meglio ancora un “Operatore di *mainstreaming* di genere”.

In riferimento al *target*, la popolazione di destinatari raggiunta coincide con quella dichiarata nel progetto, mentre in termini di quantità di destinatari raggiunti, gli intervistati hanno dichiarato che, ne sono stati coinvolti 100, sui 140 previsti dal progetto.

La diffusione dei risultati utilizzati si è limitata ai settori di riferimento: pari opportunità, creazione di impresa e sviluppo locale, mentre più incisivo è stato l'ambito territoriale raggiunto, cioè le tredici regioni dell'Obiettivo 3.

I *feedback* derivanti dalle iniziative di disseminazione finora realizzate sono stati diversi, dalla semplice richiesta di materiale informativo, alla richiesta di ulteriori incontri e di sperimentazione del modello da parte delle regioni sensibilizzate che hanno avuto accesso soltanto alla fase uno del progetto di traferimento.

• IL MAINSTREAMING

...la sintesi

LIVELLI DI MAINSTREAMING RAGGIUNTI DAL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

Trasposizione delle innovazioni sperimentate nell'ambito della programmazione locale o in altri accordi formalizzati pubblico-privato (Patti territoriali, Contratti d'Area, etc..)
Raccomandazioni dei funzionari pubblici (regionali o provinciali) di adeguamento dei servizi alle sperimentazioni
Riproduzione dell'intervento in altri contesti territoriali
Adozione delle modalità d'intervento da parte di attori pubblici o privati non coinvolti nel progetto

Sebbene normalmente si potrebbe parlare di effettivi risultati di *mainstreaming* solo in relazione ad una analisi del *follow up* del progetto di trasferimento, il caso studiato del progetto “La Risorsa Femminile” ha offerto numerose indicazioni sui livelli di *mainstreaming* raggiunti, almeno al termine dello stesso, confermati dalle interviste realizzate ai diversi soggetti.

Partendo dai livelli più strettamente collegati ad un *mainstreaming* di tipo orizzontale appare rilevante segnalare come il territorio maggiormente protagonista degli effetti di *mainstreaming* è la Regione Lombardia, che ha beneficiato del pieno trasferimento della buona pratica.

Per quanto riguarda, poi, il *mainstreaming* verticale appare fondamentale evidenziare che esso è stato garantito attraverso il coinvolgimento diretto di referenti istituzionali e *stakeholder* come beneficiari delle attività progettuali.

In riferimento ai diversi livelli di *mainstreaming* raggiunto, il partner intervistato di Formaper e lo *stakeholder* hanno indicato numerose iniziative rilevanti promosse e realizzate in regione da diversi enti coinvolti nel progetto, in particolare si segnalano:

- trasposizione delle innovazioni sperimentate nell'ambito della programmazione locale o in altri accordi formalizzati pubblico-privato (Patti territoriali, Contratti d'Area, ecc.);
- nel progetto buone prassi, il Comitato per l'imprenditoria femminile di Bergamo, destinatario dell'azione formativa e di accompagnamento, ha stipulato a livello locale un accordo con il sistema bancario, avente lo scopo di mettere a punto una convenzione, fedele a quella nazionale, nella quale tutte le parti si impegnano a facilitare le condizioni di accesso delle imprenditrici (riduzione tassi di interesse, minore costo delle operazioni bancarie, fondi di garanzia, ecc) al credito bancario e dei confidi, anche alla luce delle nuove regole di concessione fidi stabili da Basilea 2;
- raccomandazioni dei funzionari pubblici (regionali o provinciali) di adeguamento dei servizi alle sperimentazioni;
- adozione delle modalità d'intervento da parte di attori pubblici o privati non coinvolti nel progetto;
- riproduzione dell'intervento in altri contesti territoriali.

• RILETTURA DELLA BUONA PRATICA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO: SOSTENIBILITÀ E PROSPETTIVE

• LA BUONA PRATICA ORIGINARIA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO

Una delle caratteristiche salienti che appaiono scaturire dall'esperienza di trasferimento è quella di una sostanziale conferma "in positivo" delle valutazioni critiche operate dagli attori alla conclusione della buona pratica originaria.

Tali valutazioni critiche non interferivano specificamente sulla qualità intrinseca della buona pratica, bensì sul contesto nel quale essa veniva a trovarsi, e sulle difficoltà "sistemiche" che tale contesto poteva produrre nella sua reale diffusione e disseminazione all'interno delle strutture, pubbliche e private, di riferimento.

Si è trattato, come appare evidente, di una riflessione preliminare al processo di trasferimento che ha contribuito in maniera determinante a caratterizzarne il disegno e l'applicazione, qualificandoli - in linea di principio - non tanto come riproposizione della buona pratica in contesti territoriali e socioeconomici più o meno diversi, quanto piuttosto come una metodologia per l'introduzione di orientamenti e competenze "facilitanti" presso i decisori politici ed operativi dell'eventuale riproposizione della buona pratica originaria.

Il processo di trasferimento, pertanto, non ha in realtà prodotto una diversa o diversamente qualificata impostazione della buona pratica originaria, limitandosi a riproporla nelle sue modalità di attuazione, fatte salve ovviamente alcune variazioni "tecniche" (ad esempio, l'abbandono delle tecniche di formazione a distanza) che tuttavia non incidono sostanzialmente sull'impianto progettuale e attuativo.

In questo senso, la buona pratica originaria, rivisitata alla luce del processo di trasferimento attuato, appare sostanzialmente "indifferente" rispetto all'accentuazione ivi operata sulla informazione/promozione/formazione del contesto nel quale e dal quale la buona pratica potrebbe trovare attuazione e sviluppo.

Pertanto, le indicazioni fornite dagli attori del progetto, relativamente alle esigenze di riadattamento della buona pratica emerse durante il processo di trasferimento, e gli specifici approfondimenti appaiono in realtà - per quanto riguarda gli approcci strategici e la *target* interessato - da collegarsi alla fase di progettazione del trasferimento e non a quella della sua attuazione e, soprattutto, non coinvolgono -se non sul versante, già indicato, di alcune non determinanti modalità applicative- la buona pratica originaria.

Nella terza fase del processo di trasferimento attuato (accompagnamento all'applicazione della buona pratica in uno specifico contesto territoriale), le connotazioni distintive specifiche della buona pratica indicate nel progetto iniziale appaiono, infatti, sostanzialmente mantenute. Ciò è accaduto non solo per l'approccio teorico di riferimento e per gli obiettivi generali proposti, ma anche per il profilo professionale identificato e le caratteristiche del segmento di destinatari da selezionare.

In sostanza, dalle informazioni raccolte, sia attraverso il questionario che attraverso le interviste dirette agli attori, al di là di lievi sfocature nell'apprezzamento soggettivo, appare una doppia linea di "fedeltà" alle impostazioni progettuali. Viene infatti:

- da un lato, confermata la valutazione critica circa la necessità di intervenire, in appoggio e in rafforzamento della specifica iniziativa di formazione di risorse femminili per accompa-

gnare la creazione d'impresa, sui contesti in cui tale iniziativa si colloca. Da quel che risulta dalle indicazioni raccolte, mantenuta, per quanto possibile, la strategia progettuale di trasferimento proposta, che mira ad incidere - sia nelle fasi di presentazione e divulgazione della buona pratica, che in quelle di approfondimento e di accompagnamento per l'applicazione - non soltanto su di un *target* femminile, ma anche, sull'insieme dei decisori politici ed operativi, indipendentemente dal genere, e con particolare attenzione ai livelli più alti e più direttamente investiti di competenze e poteri in merito alla promozione dell'imprenditoria femminile;

- da un altro lato, sostanzialmente confermato, l'impianto di fondo della buona pratica, la cui connotazione al femminile, alla condizione di disoccupazione, all'alto livello culturale di partenza, garantisce la stessa coerenza e funzionalità delle caratteristiche del trasferimento.

Sono proprio quelle connotazioni a indurre la necessità di interferire in un contesto più vasto di riconoscimento, comprensione e assunzione in carico delle problematiche di genere da parte dei livelli programmatori e decisionali delle strutture pubbliche e private, in una prospettiva di flessibile coerenza rispetto all'impianto progettuale.

• LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO: CONDIZIONI E PROSPETTIVE

Il processo di trasferimento attuato appare avere assunto una positiva caratteristica di *mainstreaming* aperto, in quanto mirato ad introdurre, direttamente all'interno delle strutture pubbliche e private preposte alla promozione dell'imprenditoria, modalità sistemiche di conoscenza, sostegno e governo orientate specificamente alle pari opportunità di genere; e mirato al tempo stesso a realizzare quell'obiettivo attraverso processi - aperti - di informazione/formazione degli *stakeholder* piuttosto che attraverso "rafforzamenti" formali e normativi delle esigenze di genere.

Uno degli elementi oggettivi che conferma questa valutazione è la necessità di ristrutturazione organizzativa che il processo ha assunto in itinere di fronte all'allargarsi della domanda di tutti i destinatari della seconda fase (di formazione propedeutica e trasferimento della buona pratica) di partecipare anche alla terza fase, di accompagnamento all'applicazione della buona pratica.

Ciò rappresenta, di per sé, un segno interessante sia dell'esigenza di attuare una prima disseminazione più ampia rispetto alla previsione iniziale, che del costituirsi di condizioni di vitalità del progetto, riconoscibili tanto nella presa d'atto della sua funzionalità da parte di un pubblico più ampio del previsto quanto, più specificamente, dal fatto che la risposta positiva proviene da un *target* costituito in grande maggioranza da decisori/operatori inseriti nelle strutture e nelle posizioni chiave dei diversi sistemi e subsistemi, pubblici e privati, che hanno riferimento al tema dell'imprenditoria e, in particolare, a quello dell'imprenditoria femminile.

Dal quadro delle informazioni raccolte sembra, quindi, chiaro che l'intervento svolto ha costituito un elemento reale di orientamento e stimolo per sviluppare ulteriormente l'iniziativa nei diversi contesti territoriali e socioeconomici coinvolti, e che esso si propone come una prospettiva positiva di sperimentazione anche in altri contesti per il momento rimasti estranei all'iniziativa stessa.

Si è costituita, si potrebbe affermare, una sorta di buona pratica seconda, risultante dalla connessione, in un sistema formativo coerente, della buona pratica originaria (che vede sostan-

zialmente confermate, nello stesso tempo, la validità dell'impianto metodologico e la funzionalità delle modalità attuative) e delle procedure previste ed adottate per il suo trasferimento. Tale buona pratica seconda - proprio attraverso il suo "successo", così come appare dimostrato dall'allargamento dei partecipanti alla terza fase - sembra costituire l'elemento di forza sul quale si basa la prospettiva di sostenibilità e di ulteriore vitalità del progetto, a condizione, tuttavia, che il *target* di riferimento (in questo caso, gli *stakeholder* del progetto) sia in grado di trasferire in maniera efficace l'esperienza e l'orientamento assunti nelle situazioni effettuali in cui si giocano ai diversi livelli le politiche e le pratiche di formazione per il sostegno all'imprenditoria femminile.

Se questa condizione avrà la possibilità di realizzarsi e di consolidarsi in un *continuum* di ulteriore formazione e sostegno, che garantiscano una permanenza delle nuove situazioni di consapevolezza e degli orientamenti indotti dal processo attuato sinora, e la loro dilatazione in aree territoriali più ampie e su *target* qualificati più numerosi, è pensabile che la buona pratica seconda che rappresenta attualmente solo il positivo risultato di un delimitato progetto, si consolidi come prassi diffusa a sostegno delle pari opportunità di genere in tutto il settore della promozione e sostegno all'imprenditorialità.

• **ORIENTAMENTO**

CASE STUDY

**ORION ORIENTAMENTO INSERIMENTO OCCUPAZIONALE
E NETWORK**




- *Ente promotore CIOFS/FP*
- *PON Obiettivo 1 - Azione II.1.C*

Per la realizzazione del *case study* sono stati intervistati: *V. Abate*, Responsabile dei quattro Centri per l'Impiego della Provincia di Livorno; *G. Marini*, CIOFS-FP Nazionale; *E. Mei*, CIOFS-FP Toscana; *P. Raciti*, Vicepresidente di OESSE; *F. Rizzuni*, OESSE.

MACROAREA 1

• L'ORIGINE DELLA BUONA PRATICA DA TRASFERIRE

...la sintesi

RILEVANZA DEL PROGETTO	INNOVATIVITÀ
Recupero di soggetti a rischio di esclusione sociale	 <p>Il percorso di inserimento è visto come momento finale di un progetto professionale tarato sull'individuo e l'azione orientativa ha una funzione di accompagnamento durante tutte le fasi di elaborazione del progetto</p>
Percorsi formativi su misura	 <p>L'orientatore viene messo in grado di costruire un percorso di progettualità professionale individualizzato</p>
Costruzione di reti locali e transnazionali	 <p>Il modello sperimentato è stato sostenuto a livello locale dalla creazione di reti di appoggio operativo. A livello transnazionale, la collaborazione tra i partner ha avviato un approfondimento delle tematiche dell'orientamento ed un confronto degli strumenti a disposizione, con scambio di metodologie ed esperienze acquisite</p>

DATI SINTETICI PROGETTO ORIGINARIO	
Soggetti promotori	CIOFS - FP
Titolo del progetto	Modello di orientamento PIOPP (Percorso di Inserimento Orientativo Professionale Personalizzato)
Fonti di finanziamento	Iniziativa Comunitaria Occupazione - Youthstart
Settori coinvolti	Istruzione Formazione Lavoro
Tematiche	Creazione/sperimentazione di un modello denominato PIOPP per colmare l'assenza o debolezza di risposte a supporto del percorso di qualificazione ed inserimento di soggetti deboli
Territorio di attuazione	Ambito nazionale (Piemonte, Emilia Romagna e Calabria) e transnazionale

...l'analisi

La buona pratica che il progetto OrION ha inteso trasferire è nata nell'ambito del progetto Occupazione Youthstart PRIME, tramite il quale si è sperimentato un nuovo percorso di orientamento flessibile e aperto denominato PIOPP - "Percorso di Inserimento Orientativo Professionale e Professionalizzato"

La pratica oggetto del trasferimento ha privilegiato un *target* composto da giovani al di sotto dei 20 anni, oggi diremmo in obbligo formativo, appartenenti ad aree urbane svantaggiate - anche se ha avuto adattamenti per fasce di giovani-adulti.

In sintesi si è trattato di un percorso:

- per ragazzi *drop out* in obbligo formativo o in cerca di organizzazione al termine dell'obbligo formativo;
- applicabile al popolo della dispersione;
- da inserire nel primo o nei primi anni dell'obbligo formativo.

Il *criterio* seguito per la strutturazione e la gestione dei percorsi è stato quello *evolutivo, di tutoraggio e monitoraggio*, in rapporto alla costruzione del progetto di crescita professionale.

Il progetto era strutturato in tre sottopercorsi autonomi:

- il *Dossier Orientativo Certificato (DOC)*, percorso di orientamento al progetto personale;
- il *Ponte*, percorso di sperimentazione, formazione e verifica del progetto;
- l'*Inserimento*, momento di ricerca che esamina, programma ed avvia le tappe di realizzazione del progetto professionale.

Attraverso tali percorsi si è inteso definire e sperimentare un modello integrato (orientamento-formazione-inserimento), in cui le azioni risultassero strutturate in modo tale da consentire l'adattamento alle diverse esigenze in base alle varie tipologie di utenza. Ciò ha reso possibile l'attivazione di nuove iniziative progettuali in partnership con alcuni soggetti che avevano partecipato all'iniziativa.

Il progetto transnazionale "YOUTHSTART PRIME: Pour la réussite de l'insertion par les méthodes d'échanges", iniziato nel 1997, ha visto partecipare, come partner internazionali: Fondation Nationale de la Jeunesse, Atene -Grecia; Information Centre PMI, Charleroi - Belgio; ANPE, Marsiglia - Francia; AFPA, Nizza - Francia; Centre Liégeois de FP, Liegi - Belgio; ENE-SAD, Dijon (Francia); Espace Claude Chassagny, Lille - Francia; NLCEN, Londra - Gran Bretagna.

• RISULTATI RAGGIUNTI DAL PROGETTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Obiettivi	I giovani destinatari del progetto hanno beneficiato di una proposta orientativa-formativa-esperienziale, tramite la quale è stato possibile l'inserimento lavorativo, formativo o scolastico
Sviluppo locale	Sono state rafforzate o create reti locali e transnazionali
Follow-up	Sono stati: <ul style="list-style-type: none"> • creati servizi di orientamento in sedi regionali del CIOFS-FP che ne erano sprovviste • creati servizi di accompagnamento al lavoro dei destinatari finali dell'azione orientativa • attivate nuove iniziative progettuali con soggetti territoriali che hanno partecipato al progetto

MAINSTREAMING	
Adozione stabile del modello da parte del promotore	PIOPP ed i suoi sottopercorsi sono tuttora alla base dell'offerta orientativa/formativa del CIOFS-FP
Adozione delle modalità di intervento da parte di attori pubblici e/o privati non coinvolti nel progetto	La buona pratica, soprattutto per quanto riguarda il sottopercorso denominato Inserimento, ha permesso di rendere sistematica, nell'ambito della formazione professionale, l'intesa con il mondo imprenditoriale e l'integrazione con il lavoro
Riproducibilità dell'intervento in altri contesti territoriali	Il modello sperimentato, grazie alla sua flessibilità, si presta ad essere riprodotto in situazioni territoriali analoghe, caratterizzate da significative sacche di disoccupazione giovanile
Possibilità di rimodulazione del progetto rispetto a target diversi	In quanto personalizzato, il modello può essere un valido strumento per la costruzione di un nuovo percorso professionale per adulti a rischio di esclusione dal mercato del lavoro

...l'analisi

I risultati del progetto hanno portato all'acquisizione della cultura orientativa da parte degli operatori della formazione professionale e ad inserire nel contesto delle azioni formative, come peraltro previsto nella logica dei nuovi servizi per l'impiego, percorsi di orientamento. Il modello messo a punto offre una metodologia concreta, attraverso la centralità del ruolo attribuito all'orientamento personalizzato, come accompagnamento a tutto il processo di forma-

zione ed inserimento nel mondo del lavoro. Le riforme della formazione professionale e dell'apprendistato esigono, infatti, una personalizzazione/flessibilizzazione dei percorsi, strutturati sui bisogni e le caratteristiche personali dei destinatari.

Si sono verificate importanti ricadute nel sistema formativo fino all'istituzione di équipes orientative stabili operanti nei Centri per la formazione professionale.

In particolare:

- attivazione di équipes locali e loro inserimento negli staff di lavoro delle Sedi Operative Regionali e nei CFP;
- attivazione di un presidio di assistenza tecnica centrale *on line*;
- attivazione di un portale interattivo e di scambio su Internet relativo al dibattito e ai contributi di buone pratiche sul tema dell'orientamento;
- avvio della costruzione di strumenti specifici dal punto di vista formativo e valutativo;
- diffusione della metodologia sperimentata su PRIME all'interno e all'esterno dell'Associazione CIOFS - FP.

Va sottolineata, inoltre, la tenuta del *target* di sperimentazione in rapporto alla frequenza (tasso di abbandono nullo) ed al raggiungimento degli obiettivi immediati.

• PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ EMERSE

...la sintesi

PUNTI DI FORZA	CRITICITÀ
Creazione di strumenti orientativi atti a formare operatori in grado di suggerire percorsi progettuali individualizzati, tarati sui singoli destinatari	Difficoltà emerse nel coinvolgimento delle scuole nel processo di orientamento
Consolidamento di reti stabili di scambio ed interazione tra operatori ed istituzioni legate alle tre fasi del percorso di inserimento	Necessità di ampliamento del <i>target</i> di sperimentazione

...l'analisi

Dal quadro delle interviste appare chiaro come la valutazione del modello PIOPP risulti uniformemente positiva. Tale modello ha contribuito, infatti, a colmare un'assenza o debolezza di risposte del sistema formativo e scolastico nei confronti dei giovani più a rischio di esclusione dal mercato del lavoro tramite un'azione integrata orientativa-formativa-esperienziale flessibile ed individualizzata.

Il coinvolgimento su obiettivi fortemente condivisi, essenzialmente la riduzione delle sacche di devianza giovanile nei territori oggetto della sperimentazione, ha reso possibile stabilire sinergie tra enti pubblici e privati preposti alla formazione/istruzione e tra questi e il tessuto imprenditoriale e lavorativo in generale.

Un fattore di criticità può essere individuato nella difficoltà di sensibilizzazione di parte degli insegnanti circa l'importanza dell'azione orientativa già durante l'obbligo formativo, difficoltà dovuta sia al maggior carico di lavoro che essa comporta (aggiornamento, ecc), che ai problemi nell'assorbire i contenuti delle recenti riforme della scuola.

Nel corso dell'attuazione del progetto PRIME si è avvertita la necessità e la volontà di ampliamento del *target* di riferimento a giovani e ad adulti con difficoltà di inserimento o reinserimento lavorativo.

MACROAREA 2

• IL PROGETTO DI TRASFERIMENTO: MODALITÀ ATTUATIVA

...la sintesi

CARATTERISTICHE DEL TRASFERIMENTO	
Oggetto	Modello di strumento orientativo Attivazione di reti locali Realizzazione di percorsi professionali e professionalizzanti, personali e integrati
Dimensioni	Nell'ambito dell'Obiettivo 3, sei Regioni: Toscana, Liguria, Veneto, Emilia Romagna, Abruzzo, Piemonte
Tipologia	Trasferimento: <ul style="list-style-type: none">• territoriale• metodologico• evolutivo• tecnico-operativo

...l'analisi

Il progetto OrION vede impegnato l'ente promotore, CIOFS-FP nazionale, ed i partner nel trasferimento ed ampliamento della buona pratica già sperimentata nell'ambito del Progetto PRIME.

In particolare, ci si è proposti la disseminazione in altri contesti territoriali della buona pratica originaria e l'adeguamento della stessa, al fine di risolvere problematiche diverse, quali il reinserimento lavorativo di adulti disoccupati o a rischio di disoccupazione per la mancanza di spendibilità sul mercato lavorativo delle proprie competenze.

OrION consiste, dunque, in un progetto di trasferimento per la sistematizzazione e la rimodulazione del modello di orientamento originario nel contesto della formazione professionale, in rapporto alle realtà territoriali configurate in rete, promuovendone la diffusione capillare all'interno ed all'esterno del Sistema.

La progettazione esecutiva si è posta come obiettivo principale il miglioramento della capacità di dialogo del sistema di formazione professionale con il sistema dei Centri per l'Impiego, attraverso:

- promozione di reti stabili di attori locali a sostegno della progettazione e realizzazione di percorsi professionali personalizzati attraverso il trasferimento del modello PIOPP;
- trasferimento della pratica "di successo" in altri contesti locali, attraverso un processo di "learning by doing", adottando un modello operativo - il *project work* - che mira a combinare quattro effetti: la dimostrazione, il coinvolgimento, la novità, la progettazione;

- sviluppo dei servizi di orientamento nell'ambito della formazione professionale e dei Servizi per l'Impiego, finalizzato all'accompagnamento nello sviluppo del percorso formativo/professionale;
- attivazione delle istituzioni e degli operatori delle politiche del lavoro in rapporto all'efficacia della dimensione orientativa come strumento per l'inserimento lavorativo dei giovani ed il reinserimento dei disoccupati.

L'esperienza di OrLION ha favorito la modellizzazione e la verifica empirica di *percorsi integrati di azioni* (di orientamento, di formazione professionale, di sostegno all'inserimento lavorativo), finalizzate a sviluppare *occupabilità e occupazione* in alcuni *target* a forte rischio di marginalità o esclusione sociale e lavorativa.

Il trasferimento del *know how* si è articolato attraverso varie fasi operative:

Formazione. L'attività di formazione ha visto coinvolti, in qualità di destinatari della somministrazione del modello PIOPP, orientatori, formatori, operatori di sportello ed altre figure che agiscono nell'ambito dell'inserimento formativo e professionale, riuniti in *equipe* di trasferimento. Le azioni messe in atto in questa fase si sono realizzate mediante *project work* che ogni *equipe* locale portava avanti sulla base delle diverse esigenze emerse in riferimento al proprio contesto, con l'ausilio delle *equipe* operative costituite da professionisti del settore orientativo già in possesso della buona pratica.

Gli strumenti formativi utilizzati comprendono il materiale informativo sul PIOPP distribuito nel corso dei tre seminari formativi nazionali e degli incontri trimestrali, l'uso del sito internet di OrLION dove, tra gli altri servizi, è stato attivato un forum gestito da esperti e, infine, la realizzazione di stage che consentano di testare a livello pratico l'apprendimento del modello e la capacità di servirsene sul campo.

Accompagnamento e tutoraggio. Durante tutte le fasi attuative del progetto è stato predisposto un servizio di accompagnamento e tutoring, sia a livello locale, espletato dalle *equipe* operative, che a livello centrale tramite il Comitato Tecnico Scientifico e l'*Equipe* Interregionale, finalizzati allo *start up* delle iniziative di orientamento, alla facilitazione del processo di apprendimento *on line* e al trasferimento di *know how* tecnico.

Tra gli strumenti maggiormente utilizzati a questo fine, il forum *on line* e l'area del sito internet dedicata alla soluzione dei quesiti più frequentemente sollevati.

L'azione di accompagnamento è stata importante soprattutto in fase di allestimento delle reti territoriali, sia nella gestione dei rapporti con le istituzioni locali che nell'individuazione, regione per regione, di quali potevano essere i referenti più significativi. Anche in questo caso una valida assistenza è stata fornita dai partner nazionali che avevano già partecipato alla progettazione dell'architettura del primo modello.

Sensibilizzazione. L'attività di sensibilizzazione si è svolta, sia a livello nazionale che a livello locale, essenzialmente tramite l'organizzazione di seminari di lancio iniziali, di numerosi seminari *in itinere* e di seminari finali, con l'aggiunta di altri incontri promozionali laddove se ne avvertisse la necessità.

In prima istanza si è cercato di diffondere presso le istituzioni il modello di orientamento e l'importanza che con esso assume la dimensione orientativa. Ciò ha portato alla formazione di Tavoli di Rappresentanza della rete locale, con un'adesione superiore ad ogni previsione.

In seconda battuta si è cercato di sensibilizzare gli operatori delle strutture e delle istituzioni preposte all'erogazione di servizi orientativi e formativi. Il progetto OrLON si è, infatti, proposto non solo di trasferire strumenti operativi efficaci, ma anche di modificare le modalità di approccio alle istanze dell'utenza, che non implicano una semplice risposta di tipo informativo, ma un'offerta orientativa, finalizzata alla costruzione di un'autonoma progettualità personale del soggetto.

Scambio. Lo scambio di *know how* tra le diverse entità coinvolte si è configurato come un momento centrale del progetto OrLON e le modalità operative approntate hanno favorito quest'attività.

Un primo scambio si è avuto a livello di somministrazione del modello operativo originario, tramite la formazione di *Equipe di Trasferimento*, che attraverso gli stage hanno potuto poi confrontarsi con diverse realtà formative, realizzare un'appropriazione personale e contestualizzata della buona pratica ed, infine, trasferire a loro volta ai destinatari finali (operatori, orientatori, ecc.) la buona pratica acquisita.

Inoltre, la formazione dei Tavoli di Rappresentanza della rete locale, che hanno cercato programmaticamente il coinvolgimento del maggior numero possibile di organismi formativi/orientativi, in rappresentanza di realtà operative anche molto diverse presenti sul territorio, ha rappresentato un'altra occasione di scambio di esperienze nell'ambito delle tematiche previste dal progetto.

Si è cercato quindi, in una logica di integrazione delle risorse e di valorizzazione dei diversi apporti, di confrontarsi su problematiche comuni, con l'obiettivo di costituire una rete in grado di offrire risposte articolate e coordinate alle istanze orientative espresse nei diversi contesti.

Studi e ricerche. Le attività di studio e ricerca hanno inciso soprattutto a livello centrale, cioè del Comitato Tecnico Scientifico, che ha messo in atto una riflessione sul modello di buona pratica elaborato dal progetto originale e finalizzato alla rimodulazione e ritaratura dello stesso sui diversi *target* territoriali e di utenze coinvolti da OrLON.

Sono stati messi a punto nuovi strumenti orientativi e di valutazione dell'andamento del progetto ed aggiornati altri aspetti della buona pratica.

A livello locale, le *Equipe di Trasferimento* hanno usufruito di momenti dedicati allo studio del modello PIOPP, finalizzati all'acquisizione dello stesso nei suoi vari aspetti teorici, organizzando giornate seminariali e di studio.

Monitoraggio e valutazione. Il progetto è stato valutato in ogni sua fase - *ex ante*, *in itinere*, *ex post* - tramite un continuo monitoraggio sia quantitativo (partecipazione alle attività, consistenza e composizione delle reti locali, ecc.) che qualitativo (livello di apprendimento della buona pratica da parte delle *Equipe di Trasferimento*, ecc.), che, partendo dall'individuazione dei criteri, parametri ed indicatori da utilizzare, ha portato all'elaborazione di numerosi strumenti di rilevazione applicabili *step by step* alle varie fasi del progetto ed ai diversi soggetti coinvolti, quali il Questionario di Percezione delle Aspettative ed il Questionario di Acquisizione della buona pratica (in due varianti: per la valutazione individuale e per la valutazione di gruppo).

MACROAREA 3

• I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...la sintesi

LA PARTENRSHIP	
I COMPONENTI	CRITERI DI COMPOSIZIONE
CIOFS FP Nazionale - Centro Italiano Opere Femminili Salesiane - Formazione Professionale	Competenza dei partner
CE.TRANS - Centro per le Transizioni al Lavoro e nel Lavoro	Affinità d'intenti
UPS - Università Pontificia Salesiana	Esistenza di reti locali
COSPES - Centro di Orientamento Scolastico e Professionale e Sociale	
CNOS-FAP - Centro Nazionale Opere Salesiane Formazione e Aggiornamento Professionale	
OESSE - Officina Sociale	
S.C.F. - Scuola Centrale di Formazione	

...l'analisi

L'Ente titolare della buona pratica originaria, il CIOFS-FP, è anche promotore del progetto di trasferimento della stessa; ha svolto, quindi, sia a livello nazionale che tramite le diverse sedi regionali, un importante ruolo di coordinamento di tutti gli aspetti del processo attuativo ed ha costituito un punto di riferimento costante per tutti i partner coinvolti.

Per attuare il progetto OrION è stata istituita una partnership a livello nazionale che assicurasse, tramite la creazione o ritrattura di appositi strumenti di formazione, di autovalutazione e di monitoraggio, l'efficace trasferimento della buona pratica in riferimento ai diversi contesti territoriali coinvolti.

Tutti i componenti della partnership nazionale collaborano abitualmente con l'ente titolare su tematiche che riguardano l'orientamento ed hanno messo a disposizione personale esperto. Il partenariato individuato per il progetto OrION, inoltre, trova giustificazione nel dato che gli organismi che ne fanno parte hanno condotto, a vari livelli, attività di orientamento ed inserimento lavorativo, hanno realizzato e coordinato studi e ricerche sul tema, hanno accumulato, a diverso titolo, una vasta esperienza nel campo della formazione professionale, hanno collaborato nell'attivazione di reti territoriali per l'orientamento, la formazione e l'inserimento occupazionale.

In particolare, il CE.TRANS, avendo contribuito a creare l'architettura del primo modello, ha trasferito ed ampliato questo *know how* in OrION, fornendo indicazioni per la realizzazione dei

project work, cioè delle linee fattuali di attuazione del progetto originale nelle varie regioni interessate.

La cooperativa OESSE si è occupata della valutazione del progetto nelle varie fasi ed a livelli diversi: ha approntato strumenti di rilevazione, sia per il monitoraggio a livello locale che per misurare, a livello centrale, l'acquisizione della buona pratica da parte degli operatori formati. Sono stati creati strumenti ad hoc, come il Questionario di Percezione delle Aspettative ed il Questionario di Acquisizione della Buona Prassi.

• GLI STRUMENTI DI GOVERNO E DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA

...la sintesi

STRUMENTI DI GOVERNO	STRUMENTI DI COMUNICAZIONE ESTERNA
<i>Equipe</i> interregionale	Tavoli di lavoro
<i>Equipe</i> operativa	Seminari a livello locale e nazionale
<i>Equipe</i> di trasferimento	Pubblicazioni
Tavolo di Rappresentanza della Rete Locale	Sito <i>web</i>

...l'analisi

La ricostruzione del quadro gestionale di progetto adottato dai partner, in termini di *governance*, strumenti e strategie di comunicazione interna ed esterna ha delineato un quadro organizzativo articolato in diversi organismi:

- *Equipe interregionale*: gestita da un Comitato Tecnico Scientifico e composta da membri del CIOFS - FP nazionale e dai partner del progetto (UPS, CE.TRANS, OESSE), ha svolto compiti di carattere tecnico-scientifico, di organizzazione, di monitoraggio e valutazione dell'azione di trasferimento e di animazione dell'attività *on line*.
- *Equipe operativa*: composta da membri del CIOFS - FP Sede Nazionale, da rappresentanti del CIOFS - FP regionali, con la partecipazione del COSPES, della S.C.F. e del CNOS-FAP, ha seguito le *Equipe* di Trasferimento nell'acquisizione della buona pratica; in particolare, curando l'attività *on line*, partecipando con l'*Equipe* Interregionale alla preparazione dei seminari nazionali sia di informazione/diffusione che di formazione, collaborando su richiesta delle *Equipe* di Trasferimento Locali all'organizzazione di incontri territoriali e ad attività di tutoring.
- *Equipe di Trasferimento*: composte da orientatori, formatori e tutor per l'inserimento lavorativo, sia appartenenti all'ente titolare che agli altri partner territoriali, oltre alla partecipazione alla comunità *on line*, agli scambi ed agli stage effettuati, hanno fornito i seguenti contributi:
 - partecipazione al seminario nazionale di lancio;
 - animazione di seminari locali;

- studio e approfondimento personale e di gruppo con il Tavolo di Rappresentanza Locale;
 - tirocinio presso la struttura di appartenenza;
 - collaborazione alla realizzazione di *project work* con la rappresentanza locale;
 - partecipazione ai forum ed alle altre attività *on line*;
 - partecipazione al secondo seminario nazionale di formazione *in itinere*;
 - animazione dei seminari locali *in itinere*;
 - stage: scambio di *know how* presso altra sede del sistema CIOFS - FP o presso l'organismo di appartenenza;
 - partecipazione al terzo seminario nazionale di formazione e di valutazione;
 - animazione del seminario locale finale di diffusione;
 - partecipazione al seminario nazionale di diffusione.
- Tavolo di *Rappresentanza della Rete Locale*: composto dai rappresentanti della rete locale (scuole, servizi di orientamento, istituzioni locali pubbliche e private impegnate nella erogazione di servizi di orientamento), ha avuto essenzialmente compiti di diffusione della buona pratica nel quadro della nuova normativa sui Servizi per l'Impiego e per la formazione. Le rappresentanze locali, oltre a partecipare ai seminari nazionali e locali sia in sede di lancio che di diffusione, hanno contribuito alla realizzazione del tirocinio e del *project work* per l'adattamento del modello di orientamento alle diverse realtà territoriali. Usufruento, poi, del *kit* degli strumenti, dei sussidi e delle pubblicazioni a disposizione del progetto, hanno fornito importanti dati di ritorno (*report*, valutazioni, ecc.).

Mediante l'utilizzo degli strumenti sopra descritti è stato raggiunto un buon livello di comunicazione interna: ogni *Equipe di Trasferimento* era provvista di un referente che ha compilato una scheda di monitoraggio; durante le giornate seminariali di studio ed approfondimento è stato possibile lo scambio di esperienze tra operatori provenienti da contesti diversi e l'approfondimento della buona pratica; è stato utilizzato lo strumento del *report* di stage; è stato attivato un sito *web* con aree dedicate accessibili tramite *password*, che ha consentito agilità di scambio e di confronto anche a distanza, facilitando le attività di tutoraggio rivolte ai singoli operatori.

La comunicazione esterna, invece, è stata effettuata mediante l'utilizzo delle seguenti modalità e strumenti:

- organizzazione di seminari di lancio e promozione, sia a livello locale che a livello nazionale, tramite i quali ci si è proposti di far conoscere il modello sperimentato in PRIME e di presentare l'azione di trasferimento sul territorio;
- organizzazione di un seminario nazionale di diffusione finale, durante il quale si è tracciato un primo bilancio del progetto, si sono presentati nuovi strumenti orientativi messi a punto nel corso del processo di trasferimento e tracciate le linee guida degli sviluppi futuri che OrION potrebbe avere nei territori coinvolti;
- produzione di diverse pubblicazioni di carattere didattico pedagogico, consultabili anche *on line* e destinate agli operatori della formazione professionale;
- diffusione del progetto tramite la rivista "Città CIOFS", specializzata su temi della formazione e dell'orientamento;

- creazione di un sito Internet contenente tutti gli aggiornamenti, gli strumenti e le notizie relativi al progetto, con spazi dedicati allo scambio di informazioni ed al dibattito e la possibilità di accedere a due forum *on line* gestiti da esperti delle tematiche orientative: uno aperto a tutti ed uno dedicato, accessibile tramite *password*.

MACROAREA 4

• I RISULTATI DEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Target	Coinvolgimento, a diversi livelli, di circa 200 operatori
Strumenti e modelli operativi	Creazione di nuovi strumenti didattici e valutativi Coinvolgimento del territorio Progettazione di una rete locale integrata per l'orientamento
Follow-up	Richiesta di sperimentazione del modello in nuovi ambiti Creazione di sportelli per l'orientamento in sedi regionali del CIOFS-FP che non ne erano dotate

...l'analisi

Il progetto OrION, che non è consistito semplicemente in un riadattamento/ampliamento della buona pratica originaria, è stato arricchito dai contributi derivati dalle attività svolte dalle *equipe* di lavoro formatesi a livello locale.

Un primo risultato è stato la costituzione di reti locali partecipate dal maggior numero possibile di soggetti territoriali che si occupano di orientamento/formazione/inserimento lavorativo sia a livello istituzionale (Centri per l'Impiego, servizi sociali, Comuni, ecc.), sia in settori come le Associazioni di volontariato ed i centri di formazione.

Attraverso il lavoro congiunto di tutti gli organismi partecipanti ai tavoli locali, si sono individuati obiettivi condivisi da realizzare sui vari territori, a volte parzialmente dissimili da quelli stabiliti a livello progettuale, pur se nel rispetto delle finalità e delle linee generali.

L'esigenza emersa è quella di realizzare un'offerta formativa integrata tra tutti i servizi disponibili nell'ambito locale; in tal senso il progetto OrION si è posto come momento aggregante, di discussione e di confronto delle varie realtà coinvolte ed ha portato i diversi partner locali alla progettazione di reti orientative/formative tra loro comunicanti, per offrire al destinatario finale un panorama delle opportunità presenti sul territorio.

Per quanto riguarda il trasferimento del modello PIOPP, in quanto strumento orientativo efficace e flessibile, i risultati raggiunti sono andati oltre le previsioni progettuali. Infatti, la partecipazione alle *Equipe* ed ai tavoli di rappresentanza locali ha raggiunto circa 200 operatori della formazione professionale.

La rimodulazione del modello secondo la diversificazione delle aree di applicazione e dell'ampliamento del *target* di utenza, ha implicato l'impegno a produrre nuovi strumenti orientativi e valutativi.

Oltre al materiale messo in rete ed a quello contenuto nella Valigetta degli Strumenti (un *kit* di lavoro per figure professionali che si occupano di orientamento), sono state effettuate le revisioni degli strumenti applicati e l'elaborazione di nuovi materiali. Sono stati realizzati i seguenti prodotti:

- GUIDA PIOPP - Guida del Percorso di Inserimento Orientativo Professionale Personalizzato;
- V.A.I. Lavoro - Valori, Atteggiamenti, Informazioni nei confronti del Mercato del Lavoro (guida e questionario);
- D.F.P. - Dimensioni Fondamentali della Personalità (guida e questionario);
- Q.S.G. - Questionario sugli stili cognitivi (guida e questionario);
- Q.P.I. Questionario sulla Percezione dell'Insegnante da parte dell'alunno (guida e questionario);
- P.S.I. - Gli stadi dello sviluppo umano: accertamento e risorse;
- A.R.I. - Autopercezione delle Risorse Individuali (guida e questionario);
- Q.V.P. - Questionario dei Valori Professionali (guida e questionario);
- D.O.C. - Documento Orientativo Certificato.

Tra gli strumenti di valutazione e monitoraggio creati o ritirati nel corso del progetto di trasferimento, meritano una citazione il Questionario di Percezione delle Aspettative ed il Questionario di Acquisizione della Buona Prassi, realizzati in due varianti: per la valutazione individuale e per la valutazione di gruppo.

• IL MAINSTREAMING

...la sintesi

LIVELLI DI MAINSTREAMING RAGGIUNTI DAL PROGETTO DI TRASFERIMENTO
Potenziamento delle competenze e della flessibilità operativa delle <i>equipe</i> di orientamento nel contesto delle Associazioni CIOFS-FP
Promozione di una comprensione allargata delle problematiche e delle necessità nell'ambito delle politiche dell'orientamento
Coinvolgimento dei partner locali su nuovi progetti nei contesti di riferimento
Valorizzazione del lavoro di <i>equipe</i> nell'ambito dell'orientamento
Potenziamento delle competenze e della flessibilità operativa delle <i>equipe</i> di orientamento nel contesto delle Associazioni CIOFS-FP

...l'analisi

L'esperienza di OrION ha portato alla formazione di nuovi operatori dell'orientamento, dotati di strumenti efficaci per arricchire il proprio bagaglio professionale nell'approccio alle diverse realtà locali.

È emersa, inoltre, una valutazione comune sulla necessità, nell'ambito dell'attivazione di politiche efficaci per la prevenzione e l'abbattimento della disoccupazione, di una visione allargata dell'azione formativa.

La costituzione di reti locali per l'interscambio di *know-how* e l'attuazione di efficaci percorsi orientativi ha, poi, costituito la premessa per ulteriori attività progettuali.

In sintesi, si è convenuto sulla necessità di formare una nuova figura professionale nell'ambito dell'orientamento: il *Tutor di Percorso*. È un operatore in grado di seguire l'utenza dal primo contatto con la rete della formazione ed inserimento professionale e lo accompagna, poi, attraverso gli *step* previsti dalla creazione del proprio percorso personale, prospettandogli nel contempo tutte le soluzioni esistenti sul territorio.

• RILETTURA DELLA BUONA PRATICA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO: SOSTENIBILITÀ E PROSPETTIVE

• LA BUONA PRATICA ORIGINARIA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO

L'esperienza di OrION ha favorito la modellizzazione e la verifica empirica di percorsi integrati di azioni di orientamento, di formazione professionale, di sostegno all'inserimento lavorativo finalizzate a sviluppare occupabilità e occupazione in alcuni *target* a forte rischio di marginalità ed esclusione sociale e lavorativa.

La riflessione che ha seguito la fine di questa esperienza permette di sottolineare il valore aggiunto che il progetto è in grado di portare nella nuova fase di trasferibilità di queste buone pratiche in altri contesti e con altri *target*.

Aspetti qualificanti di questo valore aggiunto possono essere:

- la partecipazione di diversi sistemi (formazione professionale, servizi per l'impiego, servizi dedicati, ecc.) alla realizzazione delle azioni di sostegno alle transizioni al lavoro, in una logica di integrazione delle risorse e con un approccio organizzativo di rete;
- l'adattamento del modello e delle pratiche alla specificità dei contesti locali (geografici, culturali, produttivi, ecc.);
- la differenziazione delle azioni erogate dai diversi sistemi nel quadro dei percorsi integrati, in modo da ottimizzare la risposta ai bisogni di sostegno alle transizioni in rapporto alla *mission* istituzionale di ciascuna risorsa in gioco;
- la specificità dei *target* che costituiscono l'obiettivo prioritario dei progetti nelle diverse sedi di sperimentazione, in termini di condizioni formative e lavorative, risorse e storie personali, opportunità e vincoli ambientali, ecc.;
- la valorizzazione delle diverse professionalità impegnate nella gestione delle azioni (orientamento, formazione, inserimento lavorativo), in una logica di rispetto reciproco delle differenze (in termini di ruolo, *know how* professionale, competenze, ecc.).

• LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO: CONDIZIONI E PROSPETTIVE

Il sistema della formazione professionale, che ha rappresentato il motore propulsore della gamma di attività che hanno caratterizzato i diversi percorsi messi in essere da OrION, è oggi in via di rapida evoluzione grazie alle recenti riforme del settore.

In questo quadro, l'attuazione di percorsi orientativi flessibili e l'integrazione delle varie realtà territoriali in materia di servizi orientativi risultano essere una valida risposta alle istanze di cambiamento poste.

Ma ciò, da quanto è emerso nel corso del processo di trasferimento, è possibile solo quando si verificano determinate condizioni:

- un'efficace azione di coordinamento a livello degli enti locali, che favorisca, nel rispetto delle specificità territoriali, una convergenza ed una condivisione degli obiettivi dell'intervento e promuova la partecipazione attiva degli attori sociali e professionali dei diversi sistemi nelle varie fasi del percorso;

- la continuità dell'esperienza, nel tentativo di creare sul territorio le condizioni affinché le buone pratiche (sia in termini di attività specifiche che di disegno organizzativo che ne sostiene la realizzazione) rimangano al di là dei progetti sperimentali che le hanno promosse.

- **INTEGRAZIONE SISTEMI**

CASE STUDY

AGENZIE FORMATIVE PER LO SVILUPPO LOCALE

- *Ente promotore En.A.P. Puglia*
- *PON Obiettivo 1 - Azione II.1.B*

Per la realizzazione del *case study* sono stati intervistati: *P. Attinasi*, Preside dell'Istituto Pietro Domina di Pietralia Sottana (PA); *N. Mazzilli*, Responsabile dell'Agenzia Enap-Puglia; *E. Simone*, Agenzia Enap-Puglia; *M. Speranza*, Presidente dell'Agenzia Fernando Santi Basilicata.

MACROAREA 1

• L'ORIGINE DELLA BUONA PRATICA DA TRASFERIRE

...la sintesi

RILEVANZA DEL PROGETTO	INNOVATIVITÀ
Mappatura delle opportunità imprenditoriali del sistema locale	Ricerca approfondita del contesto imprenditoriale regionale e delle opportunità che in esso possono presentarsi; ciò al fine di adeguare l'offerta di servizi dell'Agenzia alle caratteristiche del territorio
Supportare donne disoccupate di lunga durata	Inteso non solo come supporto all'inserimento in un "contesto lavorativo tradizionale", ma, anche come trasferimento di conoscenze ed abilità tecniche atte a favorire l'"autoimprenditorialità"
Sviluppo di un'adeguata e moderna cultura del lavoro autonomo/imprenditoriale	Approfondito percorso di animazione e sensibilizzazione per lo sviluppo di una cultura locale dell'imprenditorialità

DATI SINTETICI PROGETTO ORIGINARIO

Soggetti promotori	ENAP - Puglia
Tipologia di Progetto	Ingegneria Finanziaria
Fonti di Finanziamento	Iniziativa Comunitaria Occupazione - Now
Settori Coinvolti	Formazione, Istruzione e Lavoro
Tematiche	Favorire lo sviluppo dell'imprenditorialità locale
Territorio di attuazione	Regione Puglia

...l'analisi

La buona pratica, nata dal Progetto "Ingegneria Finanziaria" promosso e realizzato dall'ENAP-Puglia nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria Occupazione - Now, consiste nello sviluppo e nell'adozione di una Mappa delle Opportunità Imprenditoriali - M.O.I. - che ha l'obiettivo di suggerire potenziali ambiti di opportunità a coloro che, coinvolte nel progetto, avessero deciso di avviare un'attività imprenditoriale¹⁰. Tale dispositivo è stato anche utilizzato come oggetto di apprendimento nell'ambito della formazione dei formatori e degli operatori delle agenzie formative, attività funzionali alla formazione di *équipe* integrate per la creazione di impresa.

¹⁰ Il progetto è stato rivolto esclusivamente a donne disoccupate.

La M.O.I. adottata è articolata in due parti distinte:

- la prima, riguarda tutto ciò che porta alla definizione concettuale e grafica della mappa e quindi all'individuazione degli ambiti di opportunità imprenditoriali del sistema locale;
- la seconda, identifica le *business* idea all'interno degli ambiti di opportunità precedentemente definiti.

La realizzazione e l'utilizzo della M.O.I. ha svolto un ruolo fondamentale nell'ambito del progetto Now, contribuendo attivamente allo sviluppo delle economie locali, orientando le risorse umane, fisiche, e finanziarie locali verso il rafforzamento del settore delle PMI, ricettive dei processi di innovazione e di processo tecnologico. La stessa implementazione della mappa ha attivato una forte ed inedita collaborazione tra le componenti del tessuto imprenditoriale locale oltre a creare i primi contatti con le altre aziende del territorio al fine di promuovere la professionalità delle allieve e sostenere in tal modo il loro ingresso nel mondo del lavoro. In tal senso, l'utilizzo della M.O.I. ed il conseguente sviluppo di un servizio di analisi del sistema locale hanno favorito all'interno della sede operativa di Enap Puglia l'adozione di un modello definibile come "la *service* idea applicata agli organismi di formazione", che consiste:

- nella preparazione e nell'erogazione di attività per lo più immateriali necessarie o utili al soddisfacimento di bisogni di persone, di organizzazioni e della collettività;
- nella disponibilità di competenze professionali;
- nell'esistenza di adeguate relazioni con il sistema socioeconomico territoriale e di un coerente sistema di *feedback*.

• RISULTATI RAGGIUNTI DAL PROGETTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Obiettivi	Occupazione dei destinatari Creazione di servizi di accompagnamento al lavoro Creazione/riorganizzazione dei servizi di orientamento e formativi
Modello di rete	Qualità della rete locale attivata
Follow-up	Riqualificazione degli operatori della formazione locale Rafforzamento della rete

MAINSTREAMING

Utilizzo della MOI da parte delle Pubbliche Amministrazioni Locali	A seguito delle attività di diffusione e promozione della M.O.I. del territorio pugliese, le amministrazioni locali ne hanno richiesto copie per l'utilizzo nelle proprie strutture
Adozione stabile del modello da parte del Promotore	ENAP Puglia ha attivato presso le proprie sedi sportelli per la consultazione della M.O.I.
Adozione delle modalità di intervento da parte di attori non coinvolti nel progetto	Si tratta di altre agenzie formative locali nonché di associazioni imprenditoriali che utilizzano la M.O.I. per la programmazione delle attività
Riproduzione dell'intervento in altri contesti territoriali	Oltre che in Puglia, è stata realizzata la M.O.I. per Basilicata e Puglia nell'ambito del progetto di trasferimento ed in Abruzzo

...l'analisi

I risultati raggiunti dal progetto originario da cui deriva la buona pratica, appaiono coerenti con quelli che erano gli obiettivi del progetto e possono essere raggruppati su due livelli.

Un primo livello micro, riguardante l'impatto che il progetto ha avuto sui singoli beneficiari; un secondo livello macro, ovvero le positive modificazioni che il progetto ha indotto nell'ambito del territorio di intervento, delle strutture coinvolte e dei sistemi locali di orientamento ed informazione.

A livello micro, i risultati hanno, sostanzialmente, insistito su due categorie di beneficiari:

- le beneficiarie del progetto - in quest'ambito, va segnalato che da venti disoccupate di lunga durata sono state costituite ed avviate sei cooperative;
- i formatori e gli operatori delle agenzie - a tal proposito, è stata costituita un'equipe integrata di dieci componenti esperti per l'erogazione di servizi di orientamento, informazione e formazione (tre formatori, tre responsabili risorse umane del settore pubblico, quattro agenti di sviluppo).

I beneficiari delle azioni a livello micro hanno consentito il trasferimento dei risultati a livelli più generali; in particolare, si è riscontrato a livello di sviluppo socio-economico locale sia la nascita di nuove iniziative economiche, sia una massiccia campagna di animazione territoriale che ha contribuito alla rivitalizzazione del contesto locale.

Relativamente alle strutture che operano nel territorio in materia di orientamento e formazione si è cercato di trasferire il concetto di agenzie formative come elementi di sviluppo del territorio, ed è proprio da quest'ultimo concetto che è nata l'idea del trasferimento della buona pratica nell'ambito di un più esteso territorio che coinvolgesse altre regioni italiane dell'obiettivo 1.

• PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ EMERSE

...la sintesi

PUNTI DI FORZA	CRITICITÀ
Flessibilità della Mappa delle Opportunità Imprenditoriali Poli informativi territoriali	Mancanza di una cultura di impresa nel territorio di riferimento
Opportunità derivanti dall'utilizzo della Mappa	
Attivazione di una rete locale di partner pubblici e privati	

...l'analisi

I punti di forza del progetto Occupazione realizzato da ENAP e, quindi, della buona pratica estratta, appaiono fortemente connessi alla Mappa delle Opportunità Imprenditoriali.

Caratteristica fondamentale della M.O.I. è la flessibilità della struttura. Tale caratteristica ne ha consentito l'utilizzo oltre che da parte di potenziali neo-imprenditrici (beneficiarie dell'intervento), anche da parte di qualsiasi altra categoria di disoccupati. Anche nell'ambito di strutture quali servizi informativi comunali, centri per l'impiego, sportelli informativi territoriali e centri di formazione professionale, l'ampio ventaglio di informazioni che la M.O.I. può fornire ne ha consentito l'utilizzo e la condivisione.

Uno dei punti di forza della M.O.I. consiste nel fatto che non è necessario che l'utente abbia già una *business idea* in quanto questa può nascere proprio dalla consultazione della mappa. Di solito, tramite ricerche di mercato ed indagini svolte *ad hoc*, si può verificare l'effettiva fattibilità di un'idea. La M.O.I., invece, fornisce direttamente l'idea già fattibile indicando in specifici territori, quali sono i settori poco coperti e le iniziative mancanti.

L'unico elemento di criticità riscontrato dagli esecutori del progetto, risiede, nell'ambito territoriale coinvolto, nella mancanza di una cultura di impresa. Durante la realizzazione del progetto, è stato infatti riscontrato, uno scarso interessamento dei potenziali fruitori della mappa in merito alla possibilità di "fare impresa". In pratica, la maggior parte dei disoccupati era ancora legata al concetto di "posto fisso" come unica soluzione al problema dell'inserimento nel mondo del lavoro. È stata necessaria una massiccia campagna di informazione e sensibilizzazione, durante la realizzazione del progetto e successivamente alla conclusione dello stesso, affinché nella cultura locale venisse accettata l'idea dell'"autoimprenditorialità" come alternativa al posto di lavoro tradizionale.

MACROAREA 2

• IL PROGETTO DI TRASFERIMENTO: MODALITÀ ATTUATIVE

...la sintesi

CARATTERISTICHE DEL TRASFERIMENTO	
Oggetto	M.O.I. - Mappa delle Opportunità Imprenditoriali e metodologia di realizzazione della stessa
Dimensioni	Tre Regioni Italiane - Puglia, Basilicata e Sicilia
Tipologia	Trasferimento a livello: <ul style="list-style-type: none">• istituzionale• tecnico-operativo

...l'analisi

Il progetto "Agenzie Formative per lo Sviluppo Locale" è stato realizzato con lo scopo di contribuire al processo di riconversione organizzativa dei centri di formazione in agenzie polifunzionali, capaci di coprire gli aspetti fondamentali del percorso di formazione.

La *mission* del progetto, è stata quella di stimolare l'organizzazione di "sistemi formativi integrati" nell'ambito del funzionamento a rete delle singole agenzie formative destinatarie della diffusione della buona pratica, cercando di comprendere attraverso quali forme e, quindi, con quali strategie fosse possibile, con l'accordo di soggetti ed istituzioni di diverso genere, arrivare ad una drastica riduzione della forbice esistente tra domanda ed offerta di lavoro, intervenendo essenzialmente sulla valorizzazione e qualificazione di servizi complessi, quali i servizi orientativi e di analisi della domanda.

Per questi motivi, il progetto si è posto come un intervento sistemico di diffusione e comunicazione della metodologia di analisi e di ricerca già sperimentata dall'ENAP Puglia nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria NOW, ovvero la M.O.I. - Mappa delle Opportunità Imprenditoriali-, descritta nelle pagine precedenti.

Destinatari del piano di diffusione di tale metodologia sono stati sia gli operatori della formazione professionale collegati alle diverse agenzie formative in rete con l'ENAP nonché gli operatori sociali ed economici delle tre regioni *partner* del progetto, ovvero, la Puglia, La Basilicata e la Sicilia.

La partecipazione degli attori sociali, beneficiari diretti e indiretti della metodologia M.O.I., ha permesso di supportare *in itinere* le attività progettuali e di realizzare un percorso informativo che tenesse sempre in stretta considerazione le aspettative e i suggerimenti che gli stessi indicavano nel corso delle attività previste.

Relativamente alle attività previste e realizzate nell'ambito del progetto di trasferimento queste riguardavano:

Sensibilizzazione. Le attività di sensibilizzazione hanno avuto lo scopo di massimizzare il processo di trasferimento attraverso un'opera di diffusione ad ampio raggio dei contenuti della buona pratica e dei risultati acquisiti, dei nodi problematici emersi e delle soluzioni adottate nel corso della sua applicazione sperimentale nei diversi contesti regionali, garantendo l'efficacia di medio e lungo periodo del *mainstreaming* attraverso un piano di comunicazione; la realizzazione di convegni di lancio, di aggiornamento *in itinere* e finale; l'attivazione di una "*learning community*" di confronto e dibattito in presenza e/o via *web* tra i vari soggetti interessati e attraverso la condivisione di documenti rilevanti.

Studi e ricerche. Obiettivi di tali attività sono stati la creazione delle M.O.I. per le regioni Sicilia e Basilicata e l'aggiornamento di quella Pugliese.

A tal fine, sono stati costituiti tre gruppi di lavoro impegnati a livello regionale per la realizzazione dei tre prodotti.

Le singole attività previste in questa fase sono state:

- indagini documentali, statistiche e sociologiche relative alle tre Regioni considerate;
- somministrazione di questionari a testimoni privilegiati;
- analisi settoriali fornite da *opinion leader*;
- rilevazione di spazi di opportunità imprenditoriali da parte di un testimone privilegiato.

Una volta realizzate, le mappe sono state distribuite, presso le strutture coinvolte nella sperimentazione, sia in formato cartaceo che su *CD-ROM*.

Seminari ed informative. L'obiettivo generale di questa attività è stato quello di creare occasioni di confronto tra i soggetti coinvolti nell'intervento in merito alle più recenti tematiche riguardanti lo sviluppo locale, l'imprenditorialità ed i sistemi della formazione professionale e dell'istruzione. Gli incontri sono stati suddivisi in due macro gruppi: incontri di animazione territoriale; incontri di animazione tecnica.

Accompagnamento e tutoraggio. L'accompagnamento in questo specifico progetto è stato pensato per ottimizzare i risultati di tutte le altre attività del progetto attraverso un meccanismo che ha consentito di registrare *in itinere* gli eventuali dubbi e suggerimenti dell'organizzazione sia in merito alla mappa, alla sua costruzione e al suo utilizzo nella quotidianità, sia nella fase di erogazione dei servizi formativi e orientativi. Tale meccanismo ha inoltre individuato - sulla base delle criticità e dei rilievi effettuati - nuove piste di lavoro e nuove ipotesi di applicazione della mappa stessa, nonché suoi miglioramenti ed ha consentito di promuovere momenti di riflessione sull'analisi di fabbisogni del territorio, settoriali, aziendali e formativi tra organizzazioni diverse al fine di facilitare lo sviluppo di una comunità di apprendimento.

Le attività realizzate sono state: l'attivazione di un *forum* telematico, di un *tutoring on line* e un *tutoring* sul campo.

A conclusione delle attività, va segnalato che i risultati ottenuti sono stati in linea con quelli attesi. L'unico nodo critico è stato lo sviluppo del *forum* telematico che, per quanto fortemente sostenuto e promosso, ha riscontrato uno scarso livello di utilizzo.

Scambio. Le attività di scambio sono state realizzate per favorire l'emersione e la diffusione della cultura del *benchmarking* tra enti di formazione attraverso giornate di studio che hanno coinvolto gli operatori dei diversi enti interessati al progetto. Ciò ha comportato l'assunzione da parte degli operatori, di competenze di interazione con il sistema socio-economico territoriale, e di confronto e coordinamento costante con operatori che lavorano nell'ambito della stessa rete, nella prospettiva sia di un potenziamento delle competenze professionali, sia di un innalzamento qualitativo delle strutture organizzative, in funzione dell'ottimizzazione dei servizi rivolti all'utente.

Le attività principali sono state: l'elaborazione del piano di scambi, lo scambio di esperienze tra gli operatori, lo stage presso gli sportelli dell'ENAP Puglia.

Monitoraggio e valutazione. Al fine di garantire che gli obiettivi e i risultati previsti in fase di pianificazione del progetto fossero stati realmente raggiunti a conclusione del ciclo di vita dello stesso, il progetto ha previsto la realizzazione di un'attività di monitoraggio e auto-valutazione *ex ante, in itinere ed ex post*.

Il sistema di autovalutazione adottato si è avvalso principalmente di un modello di interpretazione, gestione e valutazione dei progetti integrati quale quello del *Project Cycle Management (PCM)*.

• I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...L'analisi

Per la realizzazione del Progetto “Agenzie Formative per lo Sviluppo Locale” non è stata prevista un'ATI e neanche una *partnership*.

Dall'analisi del progetto il primo aspetto che ha colpito è stato il rapporto tra la complessità dello stesso ed il numero di strutture in esso impegnate. A fronte, di un impianto di attuazione estremamente articolato, l'unico reale soggetto attuatore è stato ENAP-Puglia.

Alcune strutture in Sicilia e in Basilicata hanno collaborato alla realizzazione delle attività nei propri territori mettendo a disposizione le proprie strutture logistiche e reti locali ma, in ogni caso, si è trattato principalmente di beneficiari degli interventi.

Va, altresì, segnalato che a fronte di una elevata complessità dell'intervento, ENAP-Puglia ha potuto contare sul supporto di tutte le sedi locali presenti nei territori e su uno *staff* interno opportunamente preparato e competente.

A tal proposito, si ricorda che, già in occasione del progetto originario da cui deriva la buona pratica, le attività furono realizzate esclusivamente con personale interno alla struttura, eccezion fatta per l'apporto di alcuni esperti esterni (docenti universitari, esperti di settore, ecc..). La scelta operata circa le modalità gestionali del progetto, non vogliono indicare una scarsa propensione della struttura attuatrice al trasferimento del proprio *know-how* verso l'esterno. Va ricordato, infatti, che uno degli obiettivi del progetto “Agenzie Formative per lo Sviluppo Locale”, non è il mero trasferimento della Mappa delle Opportunità in se, ma, piuttosto, le modalità di ricerca con cui la mappa può essere realizzata. A tal fine, le attività realizzate appaiono coerenti e funzionali al trasferimento di tutto il lavoro concettuale e di ricerca, finalizzato alla costituzione della M.O.I., verso le agenzie che hanno aderito al progetto.

Oltre alla cessione del *know-how* “tecnico” di costituzione della mappa, va sottolineata un altro livello di trasferimento su cui hanno insistito diverse fasi del progetto, ovvero quello a livello istituzionale e politico. Si è cercato, infatti, di coinvolgere tutte le strutture pubbliche delle tre regioni che avrebbero potuto beneficiare dell'utilizzo della mappa. Il livello di interessamento mostrato, a tal proposito, è stato elevato ed addirittura superiore alle aspettative. Strutture, infatti, che inizialmente hanno aderito al progetto in qualità di “soggetti istituzionali” hanno richiesto livelli di approfondimento estremamente specifici in merito all'utilizzo della mappa ed alle potenzialità della stessa.

• GLI STRUMENTI DI GOVERNO E DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA

...la sintesi

STRUMENTI DI GOVERNO	STRUMENTI DI COMUNICAZIONE ESTERNA
Presidi permanenti	Convegni
Comitato scientifico di valutazione	Seminari
Gruppi di lavoro informali	Sito <i>web</i>
	Newsletters

...l'analisi

La ricostruzione del quadro gestionale di progetto adottato dal promotore, in termini di *governance*, strumenti e strategie di comunicazione interna adottate, ha evidenziato un quadro organizzativo decisamente poco articolato. Il motivo di ciò risiede nel fatto che non è stato previsto un vero e proprio partenariato per la realizzazione del progetto e, quindi, i più intensi flussi comunicativi sono stati all'interno della struttura di ENAP. I partner individuati in Basilicata e Puglia hanno avuto un ruolo di collegamento fra ENAP Puglia e gli altri territori regionali.

Il progetto ha comunque previsto:

- presidi permanenti presso le sedi di ENAP in Puglia e di due agenzie formative in Basilicata e Sicilia; i presidi hanno avuto la funzione di supporto alle attività di ricerca previste per la realizzazione delle M.O.I. e di organizzazione logistica nonché animazione territoriale in occasione degli incontri seminariali e dei convegni;
- Comitato Scientifico di Valutazione, con funzioni di supporto e coordinamento scientifico al progetto di trasferimento nonché di verifica del corretto avanzamento dei lavori;
- Gruppi di lavoro informali che si sono tenuti, nelle tre regioni coinvolte nel progetto, ogni volta che se ne è presentata l'esigenza.

Per quanto concerne, invece, gli strumenti e le strategie adottate per la comunicazione esterna, sono stati realizzati sette convegni, seminari, *newsletters* pubblicate a cadenza mensile per un totale di dodici numeri, *sito web*.

MACROAREA 4

• I RISULTATI DEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Metodologia	Condivisione della metodologia di realizzazione della M.O.I. Diffusione delle tecniche di utilizzo della M.O.I. Trasferimento delle modalità organizzative di un'agenzia polifunzionale
Modello di rete	Creazione e rafforzamento di reti interregionali di agenzie formative Creazione di una rete di soggetti finalizzata allo sviluppo del territorio
Follow-up	Ulteriori sperimentazioni della M.O.I. in altre regioni

...l'analisi

Il progetto, nel suo complesso, è stato finalizzato alla diffusione del concetto di "Agenzia Formativa per lo Sviluppo Locale" ed in tal senso le varie fasi sono state progettate e realizzate. Le varie attività hanno, pertanto, conseguito dei risultati specifici che hanno contribuito al raggiungimento dell'obiettivo generale.

In particolare si è raggiunto lo sviluppo di una cultura di rete tra le agenzie formative dislocate in contesti regionali diversi, introducendo una strategia di *benchmarking* funzionale ad un accrescimento del patrimonio di competenze di cui dispongono gli enti formativi nelle regioni del mezzogiorno d'Italia, per quanto attiene le analisi dei fabbisogni e delle competenze del mercato locale.

Si è avuto un rafforzamento delle reti di interscambio informativo tra gli enti di formazione, i governi locali, le parti sociali e le rappresentanze datoriali e gli altri attori dello sviluppo locale, al fine di migliorare, in una logica integrata, la conoscenza delle potenzialità di sviluppo di una nuova imprenditorialità e di valorizzazione delle risorse endogene del territorio.

È stato raggiunto un accrescimento del capitale di competenze degli operatori degli enti di formazione in una logica di erogatori di servizi plurifunzionali, in grado di flessibilizzare il servizio in funzione dei veloci mutamenti del mercato e dei bisogni specifici degli utenti. A tal riguardo, l'intuizione del progetto è stata quella di puntare all'accrescimento delle competenze su un aspetto particolare che è quello di un sistema informativo (M.O.I.) attraverso cui stimolare la crescita di nuova imprenditorialità.

• IL MAINSTREAMING

...la sintesi

LIVELLI DI MAINSTREAMING RAGGIUNTI DAL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

Utilizzo stabile della M.O.I. da parte dei soggetti coinvolti
Utilizzo stabile della M.O.I. da parte di soggetti pubblici e privati inizialmente non coinvolti
Avvio di un processo di riqualificazione degli Enti Formativi
Utilizzo stabile della M.O.I. da parte dei soggetti coinvolti

...l'analisi

Le strategie attuate dal progetto sono funzionali a processi di *mainstreaming* orizzontale e verticale oltre che ai soggetti cui tali strategie sono rivolte.

In tema di *mainstreaming* orizzontale, la tipologia di destinatari su cui il progetto ha deciso di intervenire sono stati gli operatori degli organismi di formazione. Il primo impatto di rilievo che va segnalato in tale ambito consiste nel fatto che le M.O.I. distribuite in occasione di convegni e seminari vengono attualmente utilizzate dagli operatori. A parte gli enti di formazione, anche altre strutture pubbliche e private venute a conoscenza delle potenzialità della M.O.I. hanno richiesto di poterle utilizzare nelle proprie strutture.

A parte la M.O.I., le occasioni di confronto tra ENAP ed altre agenzie formative dei territori coinvolti, hanno dato il via, in alcune strutture, ad un processo di riconversione/riqualificazione finalizzato ad un allargamento della quantità di servizi da offrire nonché ad un miglioramento della qualità degli stessi. Tali processi richiedono molto tempo prima di avere dei risultati apprezzabili, che saranno visibili solo a distanza di mesi dalla chiusura del progetto stesso.

Quanto al *mainstreaming* verticale, il progetto ha previsto una meticolosa strategia di sensibilizzazione e di diffusione dei risultati a livello di tutte quelle categorie di attori che, per versi differenti, possono contribuire alla rivitalizzazione ed allo sviluppo dei territori coinvolti. Stiamo parlando, in questo caso, di rappresentanti dei governi locali, delle forze sindacali e datoriali, delle parti sociali, dei sistemi pubblici e privati per l'impiego, ecc.. Anche in questo caso, al momento i risultati riguardano solo dei forti livelli di interessamento, la rilevazione di impatti, potrà essere fatta soltanto ad almeno sei mesi di distanza dalla conclusione del progetto.

• RILETTURA DELLA BUONA PRATICA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO: SOSTENIBILITÀ E PROSPETTIVE

• LA BUONA PRATICA ORIGINARIA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO

Gli esiti positivi correlati all'utilizzo della buona pratica sperimentata da parte dell'ENAP e dalla rete attivata nelle Regioni Puglia, Basilicata e Sicilia, sottolineano la sua capacità di innescare circuiti virtuosi di innovazione. La sperimentazione realizzata ha infatti agevolato gli enti di formazione nella ridefinizione dei propri servizi sul territorio, rendendoli più aderenti alle potenzialità di sviluppo del mercato e della platea delle utenze. La buona pratica, sembra, pertanto, essere caratterizzata dalle opportunità che offre di innalzare la soglia di qualità e integrazione - all'interno di qualunque organismo di formazione - tra i diversi sub-processi di analisi dei fabbisogni, di orientamento, formativi, professionalizzanti e di accompagnamento, strutturati in modo conforme alle esigenze della tipologia di utenza finale e coerentemente alle indicazioni definite dal Ministero del Lavoro in tema di accreditamento delle strutture formative. Alla luce, non tanto dell'esperienza di trasferimento in se ma, dell'intero ciclo di vita della buona pratica iniziato nel 1998 con il progetto originario-Occupazione Now-, è possibile affermare, che la stessa abbia generato una nuova, più ampia e più complessa buona pratica costituita dal concetto di ente formativo inteso come agente di sviluppo del territorio fortemente interconnesso con tutti gli altri soggetti che nello stesso operano. In pratica, le situazioni che hanno generato questa "buona pratica indotta", sono sostanzialmente due:

- le fasi di realizzazione delle M.O.I. partono dalle agenzie formative ma richiedono l'intervento attivo di molteplici soggetti che, per ruoli e vocazioni diverse, possono intervenire sugli aspetti occupazionali, sociali ed economici di un territorio. Tale fase vede, pertanto, la realizzazione di una sorta di "tavolo di concertazione" che tende ad avvicinare i soggetti coinvolti mettendo fra di loro in condivisione un obiettivo comune ed una medesima *mission*;
- l'utilizzo di uno stesso strumento da parte di attori situati a diversi livelli (progettisti di agenzie formative, rappresentanze di forze sindacali ed imprenditoriali, dirigenti e funzionari pubblici, ecc..) consente un'uniformità di comportamenti che può senz'altro influire positivamente sulla crescita o la rivitalizzazione dei territori coinvolti.

Le considerazioni fatte tendono, pertanto, a considerare la "Nuova Agenzia Formativa" come un elemento *coagulante* degli attori che sul territorio operano nel settore dello sviluppo delle risorse umane. Secondo una logica di sviluppo *bottom-up* è proprio dagli enti formativi che, con il nuovo ruolo attribuito loro e con le risorse umane ivi operanti, possono innescare un processo di sviluppo volto, in particolare per le regioni obiettivo 1, allo sviluppo del capitale umano ed alla riduzione del *gap* esistente fra domanda ed offerta di lavoro.

• LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO: CONDIZIONI E PROSPETTIVE

Sì è parlato, in più parti di questo lavoro, di tutte le caratteristiche del progetto di trasferimento nonché dei punti di forza della buona pratica. Rispetto alla sostenibilità futura del progetto ed in particolare dei risultati dallo stesso raggiunti, va prima di tutto segnalato che, sebbene

formalmente conclusosi, operativamente il progetto è ancora attivo e la buona pratica sperimentata è correntemente utilizzata dalle strutture cui sono state rivolte le azioni realizzate nel progetto. Affinché, però, i risultati raggiunti non si “spengano” col passare del tempo è fondamentale il realizzarsi di tutta una serie di condizioni atte a sciogliere alcuni nodi critici che, sebbene non riscontrati in corso di sperimentazione, potrebbero senz’altro verificarsi nel medio e nel lungo periodo.

In forma estremamente sintetica, con riferimento alle Mappe delle Opportunità Imprenditoriali, vengono di seguito riportate alcune situazioni critiche cui si potrebbe andare incontro:

- Rischio di obsolescenza delle mappe - in merito alle informazioni che le mappe forniscono riguardo a possibili opportunità imprenditoriali, non si può non considerare che, soprattutto nel caso in cui, a livello territoriale, si scenda ad un dettaglio estremamente specifico, il forte dinamismo che caratterizza i contesti locali in materia di imprenditorialità rischia di inficiare sull’effettiva utilità delle mappe;
- Scarsa dimestichezza nell’utilizzo delle mappe - dovuto al *turn over* del personale delle Agenzie Formative o comunque delle strutture che offrono fra i propri servizi la consultazione assistita delle M.O.I.;
- Difficile integrazione a livello di sistema - limitare l’utilizzo delle mappe alle sole strutture “operative” sul territorio limita gli effetti positivi che dalla stessa possono derivare. È infatti auspicabile l’utilizzo delle mappe anche nelle strutture che, a livello decisionale, intervengono sulle politiche formative locali. Tali strutture non possono, pena l’inefficacia degli interventi programmati, prescindere da uno stretto rapporto e da una forte conoscenza dei territori in cui operano.

Per far fronte alle possibili criticità evidenziate, sono ipotizzabili le seguenti attività:

- costituzione, a livello regionale, di un gruppo di lavoro che effettui un monitoraggio costante dei territori ed applichi alla mappa le opportune ritrature;
- organizzazione di sessioni periodiche di aggiornamento del personale delle strutture che utilizzano la M.O.I. o ne offrono la consultazione assistita al pubblico;
- sensibilizzazioni periodiche dei centri istituzionali locali in merito alla metodologia M.O.I. tramite massicci interventi di animazione.

Va inoltre sottolineato, a conclusione di questo lavoro, che l’utilità della M.O.I. non va limitata soltanto alle regioni obiettivo 1. A tal proposito si segnala che presso ENAP è in fase di sperimentazione una Mappa delle Opportunità Imprenditoriali per la Regione Abruzzo. Al momento, i risultati di tale sperimentazione sembrano incoraggianti e ne sono già “in cantiere” ulteriori in altre Regioni dell’obiettivo 3.

CASE STUDY

**REGIONES: UN APPROCCIO DI SISTEMA ALLO
SVILUPPO DI LEARNING REGION**






- *Ente promotore STOÀ*
- *PON Obiettivo 1 - Azione II.1.C*

Per la realizzazione del *case study* sono stati intervistati: *L. Bonaria*, Responsabile dell'unità supporto all'innovazione di SCIENTER; *A. Caruso*, Responsabile dell'area sviluppo locale di STOÀ; *P. Iorio*, Vicepresidente OBR Regione Campania e Responsabile per la CGIL del settore Formazione e Ricerca; *M. Turrini*, Direttore di ricerca SCIENTER.

MACROAREA 1

• L'ORIGINE DELLA BUONA PRATICA DA TRASFERIRE

...la sintesi

RILEVANZA DEL PROGETTO	INNOVATIVITÀ
Migliorare la qualità e la flessibilità delle risposte di formazione ai bisogni delle PMI	 La promozione della partecipazione al lavoro indipendente da parte delle risorse femminili non deve più limitarsi esclusivamente alla sensibilizzazione e all'orientamento verso il lavoro autonomo ma anche e soprattutto deve contribuire a creare un contesto più permeabile alle iniziative di imprenditoria femminile e più preparato per il loro sostegno e la loro valorizzazione
Migliorare la capacità di gestione e di innovazione dei sistemi regionali di formazione	 La singola azione o iniziativa locale (ad esempio una legge, una pianificazione territoriale) appare insufficiente a produrre effetti significativi ed incidenti sulla qualità della pianificazione e della programmazione dello sviluppo locale anche in un'ottica di genere. Si dovrebbe poter parlare di " <i>gender mainstreaming</i> ", un concetto che può realmente contribuire a favorire e sostenere l'inclusione delle risorse femminili nella struttura economica e produttiva del territorio
Migliorare la collaborazione transnazionale	 I servizi presenti sul territorio per l'accompagnamento alla creazione di impresa femminile non devono ridursi alla vendita di progettazione e business plan, ma porre maggiore attenzione all' <i>empowerment</i> della risorsa femminile, rafforzando pertanto nei soggetti coinvolti la fiducia e la consapevolezza nelle proprie capacità, competenze e potenzialità e rafforzando gli aspetti motivazionali
Sviluppare modalità efficaci di scambio e produzione di materiali didattici per la formazione a distanza e l' <i>open learning</i>	 Sono state attivate e sperimentate reti telematiche atte a favorire l'apprendimento <i>work-based</i> sperimentando il tele-lavoro
Perfezionare il modello di collaborazione transnazionale già sperimentato nel quadro di J100 REGIONES	 Consolidamento delle strutture gestionali e coinvolgimento dei coordinatori di ciascun progetto regionale. Sono state attivate e sperimentate reti telematiche atte a favorire l'apprendimento <i>work-based</i> e il tele-lavoro

DATI SINTETICI PROGETTO ORIGINARIO

Soggetto titolare	Regione Emilia Romagna
Azione	ADAPT REGIONES (J100 REGIONES e REGIONES BIS)
Tematica	Migliorare qualità e flessibilità delle risposte di formazione ai bisogni delle PMI Migliorare capacità di gestione e innovazione dei sistemi regionali di formazione Migliorare collaborazioni transnazionali Sviluppare modalità di scambio e produzione materiale didattici per FaD Diffusione delle tecnologie
Territorio di attuazione	Regione Emilia Romagna 11 regioni europee (Andalusia, Comunidad, Valenciana, Castilla Y Leon, Galicia, Isole Baleari, Bavera, Bretagna, Pays de la Loire, Galles, Vallonie Bruxelles, Regioni di Atene del sud Egeo)
Attori interessati	<i>Pool</i> di organismi (centri di formazione professionale, centri di ricerca e servizi, studi e società di consulenza, dipartimenti universitari, scuole medie superiori, imprese, organizzazioni sindacali ed imprenditoriali ai vari livelli)
Tipologia di Progetto	ADAPT
Fonti di Finanziamento	FSE ADAPT e FSE OB. 3 e 4
Settori Coinvolti	Progetti "Innovazione formazione- impresa", (17 in J100 REGIONES - 24 REGIONES BIS), azioni transazionale, funzioni trasversali di servizio

.....l'analisi

La buona pratica originaria deriva dal progetto ADAPT REGIONES, progetto articolato in due fasi: J100 REGIONES (1996- 1997) e REGIONES Bis (1998-2000). Il progetto menzionato verteva su un accordo di collaborazione a medio termine fra le amministrazioni regionali di 11 Paesi membri dell'Unione Europea, tra queste la Regione Emilia Romagna, la quale ha svolto l'importante ruolo di promotrice e coordinatrice della sperimentazione.

La collaborazione tra le regioni coinvolte era finalizzata all'innovazione strategica dei sistemi di formazione generali, in vista dello sviluppo economico e sociale delle regioni partners.

ADAPT REGIONES ha coinvolto centri di formazione professionale, centri di ricerca e servizi, studi e società di consulenza, dipartimenti universitari, scuole medie e superiori, imprese, organizzazioni sindacali ed imprenditoriali a vari livelli, tali collaborazioni sono state strutturate nel quadro di un piano di sviluppo strategico regionale.

Ulteriore elemento di innovazione è stata l'integrazione di finalità e obiettivi dei diversi assi di ADAPT con le finalità degli Obiettivi 3 e 4 del FSE e quindi rispettivamente:

- reinserimento lavorativo di disoccupati (di lungo periodo);
- rafforzamento della formazione iniziale ed inserimento lavorativo dei giovani nel mercato del lavoro;
- integrazione e reintegrazione delle persone a rischio di esclusione sociale;
- promozione delle pari opportunità tra uomini e donne sul mercato del lavoro;
- rafforzamento dei sistemi di formazione e di impiego;
- formazione continua;
- adattamento dei lavoratori ai mutamenti industriali e all'evoluzione dei sistemi di produzione.

Grazie all'integrazione di queste finalità e risorse i 17 *pool* attuatori (gruppi di organismi di natura diversa) dei progetti hanno potuto realizzare diverse iniziative integrando differenti attività (analisi e studi di domanda delle competenze e dinamica del mercato, servizi di formazione e orientamento, seminari di sensibilizzazione per le PMI, creazione di sportelli informativi, sviluppo di materiale didattico per la FaD, corsi di formazione sperimentale post diploma e post laurea e iniziative di formazione continua).

La Regione Emilia Romagna ha inoltre espresso piena volontà di potenziare l'investimento fatto con J100 REGIONES facendosi promotrice anche del progetto sperimentale.

Il progetto REGIONES Bis, frutto dalla seconda fase del programma ADAPT denominata ADAPT Bis (Building the Information Society), ha rappresentato un'evoluzione del progetto J100- REGIONES.

Gli obiettivi regionali del progetto REGIONES Bis possono essere così sintetizzati:

- migliorare la qualità e la flessibilità delle risposte di formazione ai bisogni delle PMI;
- migliorare la capacità di gestione e di innovazione dei sistemi regionali di formazione;
- migliorare la collaborazione transnazionale facendo sì che fosse caratterizzata da continuità;
- sviluppare modalità efficaci di scambio e produzione di materiali didattici per la formazione a distanza e *l'open learning*;
- perfezionare il modello di collaborazione transnazionale già sperimentato nel quadro di J100 REGIONES.

Per le attività di supporto al progetto sperimentale ADAPT REGIONES la Regione Emilia Romagna si è avvalsa della collaborazione di società specializzate, in particolare per la valutazione di impatto.

È necessario ricordare che la Regione Emilia Romagna, alla luce dell'importanza dell'investimento e dell'azione, ha effettuato una valutazione *in itinere* e finale dei 17 progetti di innovazione sviluppati nell'ambito di J100 REGIONES e del progetto REGIONES BIS.

Nell'ambito dell'azione J100 REGIONES era prevista un'autovalutazione dei singoli progetti, in tal senso, i *pool* di attuatori erano chiamati ad attivare un sistema di monitoraggio delle attività e controllo della qualità di ciascun progetto.

Un secondo livello di valutazione era rappresentato dalla valutazione *in itinere* e finale secondo criteri prefissati, il terzo livello dalla valutazione di impatto socio-economico.

Le due fasi di ADAPT sono state supervisionate da un Comitato tecnico che ha seguito tutte le attività ed era costituito dai funzionari dell'amministrazione regionale, da SCIENTER, da un rappresentante della società TELMA di Firenze e dall'amministrazione regionale che ha svolto il ruolo di interfaccia con il Ministero del Lavoro.

Le innovazioni introdotte sono state molte, tra le quali si ricordano i progetti di "innovazione formazione- impresa".

• RISULTATI RAGGIUNTI DAL PROGETTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
J100- REGIONES	
Obiettivi	<p>Scambio tra regioni</p> <p>Miglioramento qualità degli interventi formativi maggiormente volti a soddisfare il mercato del lavoro</p> <p>Metodologia di analisi dei contesti e dei fabbisogni formativi</p> <p>Rinnovamento percorsi</p> <p>Diffusione tecnologie dell'informazione e della comunicazione (produzione di 24 <i>CD-Rom</i> e sviluppo di 5 azioni FaD)</p> <p>Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese regionali</p> <p>Sistematizzazione del rapporto tra ricerca e formazione</p>
Servizi formativi creati/ riorganizzati	<p>Creazione di sportelli informativi</p> <p>Scambio di competenze e nuove metodologie tra operatori e dirigenti</p> <p>Corsi di formazione sperimentali post - diploma e post - laurea</p> <p>Sensibilizzazione delle PMI</p> <p>Esperienze di formazione continua ed interaziendale per imprenditori, dirigenti e quadri</p> <p>Avvio di rapporti stabili tra PMI e servizi di formazione in 56 casi con Centri di Ricerca e in 32 casi con Dipartimenti Universitari</p>

BENEFICI E RISULTATI

J100- REGIONES	
Reti locali rafforzate/create, creazione collaborazione transnazionale	<p>Rafforzamento delle reti tra enti e organismi di diversa natura a livello di vertici ed operatori</p> <p>Creazione della rete tra amministrazione regionale e enti (operatori e dirigenti)</p> <p>Creazione di rapporti non occasionali tra regioni di diversi Paesi dell'Unione Europea</p>
Operatori riqualificati	Formatori e operatori di vari enti riqualificati e 510 formatori formati e aggiornati

BENEFICI E RISULTATI

REGIONES BIS	
Obiettivi	Consolidamento relazioni a livello regionale e settoriale, collaborazione interistituzionale e interorganizzativa
Servizi Formativi, creati/riorganizzati	<p>Integrazione ITC nel processo di apprendimento (soprattutto per PMI)</p> <p>30 Sportelli informativi sviluppo di 19 pacchetti/ materiali per la formazione a distanza</p> <p>Approccio diverso da parte di enti e agenzie formative con ampliamento sfera di attività e gamma di servizi per PMI</p>
Reti locali rafforzate/create, creazione collaborazione transnazionale	<p>Rapporto tra strutture formative e le imprese</p> <p>Relazioni stabili che coinvolgono CFP (182), scuole (18), centri di ricerca(56), dipartimenti universitari (32)</p> <p>Imprese</p>
Operatori riqualificati	470 formatori aziendali hanno partecipato a corsi di formazione e aggiornamento

MAINSTREAMING

Modifica della normativa e/o della regolamentazione locale	Principi di Regiones sperimentati e riconosciuti come validi sono stati adottati a livello di sistema complessivo
---	---

Le due fasi di ADAPT REGIONES (J100 REGIONES e REGIONES BIS) hanno permesso di raggiungere numerosi risultati, coinvolgendo diverse strutture e soggetti.

Nel caso di J100 REGIONES, grazie anche all'integrazione con le finalità del FSE Obb. 3 e 4, i 17 *pool* attuatori hanno potuto realizzare diverse attività tra loro integrate come ad esempio analisi e studi sulla domanda di competenze e l'evoluzione del mercato del lavoro, servizi di informazione e orientamento, seminari di sensibilizzazione per PMI, sviluppo di nuove tecnologie e di materiali didattici multimediali, corsi di formazione sperimentali post- diploma e post-laurea, iniziative di formazione interaziendale per imprenditori, quadri e dirigenti.

Tra i principali prodotti del progetto J100 REGIONES ricordiamo:

- analisi dei fabbisogni sia come analisi degli scenari evolutivi di settore e sia come *check-up* aziendale;
- sistematizzazione del rapporto tra ricerca e formazione; nella attuazione del progetto si sono crete nuove relazioni tra Piccole Medie Imprese e centri di ricerca e dipartimenti universitari;
- adozione delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione nell'ambito dei processi educativi e formativi, sono state sviluppate 5 azioni in FaD e prodotti 24 *CD-ROM* e relativi materiali didattici.

È inoltre importante ricordare che i progetti sviluppati hanno formato e riquilificato formatori, tutor e agenti di sviluppo.

I *pool* di attuatori hanno attuato un sistema di relazioni stabili che coinvolgeva complessivamente: 182 CFP; 36 scuole (18 coinvolte in modo attivo nella progettazione di attività formative e di orientamento); 56 centri di ricerca e servizi; 32 dipartimenti universitari.

REGIONES BIS non prevedeva, tranne che per formatori e docenti, l'erogazione di corsi formativi. Il principale risultato del progetto è individuabile nel rafforzamento del sistema di relazioni a livello regionale e settoriale. Risultato atteso sin dal bando di gara, che prevedeva il vincolo di collaborazione interistituzionale e interorganizzativa in una logica di progetto integrato.

Altro elemento caratterizzante i risultati di REGIONES BIS è l'integrazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nel processo di apprendimento e nei servizi erogati per le PMI. L'introduzione dell'ITC ha permesso di migliorare la flessibilità dell'offerta formativa rivolta alle PMI. Questo è avvenuto grazie anche all'attenzione posta alle azioni di formazione ai formatori.

Ricordiamo che su 24 progetti approvati 10 hanno sviluppato materiali per la FaD, sono stati realizzati 20 *CD-ROM* e 23 siti di progetto.

Inoltre, quasi tutti gli enti coinvolti hanno avuto la possibilità di sperimentare videoconferenze e audioconferenza a livello regionale e transnazionale.

Nell'ambito di REGIONES BIS sono stati creati 30 sportelli informativi e 65 banche dati. Inoltre i formatori aziendali formati sono stati 407, ciò ha permesso alle agenzie e agli enti di formazione di ristrutturare le proprie offerte formative nell'ottica di soddisfare i fabbisogni formativi

del mercato del lavoro. Proprio nell'ambito delle attività di ricerca e analisi dei fabbisogni sono stati erogati alle imprese 1136 servizi tra cui:

- 20 ricerche di settore e/o area,
- 7 indagini sulla domanda di formazione e professionalità,
- 499 check-up aziendali,
- 98 seminari informativi e/o di sensibilizzazione (totale partecipanti 2593).

Il progetto REGIONES Bis ha permesso di creare e sviluppare una collaborazione forte tra enti di formazione e impresa infatti, le imprese contattate in ambito di progetto sono state 53, sono state 7 le proposte di collaborazione e analisi dei fabbisogni e, sempre nell'ambito del progetto, sono stati allestiti 23 siti fruibili dalle imprese.

Le attività e i risultati raggiunti sono andati ad aggiungersi a quelli ottenuti da J100 REGIONES e hanno rafforzato la partecipazione attiva delle imprese, tanto che 648 imprese hanno chiesto di associarsi a progetto avviato.

Come riportato in dettaglio nel rapporto di valutazione dell'impatto socio-economico dei progetti sul sistema regionale, le attività svolte hanno: introdotto innovazioni nel sistema formativo, creato/rafforzato i rapporti tra imprese e sistema formativo, apportato innovazioni nelle imprese, creato occupazione e qualificazione dei lavoratori, determinato innovazioni nel sistema scolastico.

Per quanto riguarda il *mainstreaming*, è molto difficile distinguere quello che è stato determinato esclusivamente dal progetto REGIONES e quello che è in realtà derivato da leggi regionali e nazionali. Infatti, i principi e gli elementi sperimentati per la prima volta con ADAPT sono stati introdotti negli indirizzi programmatici della Regione Emilia Romagna e sono diventati elementi vincolanti per tutto il sistema (non solo per i 17 *pool*).

È pertanto possibile rilevare che i principi dei progetti J100 REGIONES e REGIONES BIS, sono stati adottati a livello di sistema complessivo.

• PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ EMERSE

...la sintesi

PUNTI DI FORZA	CRITICITÀ
<p>Obiettivi generali che rispondevano alle nuove esigenze (qualità e flessibilità della risposta formativa ai bisogni delle PMI, innovazioni dei sistemi regionali di formazione, ecc)</p> <p>J 100 REGIONES e REGIONES BIS hanno creato, a livello regionale, un impianto per garantire la qualità e la riuscita delle attività secondo un piano integrato</p> <p>Integrazione di più finanziamenti e misure ob3 e 4 FSE</p> <p>Collaborazione tra enti di diversa natura anche con diverse culture e lingue</p> <p>Creazione di una rete tra enti e dirigenti e funzionari della Regione Emilia Romagna</p> <p>La Regione Emilia Romagna ha imposto ai progetti approvati (17 nella prima fase e 24 nella seconda) un monitoraggio ravvicinato, ma si è anche fatta carico di anticipare e risolvere i problemi dei <i>pool</i> relazionandosi con il Ministero</p>	<p>Sono stati indicati non tanto punti di criticità piuttosto di complessità</p> <p>Pluralità di dimensioni di innovazione</p> <p>Collaborazione tra enti che non avevano esperienza nella gestione di progetti complessi</p>

...l'analisi

Le due fasi di ADAPT REGIONES hanno declinato pienamente i principi chiave del programma, tra i quali il processo *bottom-up*, l'integrazione interistituzionale e interorganizzativa e l'adozione di un approccio alla qualità nel sistema formativo.

Gli obiettivi generali di J100 REGIONES sviluppati e ampliati in REGIONES BIS sono i punti di forza della buona pratica originaria.

Le due azioni hanno sicuramente risentito positivamente dell'impianto creato *ad hoc* dalla Regione che ha previsto un piano integrato d'azione.

Tra i punti di forza è importante ricordare le modalità/condizioni richieste dalla Regione Emilia Romagna a tutti i progetti, come l'autovalutazione e il monitoraggio *in itinere* e finale, nonché l'obbligo per i rappresentanti dei diversi *pool* dei progetti di incontrarsi con il comitato tecnico. Ciò ha consentito non solo il perseguimento degli obiettivi prefissati, ma anche il rafforzamento della rete di relazioni tra amministrazione regionale e dirigenti e operatori di enti e agenzie di formazione.

La collaborazione tra soggetti diversi per natura, competenze ed esperienza professionale ha creato valore aggiunto anche se, come è comprensibile, le relazioni e i rapporti presentavano una certa complessità di gestione.

In particolare, ADAPT REGIONES, prevedeva tra le altre cose, la creazione di "Poli di Eccellenza" su alcuni settori produttivi che presentavano qualche problematicità (es. ceramica, pastifici,). I primi Poli sono stati creati, ma sarebbe stato necessario, per sviluppare ulteriormente i risultati raggiunti, avere più tempo a disposizione.

MACROAREA 2

• IL PROGETTO DI TRASFERIMENTO: MODALITÀ ATTUATIVE

...la sintesi

CARATTERISTICHE DEL TRASFERIMENTO	
Oggetto	"Modello di learning region"
Dimensioni	Regione Campania
Tipologia	Trasferimento: <ul style="list-style-type: none">• territoriale• metodologico• evolutivo

...l'analisi

Il processo di trasferimento riguarda la buona pratica sviluppata dalla Regione Emilia Romagna nell'ambito del progetto ADAPT REGIONES (suddiviso in due fasi J100 REGIONES e REGIONES Bis) che, attraverso una serie articolata di attività aveva raggiunto le finalità di migliorare la qualità dell'offerta formativa, soprattutto in risposta alle esigenze delle imprese e del mondo del lavoro nonché introdurre innovazioni nei sistemi formativi ed educativi.

Le azioni svolte dalla Regione Emilia Romagna hanno costituito un modello di "learning regions" i cui principi, nell'ambito del processo di trasferimento, si intendevano trasferire nella Regione Campania.

Il processo appare caratterizzato da un trasferimento:

- *territoriale*, che ha ampliato l'esperienza della buona pratica, realizzata nella Regione Emilia Romagna e nelle altre regioni europee coinvolte, portandola nella Regione Campania;
- *metodologico*, che ha mirato a favorire l'instaurarsi di modalità comportamentali, modelli organizzativi, collegamenti e interazioni necessari per l'implementazione della buona pratica e non a trasmetterne solo contenuti e strumenti operativi;
- *evolutivo*, impostato, sin dalla fase progettuale, sull'analisi del quadro di esperienze da trasferire, sull'adeguamento di esse alle specifiche situazioni da verificare sul territorio e nella concreta strutturazione delle relazioni fra partner e con gli interlocutori dei contesti di trasferimento che sono stati soggetti attivi.

Il progetto di trasferimento è stato quindi importante per stimolare e agevolare la sperimentazione di innovazioni nel sistema formativo campano, per arrivare ad una sistematizzazione ed integrazione delle innovazioni stesse.

Le azioni proposte e messe in atto nel processo di trasferimento hanno teso a fornire all'Amministrazione Regionale Campana un'analisi puntuale e una diagnosi dell'attuale assetto del sistema formativo e dei meccanismi di funzione, favorendo la valutazione delle capacità operative, delle potenzialità e delle priorità atte a sviluppare e riorganizzare il sistema stesso.

Tutto questo nell'ottica dello sviluppo di un sistema integrato tra politiche formative, sistema dell'istruzione e mondo del lavoro.

Il processo è stato caratterizzato da una duplice dimensione:

- di trasferibilità, basata sull'analisi del modello proposto e la sua integrazione nel contesto regionale;
- di elaborazione di nuove azioni e di progettazione congiunta di nuovi metodi e strumenti di intervento tra i soggetti coinvolti a livello istituzionale in Italia e in Europa.

Proprio alla luce di queste caratteristiche, ed anche dei tempi progettuali, la natura delle attività previste in fase di progettazione è stata talvolta profondamente modificata a seguito delle scelte e delle priorità politiche dell'Amministrazione della Regione Campania.

Infatti, in un'ottica di piena integrazione a livello di sistema dei modelli proposti, l'Amministrazione regionale insieme alla rete di soggetti socio-economici creata è stata attivamente coinvolta nel processo di trasferimento.

A tal fine, la partnership ha formulato una "proposta progettuale", coerente con quanto emerso dalle analisi condotte, che è stata presentata all'Amministrazione campana e in particolare modo all'Assessorato all'Istruzione e Formazione, Lavoro e Politiche Sociali, Politiche Giovanili e Problemi dell'Immigrazione.

La proposta progettuale si prefiggeva come obiettivi generali il miglioramento della qualità e della flessibilità delle risposte di formazione alle PMI, miglioramento della capacità di gestione e di innovazione dei sistemi formativi regionali attraverso la comparazione e lo scambio delle metodologie e delle pratiche adottate dalla Regione Emilia Romagna.

L'incontro con i rappresentanti dei diversi assessorati è stato finalizzato a individuare le priorità di intervento dell'Amministrazione regionale in materia di integrazione tra i sistemi, politiche formative. In questa fase i due partner campani (STOÀ e PROJECT & PLANNING) hanno supportato il processo di validazione politica dell'intero progetto.

Dopo l'incontro avvenuto con la direzione del Settore Orientamento Professionale, Ricerca e Sperimentazione dell'Assessorato sono emerse le indicazioni di massima ed è stata effettuata una rimodulazione della proposta progettuale poi discussa con numerosi incontri con i referenti regionali. A seguito di questi incontri è stata definita la priorità dell'Amministrazione campana identificabile nell'integrazione tra sistemi e in particolare modo sul tema della Formazione integrata Tecnico Superiore.

L'individuazione del tema degli IFTS come priorità è motivata dal fatto che la Campania è stata la regione che ha investito maggiori risorse sugli IFTS e quest'ultimi rappresentano l'idea tipo di integrazione tra più soggetti.

Come dichiarato dai soggetti intervistati il poco tempo a disposizione (i 12 mesi alla luce dei tempi delle amministrazioni e il periodo di inizio del progetto a ridosso dei mesi estivi) ha obbli-

gato a porre l'attenzione in un ambito preciso e "ristretto" per garantire comunque la qualità dell'azione e il raggiungimento di risultati concreti.

L'individuazione delle piste di lavoro, nucleo centrale di tutto il processo di trasferimento, sono state sistematizzate e presentate con il documento sugli IFTS realizzato a cura dell'Associazione ALISE. Il tema degli IFTS è stato trattato ponendo particolare attenzione alle dimensioni di criticità, alle possibili prassi innovative e azioni di sistema.

Successivamente i partner di progetto hanno realizzato un'attività di "validazione allargata" rispetto alle piste di lavoro definite, coinvolgendo attori socio-economici del territorio e raccogliendo i risultati della ricerca partecipata in un documento redatto da STOÀ. I servizi di assistenza tecnica e supporto alla collaborazione interregionale sono stati esplicitati nelle piste di progetto che prevedevano:

- supporto all'individuazione di un sistema di priorità di intervento nel processo regionale di selezione degli IFTS;
- analisi quantitativa e qualitativa degli IFTS realizzati nell'area Vesuviana costiera;
- valutazione dell'impatto ottenuto con le esperienze realizzate nell'integrazione tra sistemi;

Per quanto riguarda la costruzione di un collegamento sistematico e permanente tra gli attori dei diversi sistemi sono stati sviluppati i momenti di scambio atti anche a progettare e implementare un sistema di monitoraggio *in itinere* degli IFTS, punto critico della gestione degli IFTS nella Regione Campania.

L'analisi quantitativa e qualitativa degli IFTS, condotta da STOÀ e condivisa dai partner di progetto, è stata indispensabile per individuare le criticità e le aree di sviluppo. A seguito di tale azione è stato possibile definire la possibile progettazione e implementazione di un sistema di valutazione *ex ante* degli IFTS.

La scelta dell'ambito privilegiato verso il quale focalizzare l'attenzione del trasferimento ha indotto il partenariato ad allargare il "Piano di Qualità", previsto come strumento di governo del processo di trasferimento.

Il "Piano di Qualità" fornisce quindi: elementi di base per gestire e attuare il processo di trasferimento di buone pratiche secondo *standard* minimi di qualità, l'orientamento alla qualità nella progettazione, gestione, monitoraggio e valutazione (*ex ante e ex post*) degli IFTS.

Il processo di trasferimento ha inoltre previsto delle attività di formazione svolte con modalità di *workshop* monotematici (ulteriori approfondimenti nella sezione specifica).

Per quanto riguarda le attività di transnazionalità il *team* del progetto di trasferimento, ha lavorato alla stesura e alla presentazione della proposta progettuale dell'iniziativa R3L "European networking of Learning Region" promossa dalla *DG Education and Culture Deputy Head, Life-Long Learning Policy Development Unit*. L'iniziativa è stata accolta anche dalla maggior parte delle regioni facenti parte del *network* originario di REGIONES.

Particolare interesse è stato dedicato dall'Amministrazione campana al sistema di monitoraggio tecnico, gestionale ed amministrativo dei corsi IFTS adottato dalla Regione Emilia Romagna. Circa questo argomento sono stati organizzati degli incontri tecnici di approfondimento, anche in Emilia Romagna, tra i funzionari delle due regioni.

Nell'ambito delle azioni svolte nel processo di trasferimento è stato formulato un piano di comunicazione che ha previsto massima diffusione delle informazioni, dei risultati e dei prodotti, in tal senso è stata la conferenza finale che si è caratterizzata come momento di scambio e riflessione tra Amministrazione regionale dell'Emilia Romagna e quella Campana.

In questa occasione il dibattito è stato allargato agli *stakeholder* che hanno partecipato alle attività di trasferimento come OBE, Città fare, CGIL Formazione e Ricerca, CONFAPI, nonché attori nazionali.

Nel corso del trasferimento sono state attuate le seguenti attività:

Studi e ricerche. Queste attività sono state finalizzate alla conoscenza del contesto di trasferimento e all'analisi approfondita della buona pratica originaria per presentarla ai soggetti interessati al processo di trasferimento.

Le attività di studio e ricerca possono essere così sintetizzate:

- analisi del contesto socio- economico della Regione Campania (ricostruzione dell'evoluzione organizzativa ed istituzionale, analisi economica- produttiva, analisi del sistema formativo) condotta da STOÀ in collaborazione con PROJECT & PLANNING;
- analisi della buona pratica originaria (descrizione dell'impatto socio-economico delle due fasi di ADAPT REGINES) compiuta da SCIENTER;
- ricerca *desk* sullo stato dell'arte in materia di *learning region* effettuata da SCIENTER.

Al fine di individuare la priorità di interesse della Regione Campania sono state effettuate due ricerche, una concernente l'analisi delle dimensioni di criticità, prassi innovative e azioni di sistema riguardanti gli IFTS, l'altra relativa ad una analisi quantitativa e qualitativa degli IFTS in Campania negli ultimi tre anni, integrata da un'attività di ricerca partecipata allargata agli attori socio- economici del territorio (tramite interviste, compilazione di un questionario, ecc). Per ogni attività di ricerca è stato prodotto un rapporto di ricerca.

Accompagnamento e tutoraggio. In tale ambito sono state realizzate attività di *audit* preliminare finalizzate all'individuazione degli *stakeholders* del sistema regionale campano e delle loro finalità (individuazione delle priorità). I momenti di confronto e scambio hanno permesso di mettere a punto un piano di valutazione e definire la priorità dell'Amministrazione regionale. Sono stati inoltre attivati servizi trasversali di assistenza tecnica e supporto alla collaborazione interregionale, come, ad esempio, la partecipazione al progetto R3L, lo scambio di competenze sul sistema di monitoraggio tecnico, gestionale ed amministrativo dei corsi IFTS adottato dalla Regione Emilia Romagna.

Le attività di accompagnamento sono state effettuate tramite assistenza e *start up* e sono state dirette prevalentemente a funzionari pubblici. Nell'ambito di queste attività sono state prodotte dispense, banche dati, prodotti multimediali.

Sensibilizzazione. Si sono svolte nella Provincia di Napoli e Caserta e sono state finalizzate alla legittimizzazione del progetto e alla costruzione di un *network*. Le attività di sensibilizzazione sono state realizzate attraverso seminari informativi e incontri/riunioni di adesione al

progetto che hanno coinvolto: formatori, attori istituzionali, operatori, parti sociali, associazioni datoriali.

Le attività di sensibilizzazione hanno consentito, oltre ad un coinvolgimento al progetto di trasferimento di diversi attori, la creazione di reti locali funzionali alla realizzazione del progetto.

Formazione. A seguito della scelta del tema centrale del trasferimento (IFTS) e alla luce delle indicazioni date dai referenti dell'Amministrazione campana il *team* di progetto ha individuato il *workshop* come modalità di formazione idonea.

Sono stati effettuati 5 *workshop* che hanno affrontato 5 aree tematiche considerate "critiche". I *workshop* erano ad ingresso libero e hanno coinvolto: operatori, formatoti, funzionari pubblici, imprenditori.

I principi seguiti per l'organizzazione e l'attuazione dei *workshop* sono così sintetizzabili:

- utilizzare i risultati prodotti nelle due regioni e più in generale nel contesto Italiano e europeo;
- operare in un'ottica di integrazione tra sistemi;
- operare nel quadro del sistema di formazione professionale con attenzione specifica all'integrazione con i subsistemi dell'educazione e del lavoro;
- utilizzare scenari futuri per garantire una sostenibilità dei risultati del progetto.

L'organizzazione del ciclo dei *workshop* è stata curata dall'Amministrazione regionale campana con il supporto di PROJECT & PLANNING, mentre la *mailing* per gli inviti, la pubblicizzazione e la *newsletter* sono state curate da STOÀ.

I partner del progetto hanno curato ciascuno un *workshop* strutturando gli interventi e scegliendo i relatori.

È stato rilevato un grande interesse da parte degli operatori circa i temi trattati, infatti SCIENTER ha segnalato la prosecuzione di contatti, domande e interazioni con i partecipanti. Le attività di formazione hanno consentito l'acquisizione di competenze nel settore ed inoltre sono stati momenti di diffusione e scambio delle differenti esperienze.

Scambio. Questa attività è stata realizzata attraverso gruppi di lavoro, affiancamenti e seminari coinvolgendo formatori, attori istituzionali, funzionari pubblici.

Alcuni esempi di attività di scambio sono gli incontri tecnici di approfondimento sul sistema di monitoraggio tecnico, gestionale ed amministrativo dei corsi IFTS adottato dalla Regione Emilia Romagna avvenuti tra i funzionari delle due regioni.

Inoltre SCIENTER ha dato assistenza tecnica per la progettazione e la fase di avvio del progetto R3L.

Monitoraggio e valutazione. Il monitoraggio è stato volto al miglioramento continuo della qualità delle diverse dimensioni progettuali.

Le dimensioni di valutazione del progetto di trasferimento possono essere così schematizzate:

- istituzionale e organizzativa,
- metodologico- pedagogico;
- tecnologica;
- economica;
- culturale.

È stato redatto un report finale di valutazione.

MACROAREA 3

• I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...la sintesi

L'ATS	
I COMPONENTI	CRITERI DI COMPOSIZIONE
STOÀ	Competenze dei componenti
SCIENTER	Reti preesistenti
IFOA	Affinità di intenti
PROJECT & PLANNING	
ASSOCIAZIONE ALISEI	

...l'analisi

Per quanto concerne il progetto di trasferimento e il quadro gestionale adottato dai partner, l'analisi delle macroaree di indagine relative ai soggetti coinvolti e alla descrizione puntuale del processo di attuazione del trasferimento, hanno permesso di delineare gli aspetti organizzativi e attuativi che hanno caratterizzato il progetto, e di rilevare il quadro di coerenze tra i soggetti coinvolti nel processo ed i relativi giudizi di funzionalità, sia di strumenti e metodologie utilizzate, sia delle attività svolte in riferimento al *target* di beneficiari.

Gli strumenti di comunicazione interna sono stati strutturati e utilizzati per agevolare e supportare i momenti di condivisione e collaborazione tra i partner.

Gli strumenti di comunicazione esterna sono stati reputati efficaci da parte delle persone intervistate.

Il quadro dei soggetti coinvolti appare coerente con le linee di rilettura e sviluppo della buona pratica che il progetto di trasferimento ha comportato.

I partner dell'ATI hanno contribuito in modo differente e complementare al processo di trasferimento.

Il progetto di trasferimento prevedeva un'ATI di gestione composta da cinque partners: Stoà, Scienter, Ifoa, Project & Planning, Associazione Alisei.

L'ATI risulta, come dichiarato da tutti i soggetti intervistati, costruita sulla base di tre criteri fondamentali:

- *l'esistenza di reti di relazioni preesistenti*, dovute principalmente a pregresse occasioni di collaborazione professionale che hanno coinvolto Scienter, Alisei e IFOA anche in attività inerenti la buona pratica originaria;
- *le competenze dei singoli componenti* anche in relazione all'esperienza della buona pratica originaria. Infatti Scienter aveva svolto attività di assistenza tecnica alla Regione Emilia

Romagna nel progetto *Regiones*, lfoa era stato titolare di un progetto realizzato nell'ambito di *Adapt* ed il Consorzio Alisei unisce i consorzi creati durante il progetto *Adapt*;

- *affinità di intenti*, i tre soggetti hanno condiviso sin dalla fase di progettazione gli obiettivi e le metodologie applicate per l'azione.

La struttura e la composizione dell'ATI risulta a tutti gli effetti, ma soprattutto dal punto di vista operativo, costruita su interessanti reti di relazioni e con una coerente rappresentatività dei ruoli e la presenza di legami con l'Amministrazione della Regione Emilia Romagna e l'Amministrazione della Regione Campania.

L'ATI iniziale ha portato a conclusione il progetto senza alcuna variazione dei suoi componenti. I soggetti hanno dichiarato di aver condiviso pienamente le strategie e le modalità operative. Nel dettaglio i ruoli svolti sono così sintetizzabili:

- Stoà S.c.p.a. capofila del progetto, ha svolto il ruolo di direzione amministrativa - finanziaria, di coordinamento, ha collaborato alla progettazione e si è occupato della divulgazione dell'iniziativa;
- Scierter, ha progettato il processo di trasferimento, ha assicurato l'attività di direzione scientifica e coordinamento assistenza tecnica;
- lfoa, ha contribuito alla progettazione e alla realizzazione;
- Project & Planning, ha contribuito alla realizzazione e ha collaborato all'attività di coordinamento e gestione delle attività interregionali;
- Associazione Alisei, ha collaborato all'attuazione, ha svolto attività di coordinamento e gestione delle attività interregionali.

Un rappresentante per ogni partner ha partecipato al Comitato Scientifico.

Gli apporti di ogni partner possono essere così sintetizzati:

- Stoà S.c.p.a., ha apportato specifiche conoscenze e capacità, ha contribuito a promuovere e disseminare la buona pratica nel contesto locale, ha permesso l'acquisizione di prestigio e credibilità nel contesto locale. In linea con questi apporti si è occupato dell'analisi organizzativa degli Assessorati della Regione Campania ha collaborato alla realizzazione dell'analisi del contesto campano e ha garantito la realizzazione di una rete di *policy makers* e attori socio- istituzionali campani;
- Scierter, ha permesso il trasferimento di *Know how* tecnico, ha apportato specifiche conoscenze, capacità e competenze e ha contribuito a produrre innovazione in una determinata area. Scierter ha svolto l'attività di adattamento del modello di sviluppo di *learning Regions* ed ha svolto le attività di monitoraggio;
- lfoa, ha contribuito al trasferimento di *Know how* tecnico e si è occupata della messa a punto del piano di qualità;
- Project & Planning, ha contribuito alla realizzazione dell'analisi organizzativa dell'Assessorato/i della Regione Campania;
- Associazione Alisei, ha svolto attività di assistenza alla costruzione della rete di *policy makers* e soggetti socio- economici, ha inoltre contribuito all'adattamento della buona pratica originaria.

• GLI STRUMENTI DI GOVERNO E DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA

...la sintesi

STRUMENTI DI GOVERNO	STRUMENTI DI COMUNICAZIONE ESTERNA
Comitato di Pilotaggio del progetto	Seminari
Riunioni periodiche (in presenza e in audioconferenza)	Sito <i>web</i> (http://www.stoa.it/fm/sviloc/regiones.shtm)
	Newsletters

...l'analisi

La ricostruzione del quadro gestionale di progetto adottato dai partner, in termini di *governance*, strumenti e strategie di comunicazione interna ed esterna, ha delineato un quadro organizzativo ben articolato.

Il progetto prevedeva:

- un Comitato di Pilotaggio che si è riunito molto frequentemente e ha permesso la piena condivisione delle strategie e delle azioni svolte;
- riunioni periodiche, sia presso le sedi di alcuni partner (Emilia Romagna- SCIENTER, Campania - STOÀ) sia attraverso audioconferenze di "monitoraggio" periodico.

Il giudizio complessivo e unanime espresso dagli intervistati sulla funzionalità degli strumenti e delle strategie di comunicazione interna adottati è molto positivo, poiché gli strumenti hanno consentito un flusso di informazioni, anche complesse, in tempi adeguati alle esigenze del progetto.

Per quanto concerne, invece, gli strumenti e le strategie adottate per la comunicazione esterna, vengono segnalati univocamente i 3 strumenti utilizzati previsti dal progetto:

- I seminari, sono stati un importante momento di scambio, diffusione di informazioni e sviluppo di competenze.;
- il *sito web*, nella sezione dedicata al progetto di trasferimento contiene, oltre alle informazioni riguardanti il progetto, le sintesi degli interventi relative ai diversi *workshop* e nonché i materiali consegnati durante i seminari;
- la newsletter è stata inviata ad oltre 300 iscritti tra: dirigenti e funzionari dell'area generale di coordinamento Istruzione e Formazione Professionale della Regione Campania, rappresentanti istituzionali degli Assessorati Provinciali alla Formazione e Lavoro, direzioni scolastiche regionale e provinciali, università, enti di ricerca ed istituzioni scolastiche, Enti Bilaterali, Organizzazioni di rappresentanza delle imprese, Organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori, Agenzie di sviluppo Locale e Camere di Commercio.

MACROAREA 4

• I RISULTATI DEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Target	200 soggetti sensibilizzati e formati tra cui: dirigenti e funzionari dell'Area Generale di Coordinamento Istruzione e Formazione Professionale della Regione Campania, rappresentati istituzionali degli Assessorati Provinciali alla formazione e al lavoro, della Direzione scolastica regionale e provinciale, dell'Università, degli Enti di ricerca e istituzioni scolastiche, degli enti bilaterali, delle Organizzazioni di rappresentanza delle imprese, delle Organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori, delle Camere di Commercio, delle Agenzie di Sviluppo Locale
Rete	Collaborazione tra partner ATI creata e rafforzata Reti di relazioni tra attori del territorio create /rafforzate Creato un dibattito e scambio interregionale Campania inserita (con il progetto R3L) nel network composto da alcune regioni Europee
Follow-up	Progetto R3L Possibili altre collaborazioni

...l'analisi

L'attuazione del trasferimento della buona pratica originaria ha portato a risultati che appaiono coerenti e consequenziali rispetto al progetto.

Il partenariato ha adottato durante il processo di trasferimento un approccio di autovalutazione continua rispetto alle diverse componenti del sistema e le diverse attività. Questo approccio ha consentito di raccogliere e elaborare un patrimonio di informazioni e di elementi fondamentali per la progettazione di azioni future sul tema dei sistemi integrati in particolar modo tra sistema formativo e mondo del lavoro.

Il processo di trasferimento ha inoltre coinvolto attori chiave del contesto politico e socio economico della Regione Campania creando e implementando reti di collaborazioni.

I momenti di scambio e di formazione, supportati dai numerosi documenti/report prodotti dal partenariato, hanno stimolato importanti riflessioni riguardanti il sistema degli IFTS della Regione Campania e hanno permesso di individuare le criticità e le aree di sviluppo. Come ad esempio la necessità di una metodologia di analisi dei fabbisogni professionali del mercato del

lavoro, necessaria per programmare un'offerta formativa che risponda a tali necessità, e un sistema di valutazione e monitoraggio degli IFTS.

Inoltre, la presenza e il supporto offerto dalla Regione Emilia Romagna, che ha diffuso e messo a disposizione la propria esperienza in materia, ha sollecitato le diverse rappresentanze all'implementazione di strumenti e metodologie.

Altro risultato da non trascurare è il rapporto di collaborazione che si è instaurato tra i partner dell'ATI.

È importante ricordare che il progetto di trasferimento si proponeva di sviluppare una generazione di partenariati interregionali e transnazionali superando la logica della collaborazione sporadica e inserendo la Regione Campania nel *network* di undici regioni europee operanti congiuntamente nel quadro di REGIONES dal 1998. Nell'ambito del progetto di trasferimento il *team* di progetto ha lavorato alla stesura e presentazione della proposta progettuale R3L per realizzare ciò. Il progetto ha avuto inizio a dicembre 2003 e la Campania è nel *network* delle regioni europee.

Dai partner del progetto è stato dichiarato un reale interesse, a realizzare altre collaborazioni mantenendo attivo lo scambio interregionale.

• IL MAINSTREAMING

... la sintesi

LIVELLI DI MAINSTREAMING RAGGIUNTI DAL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

Individuazione e analisi delle aree di sviluppo e delle criticità che sono indicatori per azioni future

...l'analisi

Sarà possibile parlare di effettivi risultati delle azioni di *mainstreaming* solo in relazione ad una analisi del *follow up* del progetto di trasferimento, il caso studiato ha infatti evidenziato che un vero e proprio *mainstreaming* chiaramente definibile non vi è stato. Certo è che nella programmazione degli IFTS fatta dalla Regione Campania alcune "indicazioni" sono state tenute presenti.

Come è stato precedentemente ricordato, il "Piano di Qualità", che rientra tra i prodotti del processo di trasferimento, ha avuto come principale finalità quella di progettare e mettere a disposizione dell'Amministrazione campana una serie di strumenti e processi in grado di garantire, in prospettiva, il monitoraggio e la gestione accurata dei processi di progettazione di bandi IFTS (mediante l'individuazione di macro indicatori).

Il "Piano di Qualità", per quanto riguarda la sezione relativa ai "contenuti" del processo di trasferimento, ha teso fornire ai diversi attori della FP della Regione Campania strumenti e modalità di gestione dei bandi IFTS, mettendo a disposizione l'esperienza e il *know how* dei dirigenti della Regione Emilia Romagna per la stesura dei prossimi bandi.

Le azioni formative e di sensibilizzazione hanno avuto un chiaro riscontro tra i soggetti del sistema formativo e del mondo del lavoro, infatti i partecipanti *ai workshop* hanno fatto numerose richieste per altri incontri e collaborazioni.

Il partenariato si è infatti dimostrato forte e “sentito” sul territorio.

Come affermato dal partner Scierter l'impatto tra gli operatori, le parti sociali e i vari enti e in qualche modo anche sull'Amministrazione regionale è stato ampio e sarebbe interessante continuare a collaborare, estendendo i temi di interesse, per amplificare i risultati.

• RILETTURA DELLA BUONA PRATICA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO: SOSTENIBILITÀ E PROSPETTIVE

• LA BUONA PRATICA ORIGINARIA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO

La rilettura della buona pratica originaria alla luce dell'esperienza di trasferimento mette in evidenza, innanzitutto, la flessibilità della buona pratica stessa.

La sua caratteristica di proposta essenzialmente "funzionale", fondata sulle costruzioni di un processo di integrazione fra sistemi della formazione - e di tali sistemi con i contesti specifici delle regioni in cui è stata sperimentata - accentua appunto questo carattere, sia nella sua componente positiva, la possibilità di adattarsi operativamente al variare delle condizioni di contesto, che nella componente di rischio, connessa ad una sostanziale carenza di "riconoscibilità" delle buona pratica, che finisce per coincidere con una "metodologia dell'adattabilità" a qualsiasi contesto, ma anche con una variabilità non prevedibile dei risultati raggiungibili.

La buona pratica in sé, o meglio nella forma in cui si è configurata come esperienza complessiva da trasferire, appare senza dubbio un esempio di riuscito strumento di miglioramento innovativo della qualità dell'offerta formativa, di sviluppo di un sistema di collaborazione interistituzionale a livello regionale, interregionale e transnazionale. Al tempo stesso, l'esperienza della Regione Emilia Romagna, che si configura appunto come una conseguenza positiva della più ampia esperienza di partenariato interregionale e transnazionale nel quadro dell'ADAPT originario, si è rivelata suscettibile di un trasferimento capace di "riprodurre" esiti altrettanto efficaci solo alla condizione che anche nelle diverse situazioni e nei diversi contesti di applicazione permanessero tutte le condizioni strutturali (politiche e organizzative, innanzitutto) che ne hanno reso possibile il successo originario.

Questa constatazione non comporta tanto un giudizio di merito che modifichi il riconoscimento della positiva funzionalità della buona pratica nel suo trasferimento dalla realtà della Regione Emilia Romagna a quella della Regione Campania, quanto la presa d'atto di una caratteristica "forte" della buona pratica stessa, che si rivela, sostanzialmente, attraverso l'esperienza della sua "applicazione" ad un contesto decisamente diverso per caratteristiche complessive (ed anche per capacità di adesione, ricezione e assunzione in proprio degli elementi che la caratterizzano).

Si tratta, come si è accennato in precedenza, di una sorta di "flessibilità totale", o di adattabilità funzionale alle situazioni di contesto, che produce, con tutta evidenza, la possibilità di far fronte - rapidamente e senza modificare radicalmente gli obiettivi di fondo dell'intervento - alle variabili non previste e alle difficoltà di adattamento dei nuovi contesti.

Nel caso del trasferimento alla Regione Campania, il mutare delle condizioni di riferimento e dello sfondo istituzionale, nonché le pesanti difficoltà prodotte da una forse non sufficientemente valutata ristrettezza di tempi e discrasia di rapporti con le strutture referenti della Regione stessa, hanno in larga misura "deviato" il trasferimento, se non dalla finalità generale, da alcuni dei suoi obiettivi specifici. L'impostazione originaria della buona pratica - di stimolazione interistituzionale tesa al confronto fra esperienze diverse, e ad agevolare la sperimentazione di innovazioni nel sistema formativo nella prospettiva di una sistematizzazione e di una integrazione delle innovazioni stesse - ha registrato, nel caso in esame, una sostanziale trasformazione rispetto al quadro degli obiettivi originari, concentrandosi fondamentalmente, su

quello del sostegno all'innovazione, incarnato in una tipologia funzionale di "assistenza tecnica" alla organizzazione ed attuazione dell'IFTS.

• LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO: CONDIZIONI E PROSPETTIVE

Le osservazioni sopra riportate consentono di riconoscere, proprio nella "flessibilità assoluta" evidenziatasi nel trasferimento della buona pratica originaria al diverso contesto della Regione Campania, uno degli elementi di più interessante funzionalità ai fini della vitalità del progetto e della sua capacità potenziale di produrre effetti anche al di là della specifica applicazione esaminata.

È evidente, dalle concordi valutazioni dei testimoni privilegiati, la consapevolezza dell'importanza dell'esperienza non tanto come puro trasferimento di *know how* operativo, ma come incontro e confronto fra situazioni e condizioni diverse sul piano della funzionalità istituzionale. Si riconoscono nell'intervento prospettive potenziali di grande rilievo, non tutte giunte né a piena fattibilità né, ancora, a piena consapevolezza, ma estremamente aperte e probabilmente suscettibili di effettiva attuazione, in condizioni contestuali di confronto più articolato e meno condizionato dalle ristrettezze dei tempi e dalle urgenze operative. Ne appare, in ogni modo, un segnale interessante l'ingresso, della Regione Campania, dal dicembre 2003, nel *network* delle Regioni europee tramite il progetto R3L.

CASE STUDY

**BARI-CATANIA: BUONE PRASSI INTEGRATIVE TRA
UNIVERSITÀ E IMPRESE**

- *Ente promotore Università di Catania*
- *PON Obiettivo 1 - Azione II.1.C*

Per la realizzazione del *case study* sono stati intervistati: *C. Campisano*, Consigliere Delegato Ricerca di Apindustrie Catania (Associazione provinciale delle piccole e medie industrie manifatturiere, turistico-alberghiere e di servizi); *G. Caruso*, Direttore del Centro Orientamento e Formazione (C.O.F.) dell'Università di Catania; *U. Morgano*, IFOA; *R. Papaleo*, Direttore tecnico del consorzio industriale HBS Network (Hitech Button Sicily Network) e collaboratore dell'Istituto Nazionale di Fisica nucleare; *Pri-
vitera*, IFOA.

MACROAREA 1

• L'ORIGINE DELLA BUONA PRATICA DA TRASFERIRE

...la sintesi

RILEVANZA DEL PROGETTO	INNOVATIVITÀ
Sviluppare l'integrazione tra mondo delle imprese ed università	⇒ Il progetto, con le sue specifiche azioni, ha sperimentato in anticipo un modello per l'incrocio domanda-offerta ed integrazione tra sistemi della formazione e del lavoro, oggi in fase di implementazione
Coinvolgimento delle Imprese	⇒ Le imprese hanno beneficiato di un mix articolato di servizi atti a facilitare l'immediata inseribilità lavorativa degli studenti o laureati: banca dati, pre-selezione, pre-formazione, incontri in plenaria con potenziali giovani collaboratori, supporti diretti all'innovazione dei processi grazie alle ricerche applicate in impresa. Il grado di apprezzamento per la tipologia di servizi erogata è risultato elevato
Costruzione di Reti Locali	⇒ Per effetto del progetto, si sono ulteriormente sviluppate le reti di relazioni con il mondo delle imprese, dei servizi territoriali per l'orientamento, dei servizi informativi della Camera di Commercio, degli Assessorati al Lavoro regionali e provinciali

DATI SINTETICI PROGETTO ORIGINARIO

Soggetto promotore	Università di Bari
Titolo del progetto	Attivazione delle politiche attive del lavoro per migliorare l'integrazione tra imprese ed università
Fonti di Finanziamento	POM 970033/I/1 - "Parco progetti: una rete per lo sviluppo locale"
Settori Coinvolti	Lavoro, Orientamento e Formazione
Tematica	Fornire agli studenti ed ai laureati un supporto concreto di orientamento al lavoro, promuovere un raccordo tra le competenze e le istituzioni che operano nel campo delle politiche attive per il lavoro
Territorio di attuazione	Regioni Puglia ed Emilia Romagna

La buona pratica originaria nasce da una collaborazione tra Università di Bari, IFOA, Centro di Formazione e Servizi delle Camere di Commercio e la Camera di Commercio di Bari nell'ambito del progetto "Attivazione delle politiche attive del lavoro per migliorare l'integrazione tra impresa ed università" realizzato a valere sul POM 970033/I/1: "Parco progetti: una rete per lo sviluppo locale".

L'obiettivo generale del progetto è stato quello di realizzare l'integrazione tra università e mondo del lavoro attraverso l'organizzazione e la realizzazione di servizi che favorissero l'inserimento professionale degli studenti in uscita dai percorsi accademici, finalità perseguita grazie ad un'intesa istituzionale tra le Regioni Puglia ed Emilia Romagna, che nello specifico ha consentito la mobilità territoriale delle esperienze degli studenti attraverso tirocini formativi e ricerche presso imprese del centro nord.

Nel perseguimento di tale obiettivo, si sono rafforzate le relazioni con il mondo imprenditoriale, così come è stata consolidata la rete tra le diverse istituzioni, pubbliche e private, che si occupano di orientamento al lavoro e di inserimento lavorativo, attuando perciò un modello di incrocio domanda/offerta ed integrazione tra sistemi della formazione e del lavoro previsti dalla riforma dei Servizi per il lavoro, e l'azione a rete dei Centri territoriali per l'impiego (D.Lgs. 23.12.1997).

Attraverso la molteplicità delle azioni messe in atto, da un lato si è agito sulle competenze tecnico professionali, (capacità di autopromozione e conoscenza delle dinamiche del mondo produttivo dei destinatari finali studenti e laureati), dall'altro si è perseguito il massimo coinvolgimento delle aziende presenti sul territorio sia attraverso i tirocini e le ricerche applicate in azienda, che attraverso un ciclo di incontri esemplificativi che presentassero agli studenti le realtà imprenditoriali del territorio, gli scenari evolutivi ed i profili professionali richiesti dal mercato.

• RISULTATI RAGGIUNTI DAL PROGETTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Obiettivi	109 tirocini formativi realizzati 19 ricerche applicate in impresa effettuate 995 studenti o laureati, e 106 imprese, coinvolti dall'azione di orientamento al lavoro
Coinvolgimento di destinatari diretti ed indiretti	1400 studenti e 250 aziende coinvolti complessivamente
Follow-up	99 inserimenti lavorativi 18 ricercatori inseriti in azienda

MAINSTREAMING	
Sperimentazione di un modello valido per i Tirocini in impresa	Il progetto ha portato alla realizzazione ed alla sperimentazione di un modello operativo per i tirocini formativi che si è dimostrato estremamente valido, portando - nella successiva fase di collaborazione con l'Università di Catania- alla creazione presso l'ateneo barese di un "Laboratorio università/imprese" ed alla realizzazione di un "Catalogo dei tirocini"
Sviluppo di una fitta rete di relazioni tra l'ateneo, le imprese, i servizi territoriali per l'orientamento	Il progetto ha favorito una fattiva collaborazione tra l'università, il mondo imprenditoriale, la rete regionale dei servizi INFORMA GIOVANI, i centri territoriali per l'impiego, la rete delle agenzie formative sul territorio, gli operatori anche privati della formazione post laurea, gli operatori del settore <i>job placement</i>
Programmazione di nuovi prodotti formativi/orientativi	Le azioni realizzate del progetto hanno fornito preziosi riscontri informativi, in base ai quali sono stati programmati nuovi prodotti lauree di I e II livello, master e servizi istituzionali orientativi in ingresso, <i>in itinere</i> ed in uscita, ecc.)
Creazione di una banca dati dei curricula	La banca dati, contenente i curricula aggiornati degli studenti si è rivelata uno strumento essenziale per favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta lavorativa o di tirocinio

...l'analisi

Per effetto dei risultati della buona prassi, l'Università di Bari ha impresso una notevole accelerazione delle politiche istituzionali di promozione dei servizi di orientamento in entrata, *in itinere* ed in uscita.

Si è inoltre rafforzata una rete di relazioni tra il mondo accademico ed il settore imprenditoriale, i servizi territoriali per l'orientamento, i servizi informativi della Camera di Commercio, gli

Assessorati al lavoro di regioni e province, ed altre entità operanti nel campo della formazione/orientamento al lavoro; rafforzamento che ha prodotto importanti esperienze di ritorno sulla programmazione e sui contenuti dei prodotti formativi offerti: lauree di primo e secondo livello, master e servizi istituzionali di orientamento in ingresso, *in itinere* ed in uscita, così come previsto, oltretutto, dal Decreto Ministeriale 509 del 3/11/1999 sull'autonomia didattica degli atenei.

Le aziende coinvolte, poi, hanno beneficiato di un *mix* articolato di servizi volti a favorire l'incontro tra domanda ed offerta lavorativa, in particolare attraverso l'utilizzo di un'aggiornata banca dati.

Il modello sperimentato di Tirocinio Formativo, che prevede l'integrazione della formazione universitaria dei beneficiari con elementi professionalizzanti, l'impostazione di comportamenti organizzativi adeguati all'operatività delle aziende ospitanti e l'assistenza *in itinere* di un tutor IFOA, è alla base del successivo progetto portato avanti dall'Università di Bari e da quella di Catania, con l'obiettivo della creazione di uno *standard* di tirocinio applicabile ad un numero maggiore possibile di utenti.

• PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ EMERSE

...la sintesi

PUNTI DI FORZA	CRITICITÀ
Realizzazione di un modello di successo per l'attuazione del Tirocinio formativo in impresa	Impossibilità di realizzare le progettate attività di assistenza alla creazione d'impresa poiché sono pervenute solo tre richieste
Trasferimento dei contenuti tecnologici della ricerca alle imprese	Difficoltà iniziale nel coinvolgimento delle imprese, perché la cultura di collaborazione tra università ed aziende non è ancora abbastanza diffusa
Rafforzamento dei contatti tra l'università, le istituzioni locali preposte alle politiche attive del lavoro e le aziende	Limitato ambito di attuazione della buona pratica

...l'analisi

Gli intervistati esprimono in maniera unanime un giudizio favorevole sulla *buona pratica* originaria.

In particolare, il modello di tirocinio formativo in azienda sperimentato dall'Università di Bari - strutturato in: corso di preparazione al tirocinio, mappatura dei tirocinanti e bilancio delle loro competenze, rilevazione del bisogno aziendale, abbinamenti giovani-imprese secondo l'*output* degli *step* precedenti, attivazione formale del tirocinio e monitoraggio e verifica dei risultati -, è apparso uno strumento valido per facilitare la massima aderenza della tipologia di stagista alle aspettative dalle aziende che operano sul territorio riguardo ai profili professionali richiesti.

Punto centrale della collaborazione tra l'Università di Bari e quella di Catania è stata, infatti, la sperimentazione di un modello di Tirocinio Formativo applicabile ad atenei, come quelli di

Catania e Bari, caratterizzati da grandi dimensioni e complessità di gestione didattica, logistica ed organizzativa.

Un altro punto di forza è la capacità del progetto originario di trasferire i risultati delle attività di ricerca realizzate dalle università ad aziende che potessero avvantaggiarsi del contenuto tecnologico delle ricerche stesse.

Gli *stakeholder* intervistati, infatti, rappresentanti del mondo delle imprese operanti sul territorio catanese, dichiarano di essere stati coinvolti nel progetto di trasferimento della buona pratica condividendo appunto la centralità attribuita ai tirocini ed alla ricerca in impresa.

Le criticità emerse, invece riguardano da un lato l'ancora scarso interesse riscontrato nei giovani laureati nei confronti delle proposte destinate a sostenere la creazione di imprese autonome, dall'altro la difficoltà di far recepire alle aziende una nuova concezione di tirocinante, una figura che possa essere realmente rispondente alle esigenze produttive e non una figura professionale sotto-utilizzata e di problematica gestione da parte dell'ente o impresa ospitante.

Un limite evidenziato dal progetto originario, inoltre, è che i destinatari del trasferimento della buona pratica fossero soltanto gli studenti della facoltà di economia e commercio e non anche quelli delle altre facoltà.

MACROAREA 2

• IL PROGETTO DI TRASFERIMENTO: MODALITÀ ATTUATIVE

...la sintesi

CARATTERISTICHE DEL TRASFERIMENTO	
Oggetto	Modello organizzativo Modalità di integrazione tra mondo universitario e produttivo
Dimensioni	Provincia regionale di Catania: <ul style="list-style-type: none">• università-facoltà di economia e commercio• sistema d'impresa provinciale
Tipologia	Trasferimento: <ul style="list-style-type: none">• territoriale• metodologico• evolutivo

...l'analisi

Il processo di trasferimento, incentrato essenzialmente sullo sviluppo di elementi professionalizzanti come quelli rappresentati dal modello di tirocinio formativo, si è trasformato, nel corso dell'attuazione, in un processo osmotico che ha prodotto un continuo scambio di competenze/esperienze tra l'Università di Bari - datrice della buona pratica- e quella di Catania, tanto da portare ad un'essenziale rimodulazione del progetto originario con ricadute positive sullo stesso ente titolare della buona pratica.

L'obiettivo generale del progetto è consistito nello sviluppo sul campo di una concreta integrazione tra università e mondo del lavoro, attraverso l'organizzazione e realizzazione di servizi tesi a favorire l'inserimento professionale degli studenti in uscita dai percorsi accademici. Nel quadro delle azioni sperimentate con la buona pratica oggetto del trasferimento, è emersa la comune valutazione sulla centralità del Tirocinio Formativo quale strumento utile a sviluppare gli elementi professionalizzanti dei programmi di studio.

Il proposito ultimo del processo di trasferimento della buona pratica è stato, quindi, quello di sviluppare un modello di Tirocinio Formativo applicabile ai grandi numeri degli atenei. Tale proposito è stato realizzato a partire dal progetto originario, ma in corso d'opera si è arricchito e modificato, soprattutto grazie alla continua integrazione delle esperienze dei partner coinvolti. In tal senso le finalità di *mainstreaming* dell'intervento non sono solo di tipo orizzontale, ma anche verticale, in direzione del sistema formativo e delle sue istanze di governo, in una delicatissima fase di riforme del mondo universitario e di ricerca di soluzioni efficaci a problemi complessi.

Il processo di trasferimento si è articolato nelle seguenti fasi:

La prima ha riguardato la diffusione dell'informazione sul modello.

In questa fase si è costituito ed insediato un Comitato Guida, composto dai componenti dell'ATS e dalle parti sociali catanesi, cui è stata affidata la gestione operativa del progetto. Attraverso incontri seminari, dopo avere approfondito la conoscenza del modello di buona pratica sperimentato, si sono delineati i criteri generali e le modalità organizzative delle azioni da realizzare. Inoltre, è stato realizzato lo *start-up* formale del progetto e la diffusione dell'informazione sul modello.

Nella seconda fase si è posta l'attenzione sulla scelta delle priorità di intervento nello scenario catanese e sul piano della sperimentazione.

È stata condotta un'analisi dello scenario economico e produttivo siciliano e catanese, al fine di individuare settori e/o filiere di riferimento, per definire la quantità e la tipologia di servizi da attivare ed individuare nell'ambito universitario, i dipartimenti e le facoltà interessate al trasferimento.

La terza fase ha riguardato il trasferimento di capacità operative per la gestione del modello. Si è condotta un'analisi preliminare dei bisogni dello *staff* operativo di Catania dal punto di vista procedurale, normativo, amministrativo e didattico. Sono stati programmati percorsi di affiancamento e gruppi di lavoro tecnici tra lo *staff* di IFOA e quello delle Università di Bari e Catania per il trasferimento e la condivisione delle procedure operative di gestione del modello.

La sperimentazione del modello a Catania ha caratterizzato l'ultima fase, a tal fine si è preceduto alla definizione delle azioni da sviluppare e all'insediamento degli *staff* operativi per i singoli servizi. La raccolta delle candidature, la definizione e successiva selezione dei destinatari finali delle azioni formative è stata attuata attraverso il lancio promozionale del progetto.

In questa fase è avvenuta la vera e propria realizzazione del modello sul territorio catanese, e quindi l'erogazione dei servizi agli utenti finali.

Le azioni realizzate hanno compreso: orientamento al lavoro, tirocini formativi in impresa, assistenza alla creazione d'impresa, ricerche applicate in impresa e formazione su pacchetti informatici, disseminazione dei risultati, monitoraggio ed elaborazione dei risultati.

Per quanto riguarda tutte le attività realizzate nel progetto di trasferimento queste hanno riguardato:

Formazione. L'attività di formazione dei destinatari finali si sono articolate attraverso tirocini in impresa: sono state realizzati 2 corsi di formazione di 60 ore, propedeutici all'inserimento in azienda e di preparazione ai Tirocini Formativi al di fuori della Sicilia curati rispettivamente da IFOA e ASSEFORCAMERE, articolati attraverso lezioni tradizionali così come attraverso veri e propri *workshop*, che hanno costituito un'innovazione rispetto alla buona pratica originaria. Relativamente all'assistenza alla creazione di impresa è stato realizzato un corso della durata di 152 ore (in parte coadiuvate da CD per l'autoistruzione) a cura di Asseforcamere.

Studi e ricerche. In linea con le priorità progettuali, si è proceduto all'analisi preliminare ed alla mappatura dei siti internet degli atenei italiani più rappresentativi, al fine di monitorare l'offer-

ta dei servizi di orientamento in uscita, con l'obiettivo di approfondire la conoscenza tecnica ed operativa delle tipologie di tirocinio.

Inoltre, nell'ambito dei lavori svolti dai gruppi di studio costituiti presso i due atenei, sono state articolate preliminari analisi delle procedure e dei dati quantitativi rilevati nei contesti universitari di riferimento.

In particolare, il gruppo di studio operante presso l'Università di Catania ha analizzato le procedure ed i modelli già in essere presso l'ateneo nell'ambito dell'orientamento, al fine di stendere un "Manuale di Tirocinio"; mentre presso l'Università di Bari si è insediato il "Laboratorio Università /Imprese" con il compito di definire un modello di tirocinio formativo standard confluito nel "Catalogo Progetti Tirocini Universitari". In quest'ottica, il gruppo di lavoro barese ha svolto attività di analisi dei modelli, delle esperienze e delle procedure dei partner in materia di organizzazione dei Tirocini Formativi.

Sensibilizzazione. L'azione sensibilizzatrice, i cui destinatari sono stati le aziende presenti sul territorio, si è sviluppata precipuamente attraverso incontri bilaterali tra università e rappresentanti dell'imprenditoria locale, da un lato, e dall'altro tramite la partecipazione delle realtà aziendali ai seminari informativi realizzati.

Il progetto è stato presentato nel corso di riunioni svoltesi presso varie associazioni di categoria aziendali (ad es. Confesercenti, APINDUSTRIE, Associazione degli industriali catanesi) allo scopo di stipulare accordi di tirocinio sul campo.

Emerge, tuttavia, dalle interviste il persistere della difficoltà da parte del tessuto imprenditoriale catanese a recepire la proficuità di strumenti formativi quali il tirocinio in azienda, non solo per i soggetti da formare, ma per lo sviluppo stesso dell'imprenditoria locale che dai contenuti innovativi della ricerca potrebbe trovare occasioni di rilancio ed innovazione.

Scambio. I due atenei hanno avviato uno scambio orizzontale di significative esperienze già maturate, arricchite dalla sperimentazione congiunta realizzata nell'ambito del processo di trasferimento.

Il progetto Bari-Catania non si è configurato dunque come un mero trasferimento, ma come un confronto continuo sulla base di nuovi spunti emersi nel corso di sperimentazione del modello. In particolare, a trasferimento terminato, è avvenuto un incontro a Bari con lo scopo di scambiare esperienze, che ha visto l'*entourage* catanese fornire indicazioni e suggerimenti che ampliavano ed integravano l'originario progetto barese.

Monitoraggio e valutazione. Il monitoraggio complessivo del progetto è stato attuato mediante:

- incontri periodici tra i partner per confrontare i risultati delle attività in cui sono stati impegnati;
- predisposizione di azioni correttive in caso di scostamenti dalla linea progettuale.

Inoltre, periodicamente, attraverso apposite schede, sono stati rilevati i dati fisici ed economico-finanziari dell'iniziativa, con l'obiettivo di misurare gli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati, sia in termini qualitativi che quantitativi.

MACROAREA 3

• I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

• L'ATI di gestione

...la sintesi

L'ATI	
I COMPONENTI	CRITERI DI COMPOSIZIONE
Università degli Studi di Catania tramite il C.O.S. Centro Orientamento e Formazione (Capofila)	Affinità di intenti
Università degli Studi di Bari	Apporto di specifiche conoscenze
IFOA -	Possesso dei requisiti richiesti dal bando
ASSEFORCAMERE in delega attraverso la Camera di commercio di Catania	Esistenza di reti personali

...l'analisi

Il progetto di trasferimento ha previsto una gestione congiunta, attraverso la costituzione di una ATS composta da quattro enti: C.O.S, Università di Bari, IFOA e Asseforcamere.

Vi è stato un impegno ripartito fra i membri dell'ATS, in maniera più equilibrata sul versante della rispondenza degli interventi alle caratteristiche specifiche di ogni partecipante piuttosto che su quello quantitativo, che è prevalentemente da attribuirsi all'Università di Catania e ad IFOA.

L'ATS è stata costituita tenendo presenti gli obiettivi generali e specifici previsti dal progetto di trasferimento, così come, nella successiva ripartizione dei compiti operativi, progettuali e di ricerca si sono valutate le particolari competenze di ciascuno dei partner.

Dall'insieme delle informazioni raccolte attraverso le interviste, risulta nello specifico che:

- L'Università di Bari, titolare della buona pratica, ha contribuito non solo al trasferimento della stessa, ma si è impegnata, tramite l'insediamento di gruppi di studio, nella pianificazione e sviluppo della sperimentazione della collaborazione fra università e il sistema delle imprese e, nella stesura del "Catalogo Progetti Tirocini Universitari" che ne è stato l'*output*. Inoltre, al termine del progetto, è stato realizzato a Bari un incontro finalizzato sia a fare il punto sulla rimodulazione della buona pratica da parte dell'ente ricevente e sulla efficacia delle innovazioni introdotte, che a presentare il modello implementato di Laboratorio Università /Imprese.
- L'Università di Catania, ha svolto continuamente una funzione di interfaccia con le aziende coinvolte, ha organizzato i seminari informativi e, in sostanza, operando in stretta collaborazione con IFOA, ha sopportato il maggior carico di lavoro nell'organizzazione dei tiroci-

- ni, fulcro del progetto. L'Università di Catania è, inoltre, intervenuta, -sempre in collaborazione con IFOA - nella maggior parte dei *workshop* realizzati sul tema Università e Impresa.
- IFOA ha svolto attività di raccordo e consulenza in fase di cessione della buona pratica, ed ha poi curato, come si è detto, la parte riguardante i tirocini ed i *workshop* con le imprese, in stretta collaborazione con l'ateneo catanese, avendo ritenuto opportuno distaccare presso lo stesso due unità di personale.
 - Asseforcamere ha sviluppato il bando sui tirocini a cui ha dato la massima visibilità, tramite la pubblicazione sul proprio sito, ed ha, inoltre, erogato formazione sulla creazione di impresa ed i tirocini internazionali.

Per quanto riguarda i criteri generali di composizione dell'ATS, fondamentale è stata l'esistenza di rapporti personali o istituzionali pregressi tra tutti i componenti, che in fase operativa hanno facilitato lo scambio di informazioni e, a progetto concluso, il persistere di una rete virtuosa che ha posto in essere nuovi progetti direttamente o indirettamente collegati con quello iniziale di trasferimento della buona pratica.

Va sottolineato, inoltre, come le attività previste dal progetto in esame - attuazione di percorsi formativi, di sperimentazione e di ricerca - siano state già riconosciute a livello statutario da ciascuno degli enti membri dell'ATS. Ciò appare confermare una sorta di istituzionale affinità di intenti, che ha rappresentato un forte propellente soprattutto nella fase iniziale, che è stata quella oggettivamente più impegnativa e complessa del processo di trasferimento.

• GLI STRUMENTI DI GOVERNO E DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA

...la sintesi

STRUMENTI DI GOVERNO	STRUMENTI DI COMUNICAZIONE ESTERNA
Comitato guida	Convegni e seminari
Gruppi di studio	Riunioni informali
Gruppi di lavoro	Pubblicazioni
Laboratorio università/imprese	Sito <i>web</i>

...l'analisi

La ricostruzione del quadro gestionale di progetto adottato dai partner, in termini di *governance*, strumenti e strategie di comunicazione interna ed esterna adottate, ha delineato un quadro organizzativo piuttosto complesso e stratificato.

Il progetto prevedeva:

- un Comitato Guida, costituitosi nella prima fase del progetto e composto dai rappresentanti di ciascun componente dell'ATS che, attraverso un ciclo di incontri finalizzati alla conoscenza approfondita del modello realizzato a Bari ha impostato le successive azioni.

Il Comitato Guida si è occupato in particolare di mettere in atto la ricognizione e il confronto preliminare rispetto alle attività in essere nei due atenei in tema di orientamento in uscita, la scelta delle priorità di intervento, la valutazione, nel quadro delle azioni sperimentate dalla *buona pratica*, degli aspetti centrali di essa che avrebbero formato l'oggetto principale del trasferimento (Modello di Tirocinio Formativo), la messa a punto del *mix* di servizi previsti dal progetto;

- un Gruppo di Lavoro, insediato a Catania, composto da membri delle Università di Catania e di Bari, da IFOA e da Asseforcamere, che ha portato a termine il progetto di trasferimento previa analisi dello scenario, selezione dei settori produttivi di riferimento, individuazione delle aree universitarie interessate.

Sono stati insediati, inoltre, specifici gruppi di lavoro, coordinati a livello centrale dal C.O.F. universitario, per i singoli servizi da erogare e per effettuare le azioni previste progettualmente.

- un Gruppo di Studio insediato a Bari con il compito di redigere il "Catalogo Progetti Tirocini Universitari" ed elaborare un modello di tirocinio formativo standard;
- un Gruppo di Studio presso l'Università di Catania, per l'analisi delle procedure e dei modelli già esistenti presso l'ateneo e per stendere il "Manuale di Tirocinio".

Il giudizio complessivo e unanime, espresso dai componenti l'ATS intervistati, sulla funzionalità degli strumenti e delle strategie di comunicazione interna adottati (essenzialmente, le riunioni svoltesi a Catania, in quanto la locale Università era l'ente capofila), è molto positivo. In particolare si evidenzia una comunione di intenti ed una massima volontà e capacità di collaborazione tra IFOA e C.O.F. dell'Università di Catania, con uno scambio quasi quotidiano di informazioni tra tutti i partner coinvolti.

Per quanto concerne gli strumenti e le strategie adottate per la comunicazione esterna, si ricordano le riunioni presso le associazioni di categoria per la presentazione del progetto, con il fine di stipulare accordi per l'effettuazione di tirocini; gli incontri seminariali, con valenza comunicativa; le pubblicazioni (i già citati Manuali di tirocinio, ed una pubblicazione a cura dell'ateneo catanese, tuttora in fase di preparazione riassuntiva dell'esperienza del progetto); i *link* sui siti *web* delle università coinvolte, di IFOA e di Asseforcamere.

Rispetto alla capacità di comunicazione esterna, si richiama il giudizio critico espresso da uno degli *stakeholder* che ha evidenziato la scarsità di rapporti diretti con le associazioni imprenditoriali ed i partner.

MACROAREA 4

• I RISULTATI DEL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

...la sintesi

BENEFICI E RISULTATI	
Destinatari diretti e indiretti	Sono stati avviati 35 Tirocini formativi in azienda Sono stati realizzati numerosi <i>workshop</i> tra università ed associazioni imprenditoriali
Modelli e strumenti	Manualistica e normativa sull'argomento dei tirocini Creazione di una banca dati per la domanda/offerta di stage
Follow-up	Progettazione e strutturazione normativa del tirocinio internazionale Accordi con il ministero delle attività produttive tunisino Accordo tra infn ed aziende catanesi

...l'analisi

L'attuazione della buona pratica ha prodotto, in aggiunta ai risultati attesi programmaticamente, ulteriori benefici riscontrabili nei contesti di riferimento, soprattutto nel senso di un sostanziale cambiamento nella percezione dell'importanza di formazione e ricerca da parte degli imprenditori. La strategia vincente per un effettivo sviluppo del territorio, non solo in termini economici ma anche per l'accrescimento del suo valore sociale, è apparsa, pertanto, quella del "trasferimento della scienza nella tecnologia".

A Catania tramite l'acquisizione di alcuni elementi procedurali della buona pratica si è cercato di creare un polo in grado di raccogliere le sinergie esistenti in ambito locale.

Ciò è avvenuto sia attraverso la costituzione di reti tra le varie associazioni imprenditoriali, il mondo accademico ed altri enti dediti alla formazione ed alla ricerca, sia attraverso la creazione ed implementazione di strumenti specifici come un data base che consentisse l'incrocio tra domanda ed offerta di tirocini e ricerche applicate in impresa, e che favorisse quindi l'incontro tra le esigenze espresse dalle varie realtà datoriali e l'università.

Nell'ottica di un'interazione sempre più fattiva tra università ed impresa si inseriscono poi altri prodotti del *mainstreaming*, come l'adozione di uno *standard* di tirocinio, elaborato nel corso del progetto con il contributo dei partner principalmente coinvolti nel processo di trasferimento/ampliamento della buona pratica.

Per quanto concerne gli obiettivi del progetto, i conseguimenti più importanti del trasferimento appaiono consistere in:

- incontri tra università e imprese attraverso la costituzione di laboratori con il compito di elaborare, monitorare ed aggiornare i progetti di tirocinio (sviluppo di un Laboratorio università/imprese presentato nel dicembre 2003);
- partecipazione ai laboratori da parte di referenti dei corsi di studi, rappresentanze delle aziende, esperti di metodologie e/o procedure di qualità che garantiscano il raggiungimento dei risultati previsti, consulenti aziendali che agevolino il dialogo tra università e imprese;
- elaborazione di un modello basato sulla costante interazione tra università ed imprese, denominato "Catalogo Progetti Tirocini Universitari";
- pianificazione e sviluppo di sperimentazioni concrete dei modelli elaborati in collaborazione con università ed imprese;
- ipotesi di struttura standard dei progetti di tirocinio che rappresenti i punti di equilibrio tra conoscenze degli studenti ed applicazioni di interesse per le imprese.

Nell'ateneo catanese, in quanto luogo dell'attuazione del trasferimento, sono stati creati nuovi uffici di tirocinio presso facoltà che ancora non ne erano dotate, e soprattutto un ufficio centrale con funzioni di coordinamento generale e col fine di promuovere tirocini d'ateneo.

Ad opera del Gruppo di Studio catanese, è stato prodotto un manuale operativo sui tirocini in impresa - comprendente normative standard, strumenti di valutazione, ecc., e finalizzato a risolvere le problematiche concrete inerenti i tirocini - che è stato approvato dal Senato Accademico e ufficialmente adottato.

Sempre a cura dello *staff* catanese, è stato pubblicato un volume riguardante "Servizio sociale e Tirocinio. Percorsi di qualità" che riassume le esperienze di eccellenza realizzate in tema di tirocini dal corso di laurea in Scienze del Servizio Sociale dell'Università di Catania.

È stata creata una banca dati costantemente aggiornata che mira ad offrire un panorama delle aziende disposte ad ospitare stage formativi, con il fine di creare un punto d'incontro *on line* tra la domanda e l'offerta di tirocinio. Tale banca dati - che è stata presentata a Catania nel corso del seminario conclusivo - ha riscosso un particolare interesse da parte del rappresentante della Regione Siciliana che ha espresso un giudizio assai positivo.

Le selezioni ed i corsi di formazione propedeutici all'inserimento in azienda hanno portato alla realizzazione di 35 Tirocini Formativi presso altrettante aziende locali.

Da quanto emerge dalle interviste con il capofila e gli altri membri dell'ATS, sono state attivate, sempre nell'ambito dello sviluppo del progetto iniziale, altre iniziative "virtuose" a sostegno delle prassi di integrazione tra università ed impresa, come ad esempio i *workshop* organizzati a Catania dal COF e da IFOA con associazioni imprenditoriali, che hanno rappresentato anche una sperimentazione innovativa rispetto alla buona pratica originaria.

Sempre in relazione agli esiti paralleli dei processi attuati per il trasferimento della buona pratica originaria, va segnalato il riferimento, emerso nelle interviste, all'accordo stipulato tra il Ministero Tunisino per le Attività Produttive e le realtà formative ed imprenditoriali dello scenario catanese, che, da un lato, mira a formare giovani imprenditori tunisini grazie al *know how* fornito dall'ateneo e dal sistema d'impresa catanesi e, dall'altro, propone alle aziende etnee interessanti prospettive di sviluppo dell'esportazione sia dei propri prodotti che delle proprie capacità imprenditoriali.

Nello stesso quadro di apertura allo sviluppo imprenditoriale sostenuto dal progetto di trasferimento, il dott. Papaleo - nella duplice veste di collaboratore dell'Istituto Nazionale Fisica

Nucleare e di dirigente del Consorzio HBS (*Hitech Button Sicily*) - ha evidenziato positivi collegamenti con un progetto finalizzato alla realizzazione di un "telescopio sottomarino per neutrini" curato a Catania dall'ISFN, che ha dato l'opportunità ad alcune aziende locali di entrare in un settore di nicchia come quello delle attività sottomarine.

• IL MAINSTREAMING

...la sintesi

LIVELLI DI MAINSTREAMING RAGGIUNTI DAL PROGETTO DI TRASFERIMENTO

Adozione stabile del modello da parte dei soggetti coinvolti
Consolidamento delle relazioni tra i partner progettuali
Attivazione di interrelazioni fattive tra l'università ed il mondo delle imprese
Miglior comprensione del ruolo del tirocinio formativo e delle sue potenzialità in ambito sia accademico sia aziendale

...l'analisi

Sebbene si possano riconoscere gli effettivi risultati delle azioni di *mainstreaming* solo in relazione ad una analisi del *follow up* del progetto di trasferimento, il caso in esame ha offerto - anche attraverso le informazioni e le valutazioni fornite nel corso delle interviste ai diversi soggetti - alcune indicazioni sui livelli, almeno iniziali, di *mainstreaming* raggiunti a conclusione del progetto,

Il modello finale di tirocinio elaborato nel corso del progetto è stato adottato formalmente dai due atenei che hanno collaborato alla sua definizione, ed è risultato, sin dalle sue prime applicazioni, uno strumento flessibile ed adattabile alle esigenze dei singoli corsi di laurea, costituendone un riferimento indispensabile sia a livello progettuale che procedurale.

Le relazioni tra tutti i partner dell'ATS di gestione si sono ulteriormente rafforzate nel corso del progetto.

Nel contesto catanese, i rapporti di collaborazione con le realtà aziendali si sono concretizzati e stabilizzati. In questo senso vanno evidenziati i vari protocolli d'intesa e accordi di collaborazione, sia a livello di formazione che di ricerca, stipulati con Confesercenti, APIndustrie, Associazione Industriali e, ultimamente, anche con l'Associazione Italiana Direttori del Personale.

Le interviste hanno evidenziato che - anche se non si può parlare di *mainstreaming* in senso stretto - si è verificato un positivo avvio di "messa a sistema" della collaborazione con le realtà aziendali del territorio, che ha trovato un momento decisivo nella promozione delle attività di tirocinio e ricerca in impresa, avvenute attraverso un'intensa attività di contatto con le diverse imprese, che hanno assunto come prassi sistematica quella definita dal modello di tirocinio elaborato nel corso dell'azione di trasferimento. Il risultato di questo avvicinamento ha generato un cambiamento nella percezione del momento formativo "sul campo" da parte degli imprenditori, che sembrerebbero aver complessivamente "interiorizzato" la funzione positiva

del tirocinante, e aver d'altro canto recepito l'importanza dei contenuti innovativi apportati dal mondo accademico.

Per quanto riguarda le attività di formazione degli studenti nella fase conclusiva del percorso universitario, le interviste pongono l'accento sulla messa a sistema del percorso di formazione, accompagnamento, tutoraggio e ricerca applicata in impresa che ha integrato la loro formazione accademica con apporti professionalizzanti mirati appunto a facilitarne l'inserimento lavorativo e a costruire capacità di autovalutazione nella ricerca e attivazione di azioni imprenditoriali.

Dalle interviste, infine, risulta come elemento positivo di durata e vitalità dell'esperienza conclusa, il fatto che tutti i partner siano tuttora coinvolti in progetti direttamente o indirettamente scaturiti dalle attività svolte nel corso dell'attuazione del trasferimento (ad esempio, lo *staff* dell'Ufficio Centrale Tirocinio dell'Università di Catania si sta occupando della sperimentazione di tirocini internazionali).

• RILETTURA DELLA BUONA PRATICA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO: SOSTENIBILITÀ E PROSPETTIVE

• LA BUONA PRATICA ORIGINARIA ALLA LUCE DELL'ESPERIENZA DI TRASFERIMENTO

La rilettura della buona pratica originaria alla luce dell'esperienza di trasferimento mette in evidenza che tale esperienza, oltre a trasferire territorialmente e metodologicamente gli aspetti sicuramente positivi della buona pratica, ha evidenziato alcuni "limiti" della stessa già nelle prime fasi del progetto, che hanno portato ad una sua rimodulazione.

In particolare, come già si è osservato, è emersa - da un lato - l'esigenza di allargare la sperimentazione del modello di tirocinio al fine di coinvolgere il maggior numero di facoltà possibili nell'ambito dell'ateneo catanese ed una più ampia tipologia di aziende a livello locale, e - dall'altro - quella di produrre un "rafforzamento" degli interventi nel senso di una maggiore integrazione sistemica tra i diversi attori coinvolti.

Sembra quindi trattarsi più che di un limite, di una sorta di "elasticità" originaria, che ha consentito poi - come specifica risposta al contesto catanese, ma anche come effetto di una più generale "rivisitazione sul campo" della buona pratica in sé - di operarne un arricchimento sia per quanto riguarda l'estensione delle tipologie e degli strumenti di intervento che per quanto riguarda il consolidamento e la messa a sistema di parti importanti della buona pratica stessa. È probabile che dipenda, almeno in parte, dalle caratteristiche originarie della buona pratica anche il fatto che - seppure i benefici del trasferimento si siano rivelati importanti e persistenti, andando oltre le previsioni iniziali - la circolazione complessiva dei risultati sia risultata insufficiente e, al momento della chiusura del progetto, ancora limitata alle due aree inizialmente coinvolte, anche se i partner appaiono attualmente impegnati nel tentativo di sviluppare l'obiettivo di un'estensione a livello nazionale o addirittura internazionale.

In questo senso, tuttavia, si può richiamare il già ricordato impegno dell'Ufficio Centrale Tirocinio dell'Università di Catania per la sperimentazione di tirocini internazionali, che offre la prova dell'attivazione di un circolo virtuoso indotto dal progetto di trasferimento, anche come esempio di un'opportunità creata da una corretta ricezione dell'evoluzione in materia di normativa universitaria sui tirocini.

Sicuramente un elemento di positivo mutamento - puntualmente rilevato anche dagli interlocutori intervistati - è stato il considerevole cambiamento nella percezione della funzione e delle finalità del tirocinio formativo, prodotto, sia negli studenti che nelle aziende coinvolte, grazie all'implementazione di procedure che hanno reso questo strumento più flessibile e performante, e più puntualmente rispondente alle aspettative delle parti.

Il riflesso di tale cambiamento sulla buona pratica originaria appare oggi visibile in modo particolarmente interessante proprio nella diversa consapevolezza delle funzioni e delle implicazioni della sistematizzazione dei tirocini e delle altre azioni connesse, assunta dal territorio di originaria applicazione della buona pratica (l'Università di Bari) come "risultato aggiunto" dell'esperienza di trasferimento.

• LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO: CONDIZIONI E PROSPETTIVE

Accanto ai punti critici precedentemente posti in evidenza sembra di poter individuare, un elemento di stimolo ad una più approfondita riflessione, nella percezione - mai esplicitamente

espressa, ma in qualche modo avvertibile in alcune sfumature delle dichiarazioni degli intervistati - di una estrema articolazione e varietà delle azioni previste, che non pare favorire una chiara assunzione del progetto nella sua globalità, pur risultando in linea di massima ben riconoscibili gli obiettivi generali ed i prodotti realizzati.

Viene avvertita, infatti, sia a livello dei partner promotori che a livello degli *stakeholder*, una diffusa esigenza di razionalizzazione e coordinamento delle attività di fronte alla molteplicità delle iniziative messe in atto grazie al progetto, anche per venire incontro alle esigenze espresse di una miglior circolazione dell'informazione, tra enti preposti alla formazione ed aziende, sulle opportunità di sviluppo che si vengono a creare nel territorio.

Questo stesso elemento di riflessione critica appare rappresentare, per converso, un suggerimento importante per rafforzare e sviluppare la vitalità del progetto nel senso della ulteriore definizione di strumenti di *mainstreaming*, da modellare e sperimentare sulla traccia sia dei significativi risultati già raggiunti che delle indicazioni di sviluppo attualmente in corso.

A livello universitario, a Catania si è già fatto un passo in avanti in questo senso con la creazione di un Ufficio centrale di ateneo preposto ai tirocini e con l'assunzione alla struttura di ateneo della banca dati on line dedicata agli stage formativi.

Per quanto riguarda l'auspicata messa a sistema di modalità efficaci di comunicazione con le imprese - che rappresenta, come si è avvertito dal giudizio dei rappresentanti delle associazioni di categoria interpellati nel corso di questa analisi, un elemento di debolezza e di disfunzionalità - una modalità positiva per il rafforzamento e la sistematizzazione dei rapporti/scambi tra ambiente accademico e mondo imprenditoriale potrebbe essere quella messa in atto da un'importante associazione come APIIndustrie - molto attiva nella provincia etnea - di dotarsi di un Consigliere Delegato alla Formazione, consentendo così di individuare più direttamente e di dare un più efficace riconoscimento alle relazioni università/impresa e alle loro ricadute operative.

Si può, quindi, in termini di parziale e provvisoria conclusione, riconoscere che - fermi restando gli importanti risultati ottenuti (modellizzazione dei tirocini, laboratori di scambio università-imprese, ecc.) - l'elemento che risulta più interessante nell'intervento di trasferimento esaminato è la vitalità e la continua evoluzione del panorama venutosi a creare nei contesti attuativi interessati: nuove attività nascono nell'area attinente alla buona prassi così come nuovi spunti per ampliarla e superarla, in un continuo e fruttuoso sforzo di miglioramento.

Finito di stampare nel mese di ottobre 2005
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)