

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 istituito con D.P.R. 30 giugno 1973 n° 478. Opera per lo sviluppo dei sistemi della formazione, dell'orientamento e delle politiche del lavoro svolgendo e promuovendo attività di studio, ricerca, sperimentazione, valutazione, consulenza ed assistenza tecnica e fornendo supporto tecnico-scientifico allo Stato, alle Regioni e province autonome, agli Enti locali.

Presidente
Sergio Trevisanato

Direttore generale
Antonio Francioni

I libri del Fse

la Collana
I libri del Fondo sociale europeo
raccolge 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:
SCHEDE DI SINTESI**

Secondo volume

Il volume raccoglie i risultati di un'analisi 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

Hanno partecipato al gruppo di lavoro:
O. Turrini (supervisione tecnico-scientifica dell'attività), *V. Tersigni* (coordinamento),
R. Bassani, A. Cornice, S. D'Alessandro, T. Mercanti, V. Viale.

Sono autori del volume:

V. Tersigni (Introduzione)
V. Tersigni (Formazione Continua)
A. Cornice (Qualità dell'Offerta Formativa),
A. Cornice, S. D'Alessandro, T. Mercanti, V. Tersigni, V. Viale (Lotta all'Esclusione Sociale),
S. D'Alessandro (Pari Opportunità),
T. Mercanti (Orientamento), *S. D'Alessandro, T. Mercanti* (Apprendistato, Sviluppo Locale),
R. Bassani, A. Cornice, V. Tersigni (Integrazione Sistemi).

Revisione del testo: *S. D'Alessandro, T. Mercanti, V. Tersigni*. Editing: *R. Bassani*.

L'attività è stata realizzata in collaborazione con la società SV&CO.

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

Le informazioni e i dati riportati sono aggiornati al 15 febbraio 2004.

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	11
• FORMAZIONE	
Formazione continua	13
Dalla valutazione delle competenze alla formazione personalizzata: trasferimento di una buona pratica al sistema di officina autorizzate del settore dei veicoli industriali	15
Sistema flessibile di formazione al ruolo di capocantiere dell'edilizia storica	21
Risorgeco - Risorse umane e organizzative in evoluzione convergente	26
Web center: Diffusione di buone pratiche di benchmarking per le P.M.I. attraverso supporti	30
Riorganizzazione della P.A. locale e decentramento dei servizi per la qualità urbana	33
Open Trainer: Metodologie integrate di formazione in rete	37
PIÙ VALORE - Migliorare la capacità di autodiagnosi nelle organizzazioni valorizzando le competenze interne	41
Sprint Macerata	45
Developnet un modello di formazione efficace	48
Sistema M.O.G.O.L. F.P. per la formazione Just in Time	52
Dalla valutazione delle competenze alla formazione personalizzata: Trasferimento di una pratica al sistema delle P.M.I. del settore distributivo di veicoli commerciali	57
Laboratorio di innovazione dei servizi per la neo-impresa	62
Modelli di gestione delle comunità professionali on line	67
SIFORMA NET - Sistema di formazione, orientamento e misure di aggiornamento in rete	70
TRAMES - Trasferimento di metodologie di e-learning per imprese sarde	75
Analisi e sviluppo delle competenze per l'innovazione della Pubblica Amministrazione	78

Progetto Campus: modelli innovativi per la formazione continua nella scuola	81
La qualità prende servizio: Incentivare e promuovere l'innovazione nella moderna managerialità sociale	84
Il promoter: un nuovo ruolo del formatore per crescere con le imprese	89
• FORMAZIONE	
Qualità offerta formativa, nuove competenze e Fad	93
Misure di sistema per l'integrazione della formazione a distanza nel sistema formativo regionale	95
Dosy - Sviluppare le competenze organizzative per i giovani in fase di inserimento lavorativo	100
Trasferimento di metodi e procedure di un sistema fad	104
Manager didattico: una nuova figura professionale per l'università	108
Open Idea - Orientamento e Promozione di Expertise nell'Implementazione e Diffusione di Esperienze e Azioni	112
Implementazione del metodo Arcos: acquisizione razionale di competenze autocertificate per lo sviluppo	115
Agenzie formative in rete per lo sviluppo dei sistemi locali di pmi: trasferimento di buone pratiche per una ricerca/intervento sui sistemi locali di competenze	119
Misure di sistema per l'integrazione della fad nel sistema formativo regionale	123
A.P.E. Azione Promozione Europa	127
Credit: favorire il riconoscimento di qualifiche e crediti tra regioni italiane trasferendo un modello europeo - ulixes european school	132
Dosy - Sviluppare le competenze organizzative per i giovani in fase di inserimento lavorativo	137
Trasferimento di metodologie didattiche innovative per le imprese	141
Valutazione dell'efficacia nei processi di integrazione tra formazione, istruzione e mercato del lavoro	145
Trasferimento della buona prassi must (modelli di universi simulati e tutoriali) sviluppata dalla Mafrau per la realizzazione di prodotti autoformativi	149
Quality Point: Formazione permanente in "Palestra"	153

• POLITICHE SOCIALI	
Lotta all'esclusione sociale	157
Reti di lavoro per l'inclusione sociale e l'inserimento lavorativo di soggetti deboli - Re.La.I.S	159
Yes-Sistema Impresa transizione	163
Dalla sperimentazione al sistema formativo	167
Percorsi di transizione. Orientamento per il reinserimento sociale e lavorativo nell'area penitenziaria	170
OrION-Orientamento Inserimento Occupazionale e Network	174
Servizi Integrati di Collocamento Mirato	179
Orientamento, formazione integrata ed inserimento al lavoro	182
LAPIS - Laboratorio di pratiche per l'inclusione sociale e professionale delle fasce deboli	186
Patent Learning	188
Locomotiva	192
Osservatorio Comunale sulle politiche sociali del Comune di Palermo	195
OrION-Orientamento Inserimento Occupazionale e Network	198
Sists - Sistemi integrati per lo sviluppo del terzo settore	203
Orientamento nella Transizione	207
• POLITICHE SOCIALI	
Pari opportunità	211
La risorsa femminile per accompagnare la creazione d'impresa e lo sviluppo locale	213
Telelavoro e miglioramento quantitativo e qualificativo della presenza femminile in azienda: l'esperienza Zanussi S.p.A. come buona pratica	217
Do.Te. - Donne e Tecnologia - valorizzazione di esperienze fad per l'occupazione femminile	221
Ricerca-azione sulla diffusione e il trasferimento del metodo della internship	225
La telematica come opportunità per la creazione di lavoro autonomo. L'autoimprenditorialità femminile nelle attività di servizio alla piccola e media impresa attraverso il telelavoro	228
ORIENTA IMPRESA	231

T-TIMES - Conciliare i Tempi e le Metodologie di Formazione per le Donne nelle Cooperative Sociali	234
Dall'informa donna di Lecce alla Rete Provinciale per l'Orientamento	237
• INTEGRAZIONE SISTEMI	
Orientamento	241
Il tutor didattico come strumento di miglioramento dell'efficacia occupazionale del sistema universitario	243
Diffusione di modelli organizzativi individuati per l'elaborazione e la realizzazione di azioni strutturate di informazione e orientamento al fine di sostenere l'innovazione e il miglioramento della qualità dell'offerta formativa	246
Mestieri in rete	251
L'adozione e l'utilizzazione del modello di valutazione della qualità dei servizi di orientamento del Cesos nella Regione Liguria e nella Provincia di Reggio Emilia	254
Buone prassi formative sulle tecnologie per disabili	258
Orientamento nella Transizione	262
"GOOD PRACTICES,GOOD MUSIC"	265
O.F.I.S. Percorsi di orientamento e formazione integrati fra scuola media inferiore, monoennio, formazione professionale	268
ORIENTARE: fornire strumenti e attivare risorse	271
Nuova Paideia	275
Dalla scuola al mercato del lavoro: i laboratori di orientamento	280
• INTEGRAZIONE SISTEMI	
Apprendistato, creazione impresa e nuovi bacini impiego (sviluppo locale)	283
Omnimedia	285
Archarios - Trasferimento di modelli didattici innovativi per la rimotivazione all'apprendimento degli apprendisti artigiani	288
Un nuovo modello di gestione e sviluppo per l'area silana	293
Tre pratiche per uno sviluppo integrato: istituzione teatro comunale gesualdo di Avellino	298
"Agenzie formative per lo sviluppo locale"	302

MEDI@12	307
FLEX - Formazione aperta per corsi extra-aziendali apprendistato	310
A.L.T. Agro Local Transfert	314
CONNESSIONE	318
Forinfo - Azione Integrata di Scambio, Accompagnamento e Formazione per gli Uffici Informagiovani Comunali	321
Tele - Enterprising	324
EVOLUTION: Definizione di nuovi modelli di collaborazione per lo sviluppo socio economico di uno specifico territorio	327
• INTEGRAZIONE SISTEMI	
Integrazione tra i sistemi istruzione, formazione e lavoro	331
“Apprendere Lavorando: I Contratti di Prima Esperienza”	333
NET SPIN - NEtwork per il Trasferimento e lo Sviluppo di Pratiche Innovative nell’ambito dell’occupazione	336
Campus Azione Impresa - Integrazione università e mondo dell’istruzione	340
Afrodite - Azioni di Formazione e Orientamento per Disoccupati Intellettuali	343
Training Report	347
Progetto Connect	350
Regiones: Un approccio di sistema allo sviluppo di Learning Region	353
Rete di certificazione professionale del tutor d’impresa	358
Bari-Catania: buone prassi integrative tra università e imprese	362
Files - Formazione Integrata per il Lavoro e lo Sviluppo	367
Sigillo - Società dell’Informazione e Giornalismo: Iniziative per il Lifelong e L’Orientamento	372
“Passerelle”	375
Azione impresa - Integrazione, Istruzione, Università, Formazione professionale e Lavoro	378
Integra.azione - Buona pratica di integrazione fra Sistemi dell’istruzione università e formazione	382
MINERVA@VULCANO	386

INTRODUZIONE

Il presente volume riporta le schede descrittive dei progetti “Trasferimento di buone pratiche” ammessi a finanziamento a valere sugli Avvisi n. 1/01 e n. 5/01 FSE Ob. 3 e 1. Con tali Avvisi il Ministero del Lavoro ha richiesto alle principali istituzioni di ricerca pubbliche e private di individuare progetti, modelli, metodologie formative nonché strumenti e prodotti ad essi connessi. Si è trattato di individuare quei progetti che rappresentano l'eccellenza di quanto già realizzato sul territorio nazionale in termini di innovatività, ma anche e soprattutto di efficacia nel raggiungimento degli obiettivi.

Tali progetti così individuati sono stati trasferiti su istituzioni e popolazioni *target* omologhe a quelle del progetto originale o anche su situazioni, fattispecie e organizzazioni diverse. Il trasferimento è stato finalizzato alla massima diffusione di pratiche eccellenti, in maniera da sostenere ed orientare a livello nazionale una più efficace integrazione dei settori dell'istruzione, della formazione, delle politiche sociali e del lavoro, in modo da condividere linguaggi, metodologie, esperienze e strumenti che possono portare ad una maggiore integrazione dei settori su menzionati.

I progetti “Trasferimento di buone pratiche” rappresentano un'esperienza nuova nell'ambito delle attività italiane di FSE. Infatti, ad oggi il parco progetti costituito dai 95 interventi finanziati può essere considerato un osservatorio privilegiato per l'analisi dei casi di eccellenza da una parte, e per l'esame di tecniche, metodologie, modelli e, soprattutto processi di trasferimento dall'altra.

Il presente volume si propone di diffondere e socializzare le esperienze innovative trasferite affinché i risultati raggiunti dai progetti non rimangano all'interno dei gruppi di lavoro bensì possono essere utilizzati da segmenti più ampi della collettività. In particolare, si rivolge agli attori esterni al partenariato progettuale, cioè a tutti gli attori non direttamente coinvolti nel progetto, ma interessati in qualche modo dai risultati, sia del progetto di origine sia del progetto di trasferimento. In sintesi, obiettivo della pubblicazione è promuovere l'utilizzazione dei risultati e delle esperienze che si auspica producano ulteriori cambiamenti e influenze sul sistema.

Le schede di sintesi presentate rilevano la complessità e l'ampia ed eterogenea articolazione delle proposte progettuali, le differenti modalità di approccio al processo di trasferimento nonché i primi risultati ottenuti a conclusione delle stesse. Le schede sono state elaborate sulla base di informazioni desunte dai formulari di presentazione, per quanto riguarda il progetto di origine della buona pratica; sulla base delle informazioni rilevate attraverso un questionario semi-strutturato somministrato via e-mail nonché dalle interviste con alcuni promotori dei progetti, per quanto riguarda il processo di trasferimento. L'utilizzo di diversi metodi e strumenti

di raccolta dati ha permesso di ricostruire con il maggior dettaglio possibile il processo di trasferimento dei progetti buone pratiche.

La strutturazione del volume ricalca i modelli di trasferimento adottati che possono essere ricondotti in tre ambiti, quali:

- **il sistema delle politiche di Formazione Professionale e Istruzione**, in modo particolare la formazione continua e la qualità dell'offerta formativa (formazione formatori, FaD e nuove competenze);
- **il sistema delle politiche sociali**, nella fattispecie l'inclusione sociale e le pari opportunità;
- **le politiche di integrazione tra sistemi**, in particolare dell'orientamento, dell'integrazione espressa attraverso l'apprendistato, degli interventi per la creazione d'impresa, nuovi bacini di impiego e sviluppo locale nonché dell'integrazione tra i sistemi.

Le schede presentate sono state strutturate in modo da ripercorrere il processo di attuazione del progetto: dalla fase di presentazione della proposta progettuale, con la descrizione della buona pratica, alla descrizione del processo di attuazione del trasferimento (le finalità, le metodologie/modelli trasferiti, i soggetti coinvolti e le attività), per giungere ad una prima sintetica descrizione dei risultati raggiunti. La scheda, composta da tre sezioni, è strutturata come segue:

- **anagrafica del progetto**: contiene il titolo del progetto, la misura, il nome del promotore e gli eventuali componenti dell'ATI/ATS e della partnership e le regioni coinvolte;
- **descrizione della buona pratica originaria**: in questa sezione viene riportato sinteticamente il progetto da cui ha avuto origine la buona pratica; in particolare, sono analizzati i modelli, le metodologie, gli strumenti e i prodotti realizzati nel progetto di origine, nonché gli effetti prodotti e mantenuti nel tempo;
- **descrizione del processo di trasferimento della buona pratica**: questa sezione è articolata prendendo in considerazione sia i diversi *step* del trasferimento sia i soggetti coinvolti in tale processo. Nella *prima parte*, viene descritto il trasferimento della buona pratica nel nuovo contesto; in particolare, si analizzano gli ambiti di intervento e le modalità di attuazione del processo di trasferimento (le fasi di modellizzazione e le esigenze di riadattamento per essere efficace nel nuovo contesto).

Nella *seconda parte*, vengono analizzati i criteri d'identificazione dei soggetti coinvolti (ATI/ATS e partnership) nel processo di trasferimento; in particolare, la ripartizione di impegni, ruoli e apporti dei principali soggetti coinvolti; gli strumenti e le strategie di *governance* del progetto; i destinatari diretti e indiretti.

Nella *terza parte*, viene ripercorso il processo di trasferimento attraverso l'analisi delle attività realizzate; per ognuna di queste vengono esaminate le finalità e i contenuti, le metodologie e gli strumenti, nonché i destinatari e i prodotti/risultati.

Nell'*ultima parte*, vengono riportati i risultati e i prodotti ottenuti nel processo di trasferimento a conclusione del progetto.

- **FORMAZIONE**

Formazione continua

OB. 3 FSE - MISURA D1

TITOLO

Dalla valutazione delle competenze alla formazione personalizzata: trasferimento di una buona pratica al sistema di officina autorizzate del settore dei veicoli industriali

PROPONENTE

ISVOR FIAT

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• Learning System• Studio Moretti• Officine Multimediali• Selene Consulting• IDN Isvor Dealernet• Europaform• Consorzio Coforma• Associazione Smile	<p>Abruzzo Emilia Romagna Friuli Venezia Giulia Lazio Liguria Lombardia Marche Piemonte Provincia Aut. di Bolzano Provincia Aut. di Trento Toscana Umbria Valle d'Aosta Veneto</p>

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Nella buona pratica, origine del progetto di trasferimento, è stata sviluppata una metodologia/modello della mappatura e valutazione delle competenze (*assessment*). Tale metodologia è articolata nelle seguenti fasi:

- definizione del modello organizzativo: processi e ruoli dell'azienda;
- definizione delle competenze attese per ogni ruolo individuato;
- rilevazione delle competenze dei singoli lavoratori (attraverso l'uso di specifici strumenti);
- definizione di percorsi formativi personalizzati.

L'azione di *assessment*, così strutturata, consente di definire le competenze *standard* inerenti ad una 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.

In ambito della buona pratica, per competenze si intende l'insieme dei comportamenti/attitudini, conoscenze, esperienze e abilità, viene quindi fatto riferimento alla competenza intesa come: essere, sapere, saper fare.

La metodologia non si limita soltanto all'individuazione delle carenze professionali esistenti, bensì prevede la definizione di percorsi formativi personalizzati che rispondano ai bisogni formativi emersi nei singoli soggetti.

La buona pratica è stata sperimentata nel progetto "Dalla valutazione delle competenze alla formazione personalizzata: un percorso di crescita professionale della forza vendita delle conces-

sionarie”, realizzato nell’ambito della circolare 65/99 del Ministero del Lavoro “Piani formativi aziendali e Piani formativi settoriali e territoriali” (ex legge 236/93). Il progetto è stato formulato e attuato da ISVOR Fiat, dal Consorzio Conforma con la collaborazione delle parti sociali.

Il progetto è nato quale risposta alle esigenze delle concessionarie IVECO per potenziare e riqualificare le figure professionali al fine di fronteggiare i cambiamenti del mercato.

Dall’analisi conoscitiva condotta, è stato evidenziato che le concessionarie, aventi dimensioni di PMI, avevano molte difficoltà nel formare le risorse non disponendo di adeguati supporti. È stato, infatti, riscontrato che in queste realtà, la formazione era prevalentemente episodica e non era finalizzata a rispondere a bisogni formativi particolari.

Per dare risposta a tali esigenze è stato formulato il metodo della mappatura delle competenze. Le figure professionali interessate dal progetto sono state: venditori delle concessionarie, capo vendita, responsabile commerciale, 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 titolari del progetto, dei profili *standard* di conoscenze attese;
- valutazione delle competenze dei soggetti interessati tramite la somministrazione di questionari (questionario sulle conoscenze, questionario di autovalutazione, video test proiettivo);
- analisi da parte degli esperti dei *gap* conoscitivi;
- elaborazione di percorsi formativi personalizzati;
- erogazione delle attività di formazione.

Le concessionarie coinvolte dal progetto sono state 47 ed erano situate nel nord e sud d’Italia.

È stato fondamentale il ruolo e la rete di rapporti instaurata con i responsabili delle concessionarie che hanno condiviso il modello e la definizione dei ruoli 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.

La metodologia dell’*assessment* è stata riscontrata come strumento importante, oltre che per lo sviluppo di una formazione continua personalizzata, per la definizione e la gestione dei processi d’impresa.

Per ciò che concerne il livello di *mainstreaming* conseguito, si rileva l’adozione della metodologia dell’*assessment* da parte della “Casa Madre” presso altre sedi: Francia, Germania, Inghilterra.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento si è posto come obiettivo quello di trasferire la metodologia dell’*assessment* alle officine autorizzate IVECO che operano sul territorio.

L’esigenza di tale intervento è nata dal fatto che le officine, prevalentemente organizzate in PMI, risentono della rapida evoluzione del prodotto, costringendo il personale ad aggiornare le proprie competenze. Inoltre il fenomeno del *turnover*, che riguarda prevalentemente i tecnici specialisti, mette in evidenza l’urgenza di sviluppare nuove competenze tecniche per le risorse adette alle officine.

Il progetto di trasferimento ha inteso soddisfare tali esigenze fornendo alle officine gli strumenti e le conoscenze per effettuare: l'analisi delle competenze possedute dai lavoratori, la definizione delle competenze attese da ogni figura professionale e la misurazione dei *gap* tra competenze realmente presenti nell'officina e competenze attese. Questo nell'ottica di formare nell'organico una risorsa capace di realizzare la mappatura delle competenze e quindi scegliere percorsi formativi adeguati e mirati alla realtà aziendale.

La metodologia dell'*assessment* non ha subito variazioni, mentre gli strumenti sono stati modificati e adattati ai destinatari e alle competenze che era necessario rilevare. Infatti, la buona pratica originaria ha "mappato" e sviluppato le competenze gestionali del personale di concessionaria, mentre nel trasferimento sono state "mappate" e sviluppate le competenze tecniche. Gli strumenti dell'*assessment* sono stati quindi strutturati tenendo presente l'eterogeneità dei soggetti presenti nelle officine, la loro bassa scolarità e le finalità dell'azione. Sono stati formulati dei questionari differenziati per ruolo, composti da un elevato numero di domande. Sono stati costituiti dei gruppi di lavoro, composti da esperti dell'ISVOR e del Consorzio Conforma, con il compito di individuare, con la collaborazione attiva dei responsabili di officina, le competenze attese per le figure professionali coinvolte.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto di trasferimento è stato gestito da ISVOR Fiat in partenariato con Europaform, quest'ultima ha avuto un ruolo importante per la divulgazione dell'iniziativa. Il partenariato si è avvalso della collaborazione del Consorzio Coforma, che ha permesso di accedere rapidamente alla rete di officine e ha agevolato la collaborazione dei destinatari, è inoltre necessario ricordare che il Consorzio Coforma ha sperimentato la buona pratica nel progetto originario. È stato dato supporto anche da Selene Consulting che ha svolto un ruolo importante per la disseminazione.

L'azione ha riguardato 343 officine del nord e del centro ed ha coinvolto 790 persone.

In particolare l'azione ha riguardato le seguenti figure professionali:

- capi officina di concessionaria, i quali hanno sperimentato l'*assessment* ed hanno assunto il ruolo di diffusori della metodologia;
- capi delle officine autorizzate, in qualità di soggetti riceventi la metodologia;
- accettatori, collaudatori, specialisti diagnostici, specialisti elettronici, in qualità di soggetti riceventi la metodologia.

Attività

Le attività svolte nel corso del progetto sono state le seguenti:

Formazione. I momenti di formazione riguardante la metodologia e la struttura dell'*assessment* sono stati indirizzati ai responsabili delle officine autorizzate e ai rispettivi collaboratori. Ad ogni incontro hanno partecipato circa 20-50 lavoratori appartenenti a diverse officine autorizzate gestite dalla stessa concessionaria. Tale attività è stata effettuata attraverso 36 incontri svolti nell'arco di tre mesi.

L'attività di formazione è stata così strutturata:

- *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 competenze, competenze chiave, dizionario delle competenze, gestione e uso degli strumenti dell'*assessment*);
- valutazione delle competenze attraverso la somministrazione del questionario.

Accompagnamento e tutoraggio. Tale attività ha caratterizzato tutte le fasi del progetto, poiché i *team* di esperti hanno supportato i soggetti e le strutture interessate in ogni azione, attraverso azioni di tutoraggio rivolte a imprenditori e tutor per preparare le figure professionali ad attuare azioni di *assessment*.

Sensibilizzazione. La sensibilizzazione è stata svolta attraverso due tipologie di azioni. 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 titolare della concessionaria e 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.

Le concessionarie sono state scelte come sede degli incontri per favorire il rafforzamento della rete che solo in parte è presente tra concessionarie e le rispettive officine.

Inoltre, è stata svolta un'edizione pilota di valutazione di competenze *on line* che ha interessato le officine della provincia di Firenze.

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 la lettura di questa sezione 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 nell'organizzazione è stata stabilita una soglia discriminante al di sotto della quale è necessario un intervento formativo.

I report individuali e di officina sono stati presentati e esaminati insieme ai singoli soggetti e al responsabile di officina.

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 ai singoli soggetti e ai rispettivi capi officina le proposte formative tenendo presente e ridefinendo il piano di sviluppo del lavoratore e dell'organizzazione.

Nella seconda azione di sensibilizzazione sono stati realizzati tre convegni: Lucca, Padova e Torino. Durante i convegni 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 il ruolo che assume in tale contesto la formazione. Hanno partecipato ai convegni i gruppi di lavoro, i destinatari dell'azione, i rappresentanti degli enti locali e gli operatori economici e sociali del territorio.

Monitoraggio e valutazione. La valutazione è stata attuata proponendo ai soggetti destinatari dell'azione, durante le giornate di formazione, un questionario di gradimento che ha riscontrato 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 di soggetti e delle strutture coinvolte.

Risultati/Prodotti

Per quanto riguarda i risultati raggiunti, il progetto di trasferimento ha evidenziato che la metodologia dell'*assessment*, oltre a consentire l'individuazione delle competenze da sviluppare o da acquisire, può essere un valido strumento per rilevare nell'impresa eventuali disfunzioni nella gestione dei processi e delle risorse umane. La buona pratica si è confermata utile per individuare i fabbisogni formativi e per indirizzare il responsabile di officina e la "Casa Madre" nella scelta di percorsi formativi personalizzati.

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

Per ciò che concerne il *mainstreaming*, il modello dell'*assessment* è stato recepito dalla "Casa Madre" e più precisamente da IVECO, che sta strutturando una piattaforma *web* di comunicazione che contiene, nelle aree riservate, la storia formativa di ogni lavoratore e i risultati degli *assessment* svolti fino ad oggi. Inoltre, nella piattaforma è inserito il questionario per l'*assessment* fruibile *on line* e il catalogo delle offerte formative (ogni modulo è riferito ad esplicite competenze). Ovviamente la piattaforma è a disposizione di tutte le concessionarie e le officine autorizzate IVECO.

I prodotti realizzati sono:

- materiale per la presentazione ai convegni della buona pratica, del progetto di trasferimento e dei risultati;
- *CD-Rom* contenente il materiale sopra citato e la testimonianza, di un RCS, dell'esperienza di sperimentazione della buona pratica originaria;
- report, divisi per concessionaria e per le relative officine di appartenenza. Ciascun report è articolato come segue: descrizione del primo incontro, risultati analitici complessivi dell'*assessment*, risultati per officine, copertura di territorio per competenze, profilo minimo e massimo per competenza, profilo di ogni singola persona (scheda anagrafica, ruolo, ripartizione macrocompetenze, competenze rilevate, *gap*, commento individuale), proposta formativa per il piano di sviluppo dell'officina.

La disseminazione a livello nazionale è stata massima a conclusione del progetto al fine di presentare il modello completo di risultati raggiunti.

Tra i risultati dei convegni va evidenziato quello della Provincia di Padova che ha proposto di presentare la buona pratica (la metodologia dell'*assessment*) in Argentina. Questa Provincia, 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 ecc. In queste occasioni è stato illustrato il modello dell'*assessment* ed è stato rilevato un forte interesse da parte degli interlocutori di sperimentare la metodologia in alcune filiere di produzione in Argentina.

OB. 3 FSE - MISURA D1

TITOLO

Sistema flessibile di formazione al ruolo di capocantiere dell'edilizia storica

PROPONENTE

FORMEDIL

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
		Emilia Romagna Lazio Piemonte Toscana Umbria

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto - finanziato nell'ambito del Programma Leonardo da Vinci, e promosso dalla Fondazione Europea dei Mestieri e del Patrimonio (FEMP) in collaborazione con organismi di formazione nazionale di diversi paesi europei - si proponeva di mettere a regime una strategia di formazione continua per i capo cantiere in grado di intervenire sui monumenti storici e sul diffuso tessuto edilizio di interesse storico. Successivamente, il progetto è stato sperimentato in una specifica azione innovativa finanziata dal Ministero del Lavoro nell'ambito dei Programmi Operativi Multiregionali.

La buona pratica ha permesso l'identificazione di un profilo professionale nuovo, legato allo sviluppo del contesto produttivo e non ancora definito né dal sistema formativo né dalla contrattazione di settore, fornendo nel contempo effettive possibilità di riconoscimento e di spendibilità delle competenze connesse al ruolo di "Capocantiere area edilizia storica", sia nel contesto nazionale che in ambito europeo.

La professionalizzazione di questa tipologia di addetti mediante azioni di formazione continua introduce anche miglioramenti sul versante dell'organizzazione dell'impresa con:

- potenziamento della forza lavoro qualificata,
- crescita delle figure chiave,
- crescita delle potenzialità organizzative,
- miglioramento dell'approccio al contesto specifico del recupero edilizio.

Infine, i miglioramenti sui sistemi della formazione, con particolare riferimento al sistema scuole edili, sono identificabili nello sviluppo di strutture consolidate di formazione continua utilizzabili in modo personalizzato verso l'utenza.

I progetti di riferimento hanno consentito lo sviluppo e l'applicazione di metodologie organiche che hanno trovato riscontro:

- nella definizione della figura professionale che si occupa della gestione del cantiere in un contesto di recupero del patrimonio edilizio;

- nella definizione delle relative competenze professionali e del “percorso formativo tipo” riconosciuto a livello europeo;
- nella sperimentazione del modello di percorso formativo nei contesti europei e nazionale;
- nel trasferimento di tali metodologie verso il sistema formativo nazionale delle costruzioni.

La sperimentazione nei progetti originali ha permesso di verificare l'efficacia della buona pratica nel raggiungimento degli obiettivi previsti mediante il monitoraggio sui due fronti interessati, l'impresa e la persona.

Sul fronte dell'impresa, ha dato risultati soddisfacenti la modularizzazione dell'intervento con la capacità di sviluppo dei contenuti della formazione nel tempo, in più contesti successivi, senza appesantire in modo eccessivo il distacco dal cantiere delle persone formate.

Sul fronte della persona, si è rivelata strategica la modalità di approccio alla formazione: agire sulla motivazione individuale, la presenza di un significativo ventaglio di esperienze concrete, l'analisi di casi studio legati anche all'esperienza personale, un sistema di tutoraggio continuativo sia durante l'attività formativa che nei momenti intermedi. In sintesi, un approccio orientato più al coinvolgimento sistematico sui problemi che al trasferimento di contenuti, con l'obiettivo di una formazione fortemente interdisciplinare e centrata sui problemi del cantiere.

Il livello di descrizione delle competenze, dei contenuti della formazione e il programma “formativo tipo” sono stati sviluppati e sono riconosciuti dal Consiglio d'Europa; inoltre sono stati testati a livello transnazionale e a livello nazionale a Ferrara, Torino, Reggio Emilia, Perugia e Roma.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto si è posto come obiettivi il trasferimento delle “buone pratiche” capitalizzate nelle azioni pilota di identificazione della figura professionale e di sperimentazione del percorso formativo del “Capocantiere area edilizia storica”; azioni sperimentate negli anni precedenti su base transnazionale e nazionale, in collaborazione con diverse entità formative e con il patrocinio del Consiglio d'Europa.

Traendo spunto dagli aspetti critici e di valutazione emersi nel corso della sperimentazione precedente, nel progetto sono stati introdotti elementi innovativi quali la modularizzazione della formazione, i percorsi individualizzati e la formazione a distanza, finalizzati ad una maggiore efficacia nell'impatto sul sistema formativo e sul contesto produttivo cui è rivolto il trasferimento della buona pratica.

La modularizzazione della formazione, la creazione di filiere formative parziali e progressive tendenti alla crescita professionale degli addetti verso la figura del “Capocantiere edilizia storica”, persegue l'obiettivo di una maggiore aderenza alle problematiche organizzative delle imprese e degli stessi addetti, facilitando l'utilizzo del sistema formativo a questi scopi.

Allo stesso modo rende utilizzabile gli stessi materiali e strumenti per percorsi formativi parziali, non necessariamente legati nell'immediato al raggiungimento dell'intero blocco di competenze, ma inquadrabili nella crescita professionale continua degli addetti, operativi e tecnici, del settore recupero del patrimonio.

Pertanto, con il progetto si è inteso impostare e sviluppare un modello di formazione continua nell'area recupero, condiviso dal sistema formativo nazionale e supportato da metodologie univoche e strumenti per la gestione dei percorsi.

In un quadro di sviluppo della formazione continua il singolo centro di formazione territoriale deve essere in grado di gestire percorsi - anche individuali - secondo metodologie univoche e di poter disporre delle necessarie risorse formative per affiancare azioni corsuali di tipo tradizionale, gestire percorsi parzialmente o completamente autonomi e a distanza, certificare il raggiungimento di competenze professionali.

Il trasferimento del modello formativo sperimentato ha reso necessario lo sviluppo di griglie metodologiche di riferimento basate sulle competenze individuate nel profilo, collegate a loro volta alle relative Unità Formative Capitalizzabili (UFC).

Le unità sono state sviluppate in modo da essere condivisibili dal sistema formativo italiano, anche sulla base delle esperienze che il sistema stesso sta sviluppando su più fronti, tenuto conto delle modalità di sviluppo in sede nazionale delle metodologie e delle tecniche didattiche per la formazione continua degli adulti.

Le azioni del progetto sono state articolate in quattro aree: metodologie, risorse, sperimentazione e diffusione.

Le fasi di impostazione delle metodologie e di realizzazione dei materiali sono state orientate alla costituzione di strumenti unitari di gestione ed erogazione di azioni formative; sono confluite quindi principalmente in un Centro Risorse su *web* che affiancherà il sistema scuole edili nella promozione/gestione/erogazione/certificazione di azioni formative sul profilo di capocantiere e su percorsi individualizzati di crescita professionale nel settore.

Le fasi di sperimentazione e di diffusione, verso l'interno e verso l'esterno delle scuole Formedil, sono state avviate da un'azione di formazione degli attori del sistema cui sono seguite azioni di informazione diffusa, seminari di sensibilizzazione locale e un convegno di chiusura per la presentazione dei risultati.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto si è avvalso di un Comitato di Pilotaggio e gruppi di lavoro informali che hanno messo a punto le strategie di *governance* del progetto. Il Comitato di Pilotaggio ha impostato il lavoro in modo da garantire una forte interrelazione fra esperti e formatori coinvolti, che hanno sviluppato relazioni permanenti fra loro e fra le scuole di appartenenza, sia in sede di produzione di materiali sia nelle fasi di sperimentazione formativa. Inoltre, sono state realizzate azioni di formazione dei formatori del sistema delle scuole edili interessate e successivi contatti reciproci informali.

I destinatari delle azioni sono stati circa 500 tra formatori ed esperti tecnici delle scuole edili coinvolte, operatori del sistema formativo paritetico del settore delle costruzioni, imprese edili del settore e relativi addetti di profilo operativo e tecnico a livello gestionale coinvolte nelle azioni formative, seminari e negli incontri Formedil.

Inoltre, sono state svolte azioni di informazione diretta attraverso internet, depliant informativi e circolari interne al sistema Formedil. Non sono quantificabili le azioni di diffusione indirette svolte singolarmente dalle scuole del territorio.

Attività

Per la realizzazione del progetto sono state svolte le seguenti attività:

Formazione. Azione di formazione rivolta ad esperti e formatori dei centri interessati che assumeranno il ruolo di tutor del sistema, centrato sulle metodologie della formazione modulare degli adulti, sull'articolazione del sistema "formativo tipo", sull'utilizzo delle risorse sviluppate. In sostanza, le azioni sviluppate sui formatori degli enti hanno portato alla realizzazione di una rete tutoriale a distanza all'interno del sistema formativo nazionale delle costruzioni Formedil. Le attività, realizzate a Perugia, sono state svolte prevalentemente attraverso lavori di gruppo, e in misura minore, in lezioni frontali di tipo tradizionale e in autoistruzione.

Studi e ricerche. Tale attività è stata attuata attraverso: la revisione in chiave modulare del processo formativo della figura di "Capocantiere edilizia storica"; l'impostazione delle griglie metodologiche di riferimento; la redazione di materiale didattico strutturato per la formazione a distanza a copertura delle diverse UFC individuate dal programma formativo; l'impostazione e la realizzazione di un Centro Risorse e piattaforma FaD su *web*. In tale ambito sono stati implementati gli strumenti di riferimento finalizzati alla formazione continua degli addetti del recupero edilizio. Il Centro Risorse è disponibile *on line* per la formazione al ruolo del Capocantiere edilizia storica e ai mestieri del Recupero.

Sensibilizzazione. I materiali del progetto sono stati organizzati nel Centro Risorse raggiungibile via *web*. La presentazione del sito, l'utilizzo delle risorse contenute e degli strumenti, ha costituito il filo conduttore trasversale delle iniziative seminariali e dei convegni, e proprio in queste occasioni e nelle differenti sedi si è potuto misurare il grado di interesse e di disponibilità verso il sistema e le metodologie impostate. Inoltre, sono state realizzate sia azioni locali di diffusione delle principali informazioni sul progetto e sui prodotti disponibili sia azioni di informazione e pubblicazione verso l'interno e l'esterno da parte del sistema formativo nazionale Formedil.

Realizzazione di convegno intermedio sul Restauro e di un *workshop* finale sul Restauro a Ferrara.

Monitoraggio e valutazione. Sono state realizzate attività di monitoraggio e valutazione finalizzate alla gestione del progetto. Le attività sono state attuate con rilevazioni *in itinere* e a conclusione del progetto, analisi documentale e attraverso l'osservazione partecipata a incontri, gruppi di lavoro e seminari.

Risultati/Prodotti

Le azioni di sviluppo del progetto hanno consentito di rendere disponibili per il sistema nazionale della formazione di settore una serie di strumenti e supporti formalizzati da impiegare nella formazione continua degli addetti ai mestieri del recupero edilizio, con particolare riferimento alla figura professionale del "Capocantiere edilizia storica" oggetto delle precedenti sperimentazioni.

Il sistema è condiviso dalla rete e supportato da metodologie univoche e strumenti per la gestione dei percorsi, tale da consentire al singolo centro di formazione territoriale di gestire percorsi anche individuali di formazione continua, secondo metodologie univoche. La singo-

la scuola dispone, inoltre, delle necessarie risorse formative per affiancare azioni corsuali di tipo tradizionale, gestire percorsi parzialmente o completamente autonomi e a distanza, certificare il raggiungimento di competenze professionali.

Le azioni del progetto hanno consentito la creazione di una rete di formatori dei centri - non solo di quelli coinvolti direttamente dal progetto - formati all'impiego delle metodologie sviluppate e all'utilizzo degli strumenti che sono stati resi disponibili dal progetto stesso.

Le azioni di sensibilizzazione, con particolare riferimento ai seminari locali e alla diffusione delle informazioni mediante pubblicizzazione, hanno consentito il coinvolgimento di tutti gli operatori previsti, con particolare attenzione al sistema del lavoro e delle imprese, che è il destinatario finale degli strumenti formativi realizzati.

Convegni e *workshop* hanno contribuito alla sensibilizzazione ai temi della formazione continua e ai temi del recupero verso figure tecnico professionali e istituzionali che hanno mostrato un interesse elevato ai contenuti che il progetto è stato in grado di predisporre.

Il presente progetto ha consentito, come previsto, la realizzazione dei materiali di supporto metodologico per la formazione continua a carattere modulare per i mestieri del recupero.

Ha visto la realizzazione di una considerevole quantità di supporti didattici a copertura completa delle UFC individuate - nove domini suddivisi in tre livelli ciascuno - impiegabili a differente livello nell'aggiornamento tecnico e nella formazione ai mestieri del recupero, direttamente strutturati anche per un utilizzo in FaD.

Tutto il materiale prodotto ha trovato una strutturazione omogenea nella realizzazione di un "Centro Risorse per la formazione ai mestieri del recupero edilizio", raggiungibile direttamente da utenti e centri via *web*; ogni materiale è disponibile direttamente nella doppia forma: consultabile via *web* e scaricabile per la stampa in locale.

Il Centro Risorse è stato integrato da strumenti operativi e modalità di navigazione e gestione tali da costituire una piattaforma FaD a tutti gli effetti, direttamente impiegabile dal sistema nazionale; sono presenti, infatti, accessi differenziati per utente, tutor e Centro che rendono disponibili, oltre alla fruibilità *on line* delle risorse sulla base di percorsi individualizzati, lo scarico per l'utilizzo locale dei supporti informatici e cartacei, strumenti di gestione delle attività corsuali, delle posizioni individuali, strumenti e supporti di valutazione, strumenti per la comunicazione tutor/allievo, *forum* di discussione.

OB. 3 FSE - MISURA D1

TITOLO

Risorgeco - Risorse umane e organizzative in evoluzione convergente

PROPONENTE

Univ. Genova

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
• Istituto Regionale Ligure Santi Onlus		Liguria

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto di trasferimento trae origine da due precedenti progetti finanziati dal Programma Leonardo da Vinci relativi allo sviluppo della diffusione assistita di un insieme di strumenti per l'analisi dei fabbisogni e la valutazione della formazione continua.

Nel progetto *"Double Evolution"* finanziato nel 1999, è stato sviluppato un sistema di gestione della qualità per la formazione continua aziendale, con l'obiettivo di fornire alle imprese e agli enti di formazione uno strumento utile a supportare l'intero processo di aggiornamento. Il progetto si basa sull'assunto che un'efficace formazione continua deve essere inserita in un piano a lungo termine per lo sviluppo delle risorse umane all'interno della strategia aziendale. Gli strumenti elaborati rispondono ad una strategia funzionale al miglioramento della comunicazione, nella logica della *scala di Chambord* fra sviluppo economico dell'azienda e sviluppo personale dei dipendenti che lavorano nell'azienda. Il modello elaborato è basato sulle seguenti caratteristiche: è *sistemico*, la formazione professionale e l'addestramento devono essere inclusi nella visione strategica delle PMI; è *orientato al processo*, il sistema della gestione della qualità copre tutti i passaggi del processo di formazione continua, dalla definizione dei bisogni dell'azienda alla fase di trasferimento e valutazione; è *interattivo*, le piccole e medie imprese e le organizzazioni di formazione devono cooperare assieme al fine di predisporre le misure di addestramento e formazione continua; è *partecipativo*, le necessità di addestramento/aggiornamento di un lavoratore devono essere valutate prima che lo stesso partecipi all'attività formativa, in modo tale da renderle più congruenti ai suoi reali bisogni. Il progetto è stato sperimentato in 4 aziende e in dipartimenti diversi: è stato successivamente utilizzato in altri processi di diffusione nei Paesi partner (Spagna, Francia, Germania, Austria, Romania).

Nel progetto pilota *"Qualytrain"* finanziato nel 1996, è stato messo a punto un sistema di certificazione e valutazione della qualità e delle attività di formazione continua in ambito europeo. Il progetto partendo dall'approccio della Qualità Totale si basa su procedure sostanzialmente partecipative rispetto alla qualità del prodotto o del servizio erogato e determina la necessità di informazioni, conoscenze e partecipazione ai fini del controllo.

Dall'insieme dei prodotti del progetto *Qualytrain* viene isolato il sistema per la valutazione degli interventi di formazione continua che completa l'approccio del progetto *Double Evolution*.

Il modello che viene trasferito è stato adottato nel corso di laurea specialistica in Educazione

degli adulti e formazione permanente della Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Genova. In tale contesto si sono accertati una maggiore occupabilità dei neolaureati partecipanti al corso nonché un rafforzamento delle competenze degli operatori.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

L'obiettivo finale del progetto di trasferimento RISORGECO - RISorse umane e ORGAnizzative in Evoluzione CONvergente - è stato quello di diffondere le buone pratiche in tema di formazione continua, tratte dai prodotti elaborati nell'ambito di due progetti comunitari finanziati attraverso due progetti Leonardo, precedentemente realizzati. Il progetto è stato trasferito integralmente.

Obiettivo generale del processo di trasferimento di *good-practices* in tema di formazione continua è stato quello di rafforzare la qualità della formazione continua progettata e realizzata in Liguria, mediante la diffusione di metodologie e modelli in grado di accompagnare la persona o un sistema lavorativo organizzato, aziendale o professionale, nella soddisfazione di esigenze formative, lungo l'intero arco della vita o del ciclo lavorativo "*LifeLong Learning*".

Obiettivo specifico del progetto è stato quello di mettere in condizione gli operatori del mondo della formazione continua (professionisti, esperti aziendali e delle parti sociali, neolaureati in materia) di utilizzare un supporto multimediale di alta qualità per la progettazione, gestione e valutazione di iniziative formative. I risultati del processo di disseminazione delle conoscenze e dei prodotti realizzati permettono un primo assestamento, condiviso a livello di operatori dell'intera Regione Liguria, sulle modalità di approccio, analisi, metodologia, vocabolario, articolazioni progettuali dell'offerta di servizi formativi a risposta delle esigenze degli individui che sul territorio vivono e lavorano e delle aziende e professionisti che nello stesso operano.

Il trasferimento della metodologia è avvenuto mediante erogazione in via telematica dei diversi segmenti in cui è stato articolato il prodotto. Ogni segmento veniva trasferito a seguito di conferma dell'avvenuta metabolizzazione del precedente. La parte predominante dell'intervento è stata erogata mediante formazione a distanza a circa 80 destinatari mediante 4 aule virtuali telematiche, avvalendosi di una piattaforma informatica realizzata *ad hoc*, con possibilità di accesso permanente grazie al supporto dei sistemi telematici e dei collegamenti di rete tra docenti, utenti, tutor. Fondamentale l'assistenza di tutor e coordinatori in grado di integrare al meglio metodologie di didattica tradizionale mixate alle tecnologie per la formazione a distanza e più innovative.

Sono state definite procedure di progettazione, erogazione e valutazione della formazione accompagnate da adeguati supporti (*check list*, questionari, ecc.), si è realizzato, inoltre, un *CD-Rom* contenente il modello di percorso e i principali strumenti, utilizzabili dai progettisti e valutatori di formazione.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto è stato realizzato da un'ATS con due componenti entrambi fortemente orientati verso il potenziamento delle loro competenze nel campo della formazione continua e del-

E-Learning: due aspetti che avevano un forte ruolo nel progetto proposto. Per il buon funzionamento del progetto è stato costituito un Comitato Scientifico composto dal Dipartimento delle Politiche Attive del Lavoro della Regione Liguria e dall'Ente Bilaterale di Confindustria-CGIL-CISL e UIL, oltre ai responsabili scientifici e ai coordinatori operativi delle due strutture.

I destinatari diretti del progetto sono stati 80, ripartiti nel seguente modo: 70% consulenti aziendali provenienti da Enti di formazione, società di servizi alle imprese, *freelance*; 10% dipendenti di imprese; 20% neolaureati di Scienze della Formazione.

Attività

Il processo di trasferimento è stato attuato attraverso la realizzazione delle seguenti attività:

Studi e ricerche. Tale attività è stata realizzata per adeguare al contesto il prodotto attraverso analisi dei fabbisogni, raccolta e analisi di documenti e interviste a testimoni privilegiati. Questa attività ha consentito la definizione del modello operativo di progettazione, gestione e valutazione di interventi di formazione continua.

Sensibilizzazione. La sensibilizzazione è stata realizzata attraverso diverse attività per trasferire il modello elaborato al maggior numero di persone possibile: in particolare, sono stati effettuati seminari informativi, incontri promozionali, incontri e riunioni di adesione al progetto, *forum* interattivi e reti. L'attività è stata rivolta oltre che a formatori, operatori tutor e imprenditori anche ad attori istituzionali, funzionari pubblici, rappresentanti delle parti sociali e delle associazioni datoriali.

Accompagnamento e tutoraggio. L'accompagnamento si è sostanziato in attività di supporto ai destinatari del progetto attraverso azioni di tutoraggio per il trasferimento di *know how* e facilitazione del processo di apprendimento *on line*. L'attività, rivolta a operatori e funzionari pubblici, è stata realizzata nelle province liguri.

Scambio. Tale attività è stata finalizzata ad aiutare gli utenti nel percorso di acquisizione del modello "RISORGECO". È stata realizzata attraverso seminari e conferenze congiunte, gruppi di lavoro tra interlocutori di contesti diversi, attività di ricerca congiunta e, in misura minore, affiancamento.

Monitoraggio e valutazione. Monitoraggio finalizzato alla qualità, è stato realizzato sia attraverso strumenti tipici del monitoraggio (analisi documentale e rilevazione *ex post*) che attraverso *focus group*.

Risultati/Prodotti

Le iniziative di trasferimento hanno permesso di promuovere il "modello RISORGECO" agli operatori e ad un pubblico specializzato, costituito dagli Enti pubblici e dalle rappresentanze degli operatori economici e sociali. Le RISorse umane e ORGanizzative in Evoluzione CONvergente, di cui all'acronimo del titolo del progetto RISORGECO, sono state selezionate fra operatori del mondo della formazione, consulenti/titolari d'azienda, studenti neo-laureati della facoltà di Scienze della Formazione, che hanno testimoniato il loro attivo e professionale interesse al progetto. La loro interessata partecipazione alle varie fasi del processo di trasferi-

mento ha dato forma e consistenza ai seminari in presenza, con metodi di didattica tradizionale, così come alle sessioni di lavoro a distanza, grazie alla piattaforma informatica adattata alle esigenze del progetto con l'attivazione di un portale RISORGECO che è diventato un vero e proprio LCMS (*Learning Contents Management System*).

È stato prodotto un *CD-Rom* distribuito ai partecipanti e disponibile a richiesta presso i due partner, un volume a stampa sull'iniziativa realizzata, una piattaforma informatica tuttora operativa.

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

Web center: Diffusione di buone pratiche di *benchmarking* per le PMI attraverso supporti

PROPONENTE

Univ. Padova - Dip. Innov. Meccanica

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Industriali veneto SIAV scarl• Veneto innovazione spa		Friuli Venezia Giulia Liguria Lombardia Provincia Aut. di Trento Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che si intende trasferire è stata sperimentata nell'ambito del progetto "Web Center - Centro regionale per la documentazione e l'animazione di Rete", finanziato all'interno dell'Iniziativa Comunitaria ADAPT BIS nelle annualità 1997-2000. L'obiettivo del progetto era la creazione di un centro telematico e multimediale collegato alle strutture di Confindustria provinciali, finalizzato all'erogazione di contenuti e nuovi servizi alle PMI della Regione Veneto.

La sperimentazione, che ha coinvolto 100 piccole e medie imprese dei settori alimentare, meccanico ed informatico, ha consentito la diffusione di una metodologia di *benchmarking* volta ad implementare pratiche di autovalutazione e comparazione spesso carenti in molti contesti produttivi. La metodologia di *benchmarking* e i contenuti relativi alla cultura di impresa sono stati quindi veicolati su una struttura telematica appositamente progettata e realizzata. In tal modo l'intervento ha potuto agevolare lo sviluppo di professionalità in grado di utilizzare le nuove Tecnologie dell'Informazione e Comunicazione per l'analisi e l'acquisizione di dati finalizzati a migliorare il potenziale competitivo commerciale dell'azienda di riferimento. Le risorse umane coinvolte, circa 400 tra quadri medio-alti e impiegati direttivi, hanno infatti acquisito competenze funzionali sia in riferimento al mantenimento della competitività all'interno delle aziende "pilota", sia rispetto alla loro crescita professionale anche in altri contesti.

In termini di prodotti realizzati *Web Center* si è tradotto in un servizio innovativo di analisi comparativa di *benchmarking* in area commerciale e comunicazione che, attraverso una nuova figura professionale quale l'*animatore di rete*, ha ampliato le possibilità di fruire di un sistema di consultazione selettiva di informazioni, contenuti informativi e banche dati di facile utilizzo. I servizi informativi e di accompagnamento creati, come le reti locali rafforzate, hanno prodotto i loro benefici nel contesto veneto delle piccole e medie imprese anche oltre il ciclo di vita del progetto originario.

Per quanto riguarda l'impatto prodotto sui sistemi, la buona pratica sperimentata è stata adottata stabilmente dal soggetto proponente ed è stata riprodotta in altri contesti territoriali. La metodologia di intervento è stata inoltre adottata da altri soggetti non coinvolti nella speri-

mentazione originaria, ad esempio dal *management* dei distretti industriali, ed è stata oggetto di raccomandazione da parte dei pubblici funzionari di adeguamento dei servizi alle sperimentazioni.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento si propone di validare scientificamente la metodologia di *benchmarking* e di diffonderla con il supporto di strumenti *ad hoc* messi a disposizione di un vasto numero di utenti grazie alle tecnologie offerte dalla società dell'informazione, intervenendo così in ambito di orientamento, consulenza e formazione. La valenza della buona pratica, da cui ne è scaturita la scelta di trasferirla interamente (nel modello organizzativo, nelle metodologie, strumenti, prodotti e procedure) risiede nella possibilità per le aziende di poter disporre di una metodologia e di uno strumento ripetibile nel tempo e utilizzabile in autogestione.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il processo di trasferimento è stato realizzato dal Dipartimento di Innovazione Meccanica e Gestionale dell'Università di Padova, capofila dell'ATS costituita con Industriali Veneto SIAV (società di servizi del sistema confindustriale Veneto) e Veneto Innovazione S.p.A. (società di servizi per la promozione e lo sviluppo della ricerca applicata e dell'innovazione di processo nel sistema produttivo veneto). La partnership, costituitasi sulla base delle competenze dei componenti stessi, nonché della loro adesione alle reti locali, è stata coinvolta sia nella progettazione dell'intervento che nell'attività di divulgazione e disseminazione attraverso la partecipazione al Comitato di Pilotaggio, al *planning* del progetto e a gruppi di lavoro informali. I soggetti "bersaglio" del trasferimento sono le aziende, le amministrazioni regionali, in particolare gli assessorati all'industria e alla formazione, i comuni, le università, i parchi scientifici e tecnologici, gli organismi camerali. Rispetto al progetto iniziale, che prevedeva il coinvolgimento delle Regioni Veneto, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Liguria, Lazio e Provincia Autonoma di Trento, le attività realizzate hanno visto la partecipazione di due nuove Regioni, il Piemonte e la Toscana. Soddisfacente anche il numero delle realtà aziendali coinvolte, 25 in tutto, di gran lunga superiore alla previsione progettuale (10 aziende).

Attività

Il trasferimento ha richiesto un *riadattamento* della buona pratica originaria soltanto nell'ampliamento degli strumenti di rilevazione adottati, da aggiornare in termini temporali e da estendere ai nuovi soggetti coinvolti, nonché nella realizzazione di alcuni prodotti. Ad esempio l'elaborazione del "manuale buone pratiche" è stata finalizzata non soltanto all'utilizzo di una metodologia di analisi, ma anche a diffondere i modelli formativi proposti. Il processo di trasferimento ha saputo dotarsi di modalità diverse a seconda della natura dei destinatari individuati. Nei confronti dei soggetti istituzionali sono state privilegiate attività di tipo informativo quali seminari dedicati, incontri di apprendimento, visite presso le aziende che hanno preso parte alla speri-

mentazione originaria. Sono state previste, inoltre, attività miste di formazione, informazione e scambio per gli organismi erogatori del servizio nel proprio contesto territoriale.

Più in dettaglio, il processo di trasferimento è stato articolato nelle seguenti attività:

Studi e ricerche. L'attività è stata finalizzata alla rielaborazione del questionario e dei *tools* di *benchmarking* da utilizzare, all'individuazione delle aziende interessate alla fase di *testing* ed alla progettazione di strumenti di raccolta ed elaborazione dei dati rilevati.

Accompagnamento e tutoraggio. In questa attività sono state coinvolte 25 realtà aziendali di piccola e media dimensione sia per una prima fase di ritaratura degli strumenti che in una successiva fase di analisi che ha portato alla formulazione dei profili delle singole aziende e all'individuazione dei *gap* rispetto alle buone pratiche gestionali. Dopo aver individuato le possibili aree di miglioramento, è stato elaborato un "manuale di buone pratiche", quale strumento guida utile sia ai fini formativi sia per l'impostazione di azioni di miglioramento continuo. Tale strumento è stato inviato a tutte le realtà coinvolte nel progetto.

Sensibilizzazione. L'attività, finalizzata alla diffusione degli strumenti e della metodologia di *benchmarking*, è stata articolata principalmente attraverso riunioni di adesione al progetto, la costituzione di reti locali e seminari informativi. Tra le azioni di sensibilizzazione si segnalano quelle rivolte al distretto del legno di Venezia, il distretto dell'elettronica di Genova, quelli del marmo e del tessile della provincia di Frosinone.

Scambi. Nell'ambito di detta attività è stata utilizzata la formazione congiunta di formatori e personale delle PMI e la realizzazione di *workshop* con esperti. Ciò ha permesso la definizione di una metodologia di validazione del questionario di ricerca attraverso un processo di *feedback* con gli utenti finali.

Monitoraggio e valutazione. Detta attività, è consistita nella costruzione di un sistema *web* di monitoraggio e di condivisione delle informazioni per monitorare l'andamento delle diverse fasi di realizzazione del l'intervento

Risultati/Prodotti

L'intervento realizzato ha consentito l'implementazione della buona pratica originaria in 25 realtà aziendali e nelle amministrazioni pubbliche, Comuni, Province e Assessorati Regionali, del Veneto, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Liguria, Piemonte, Toscana, Provincia Autonoma di Trento e Lazio.

Infine, sono stati realizzati i seguenti prodotti:

- un "manuale di buone pratiche gestionali";
- un *CD-Rom*;
- un sito *web*;
- un sistema di monitoraggio *on line* su base *web*.

OB. 3 FSE - MISURA D1

TITOLO

Riorganizzazione della P.A. locale e decentramento dei servizi per la qualità urbana

PROPONENTE

CRESME Ricerche

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Ismeri Europa S.r.l.	<ul style="list-style-type: none">• Comune dell'Aquila• Associazione Nazionale Comuni Italiani Abruzzo• Associazione Nazionale Costruttori Edili	Abruzzo

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto, "Gestire la Qualità Urbana", origine del trasferimento è stato realizzato nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria ADAPT II fase e si basa su un modello di riorganizzazione dell'assetto interno all'Amministrazione Comunale di Campobasso. La riorganizzazione è stata realizzata attraverso l'esternalizzazione di alcuni servizi di manutenzione urbana; tale scelta si è resa necessaria in quanto l'Amministrazione era in difficoltà nel fornire una serie di servizi di manutenzione urbana a causa della sottodotazione dell'organico. Nell'ambito della buona pratica è stata realizzata una ricerca sul mercato dei servizi alle pubbliche amministrazioni, che ha permesso di elaborare un modello basato su un approccio metodologico integrato: da un lato, sono state effettuate analisi di fattibilità e valutazioni, non solo dei costi/benefici, ma anche dei ricavi, che hanno permesso, per ciascun tipo di servizio da affidare in *outsourcing*, di esaminare tutti gli aspetti di tipo politico, amministrativo, economico, finanziario e occupazionale e i relativi risvolti di carattere sindacale; dall'altro sono stati attuati dei percorsi formativi in grado di elevare il profilo professionale dei lavoratori per renderli concorrenziali sul mercato del lavoro. Ciò è stato attuato fornendo non solo, come normalmente si propone nei corsi di formazione, lo sviluppo di abilità tecniche, manuali e operative specifiche per lo svolgimento di attività puntuali, ma modelli concettuali per l'assunzione da parte dei lavoratori del "controllo economico" delle proprie capacità. Con l'intervento formativo innescato dalla buona pratica è stato raggiunto l'obiettivo di favorire i rapporti tra la pubblica amministrazione e le associazioni di imprenditori: all'attività formativa, infatti, hanno partecipato rappresentanti (responsabili e tecnici) delle imprese operanti nei settori da esternalizzare, che hanno trasferito le proprie competenze ed esperienze. Gli interventi formativi attuati sono stati destinati a lavoratori provvisoriamente impegnati presso la stessa Amministrazione (lavoratori in LSU), per metterli in condizione di poter realizzare i servizi di manutenzione urbana, tramite l'inserimento in imprese private precostituite e da tempo operanti sul territorio. A queste imprese il Comune, per un congruo periodo di tempo, avrebbe garantito l'affidamento dell'incarico. Inoltre, con il progetto sono stati favoriti i rapporti tra pubblica amministrazione e le associazioni di imprenditori, allo scopo di incentivare la costituzione di un con-

sorzio di imprese private e l'inserimento di queste nel mercato locale (potenzialmente regionale), anche attraverso apposite forme di promozione e pubblicizzazione.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Finalità del processo di trasferimento è fornire gli strumenti agli enti locali per riorganizzare il proprio assetto interno attraverso l'esternalizzazione di alcuni servizi, in modo da realizzare una migliore qualità dei servizi offerti ai cittadini/utenti con una convenienza per l'Ente ed un incremento dei livelli occupazionali sul territorio. Del progetto originario è stato trasferito oltre agli obiettivi generali, il modello metodologico, in particolare la metodologia da seguire da parte delle amministrazioni locali per avviare una riorganizzazione interna, anche, con la finalità di attivare l'affidamento a società esterne di alcuni primi servizi, fra quelli di più semplice esternalizzazione.

Per la realizzazione del processo di trasferimento, il modello originario ha subito un riadattamento nella metodologia, in quanto è stato necessario modificare il modello organizzativo utilizzato a Campobasso per adattarlo alle esigenze dei destinatari del trasferimento, comuni abruzzesi. Inoltre, sono stati utilizzati nuovi strumenti più idonei al contesto nel quale è stata trasferita la buona pratica; tra questi sono stati necessari maggiori contatti e incontri, anche informali, con i rappresentanti dei comuni destinatari. Nel processo di adattamento si è tenuto conto del nuovo contesto territoriale in cui si andava ad operare: da un comune capoluogo, come era il Comune di Campobasso, a comuni anche piccoli con meno di 5000 abitanti; da lavoratori in LSU a dipendenti di Enti Locali (in alcuni casi).

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto è stato realizzato con il coinvolgimento di partner radicati sul territorio (ANCI Abruzzo e ANCE Abruzzo), che hanno partecipato in modo attivo per divulgare l'iniziativa nel contesto locale, hanno contribuito alla realizzazione ed hanno partecipato al Comitato Scientifico, che ha adottato scelte che si sono dimostrate valide ai fini della realizzazione dell'iniziativa.

Il progetto, inizialmente, era destinato a Province e Comuni dell'Abruzzo con più di 5000 abitanti, è stato poi ampliato anche a Comuni con meno di 5000 abitanti, Unioni di Comuni e Comunità Montane.

Attività

Nel corso della realizzazione del progetto sono state realizzate le seguenti attività:

Formazione. Gli obiettivi specifici di questa attività sono stati differenziati a seconda delle attività che si sono messe in campo. Le amministrazioni partecipanti hanno avuto a disposizione due percorsi, all'interno dei quali inserire le loro risorse: uno generale ed un altro specialistico. L'attività è stata finalizzata a sviluppare competenze per l'esternalizzazione dei servizi pubblici locali possibili, tenendo conto di alcune priorità: maggior vicinanza possibile ai bisogni reali dei partecipanti, di conseguenza scarsa propensione all'astrattismo concettuale; partecipazione concreta di soggetti attivi nell'esternalizzazione del panorama locale; testi-

monianze, coinvolgimento, animazione territoriale; attenzione alla metodologia di trasferimento. Sono state privilegiate situazioni che hanno garantito l'interattività tra docente e utente della formazione; attenzione ai profili professionali dei partecipanti e alle conoscenze/competenze di partenza. Per esternalizzare un servizio sono necessarie conoscenze e competenze trasversali alle varie discipline (giuridico, economico, organizzativo, ecc), ma la competenza fondamentale sta nella capacità di governare e di coordinare le attività al fine della produzione di un risultato.

Accompagnamento e tutoraggio. È stata attuata un'assistenza tecnica ai comuni interessati a realizzare progetti di riorganizzazione amministrativa derivanti da esternalizzazione di servizi pubblici locali. Le attività sono state realizzate attraverso azioni di tutoraggio per il trasferimento del *know how* e assistenza allo *start-up*.

Sensibilizzazione. Per favorire una più ampia partecipazione è stato necessario potenziare e prolungare l'attività di sensibilizzazione. Tale attività è stata realizzata facendo ricorso a contatti diretti (quantificabile nel 50%), tavoli di lavoro, seminari informativi, incontri e riunioni di adesione al progetto.

Studi e ricerche. Sono state realizzate diverse attività di ricerca.

Analisi del contesto territoriale della Regione Abruzzo, in particolare analisi dei dati socio-demografici dei comuni (con più di 5.000 abitanti) delle Province di L'Aquila, Teramo, Pescara e Chieti. Inquadramento socio-economico ed elaborazione dati del settore turismo. Tali attività sono state realizzate attraverso analisi organizzativa, analisi dei fabbisogni formativi, ricerche di mercato, raccolta e analisi di documenti ed elaborazione statistica dei dati.

La ricerca sul campo ha analizzato la tendenza all'esternalizzazione, inquadrandone presupposti e limiti, con particolare riferimento alle forme di gestione dei servizi pubblici locali; ha inoltre inteso, soprattutto al fine di rispondere alle esigenze emerse nel territorio interessato (Province di Chieti e Pescara), estendere l'indagine al fenomeno dell'associazionismo intercomunale, non limitato in senso stretto alla gestione associata di servizi pubblici che costituisce senza dubbio una delle reali risposte all'obiettivo della coniugazione tra efficacia ed economicità delle prestazioni.

Entro queste coordinate metodologiche, la ricerca è stata articolata in due parti: la prima di carattere generale volta a definire il concetto di esternalizzazione, l'evoluzione del quadro normativo in materia di gestione dei servizi pubblici locali a rilevanza economica e i principali profili economico-finanziari della cosiddetta esternalizzazione; la seconda di analisi di *case study*, relativi, rispettivamente:

- alla costituzione di Unione tra alcuni comuni della fascia pedemontana della Valle del Pescara;
- alla costituzione di una società per la gestione del servizio di distribuzione del gas naturale fra tre comuni della media Valle del Sangro;
- all'impiego del nuovo istituto del *global service* per l'esternalizzazione dei servizi di manutenzione urbana in un comune dell'area metropolitana pescarese.

Monitoraggio e valutazione. Valutazione dell'andamento delle iniziative di esternalizzazione dei servizi a livello nazionale. Rilevazione dell'andamento delle attività *in itinere* ed osser-

vazione partecipata a incontri e seminari, in particolare sono state realizzate valutazioni qualitative relative alla gestione dei servizi dei comuni che hanno aderito alla fase di accompagnamento e tutoraggio.

Risultati/Prodotti

Sono state trasferite le competenze per esternalizzare un servizio e sono stati raggiunti gli obiettivi di assistenza tecnica concordati con i comuni aderenti al progetto.

È stato realizzato un supporto multimediale descrittivo del progetto realizzato e contenente una sintesi dei prodotti finali, tra i quali: report di ricerca e analisi; guida alla normativa sui servizi pubblici; sintesi dei prodotti di affiancamento; alcuni materiali distribuiti nell'ambito dell'attività formativa; valutazioni qualitative relative alla gestione dei servizi dei comuni aderenti alla fase di accompagnamento e tutoraggio.

OB. 3 FSE - MISURA D1

TITOLO

Open Trainer: Metodologie integrate di formazione in rete

PROPONENTE

Univ. Padova - Dip. Scienza dell'Educazione

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Elea S.p.a• Cuoia		Piemonte Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto *Learning System Network* (LSN) - approvato dalla Commissione Europea nell'ambito del Programma ADAPT - origine della buona pratica nasce per sviluppare le competenze professionali degli operatori delle piccole e medie imprese mediante corsi di aggiornamento che si avvalgono di tecnologie innovative per la formazione a distanza, l'autoformazione e attraverso un'attività di consulenza sui fabbisogni formativi.

L'analisi preliminare alla realizzazione del progetto LSN ha messo in luce tre criticità derivanti dalla configurazione delle PMI: difficoltà ad accedere e a realizzare programmi di formazione sia per problemi di natura economica e organizzativa ma anche culturali; carenza di proprie strutture formative che conduce, quindi, a non effettuare investimenti formativi se non specificatamente connessi ad iniziative di breve periodo immediatamente redditizie; attitudine ancora troppo limitata nel ricorso alle nuove tecnologie informatiche. Proprio dall'incrocio di questi tre vincoli è stata elaborata una *metodologia integrata* che, coniugando le potenzialità della formazione d'aula, dell'autoformazione e della formazione in rete, risponde alle esigenze cognitive dei sistemi locali di PMI considerati.

In particolare, il modello è stato sviluppato su due piani. A *livello di sistema* fornendo una risposta metodologica globale al problema dell'innovazione delle PMI, disegnando un modello in cui il sistema delle imprese e sistema formativo sono fortemente integrati secondo una metodologia che vede le imprese come attori e non come utenti della proposta formativa. A *livello formativo, tecnologico e organizzativo* per superare gli ostacoli di natura economica/logistica ed organizzativa sono state utilizzate tecnologie telematiche e multimediali per la FaD. La principale innovazione metodologica ha riguardato l'aula virtuale, ossia una specifica metodologia per la gestione dei processi formativi a distanza tramite rete telematica. Il modello elaborato di rete telematica di informazione-formazione è stato validato sia come hardware che software.

La sperimentazione del sistema di formazione è stata effettuata in due diversi contesti territoriali: Provincia di Reggio Emilia e Provincia di Salerno.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Con la buona pratica sono state trasferite modalità didattiche innovative, capaci di rendere la formazione continua accessibile sotto il profilo economico anche alle piccole imprese e accettabile sul piano "organizzativo", in quanto non "distoglie" le persone dal lavoro, ma integra la formazione nel lavoro. Oggetto del trasferimento è un modello evoluto di formazione *on line*, che mira a sfruttare al massimo tutte le potenzialità offerte dalla rete; è, infatti, basato sulla costruzione di una vera e propria *comunità virtuale* di scambio e collaborazione tra i partecipanti.

Gli obiettivi generali del progetto sono stati i seguenti:

- sensibilizzare le aziende e gli enti presenti sul territorio ai vantaggi della formazione continua;
- trasferire il modello della formazione *on line* derivato dalla buona pratica e diffonderlo nel territorio;
- sviluppare in una comunità di operatori del settore della formazione le competenze necessarie per giungere ad una strategia formativa che tenga conto delle potenzialità dell'apprendimento collaborativo in rete;
- fornire ai partecipanti dell'azione di trasferimento non solo una sistematizzazione delle conoscenze nell'ambito della formazione a distanza, ma concreti strumenti operativi per agire in questo settore;
- produrre strumenti adatti alla rilevazione delle competenze ed al monitoraggio delle attività formative in rete;
- produrre una serie di indicatori per la valutazione del sistema di formazione *on line*.

Nel processo di trasferimento la metodologia è stata integrata con modalità di formazione in presenza e a distanza, mentre, per quanto riguarda i prodotti, sono stati appositamente costruiti 7 moduli didattici *on line* per il percorso formativo dell'*Open Trainer*.

Sono stati coinvolti destinatari operanti nel settore della formazione con esperienza *senior* (consulenti, coordinatori, docenti, liberi professionisti nell'ambito della formazione aziendale e continua), ma per il 70% privi di significative competenze nell'ambito dell'*E-Learning*. In tal modo si è lavorato su una base di competenze comuni a tutti gli utenti, per trasferire abilità volte ad arricchire la figura professionale del formatore tradizionale con *skills* attinenti alla figura del progettista di interventi di formazione in rete.

In linea con questo presupposto, i contenuti veicolati non sono stati eccessivamente corposi, ma efficaci e scorrevoli, in modo da garantire alle persone coinvolte una partecipazione adeguata agli elevati impegni che caratterizzano chi è direttamente coinvolto in attività formative. Lo stesso principio è stato applicato durante la fase di sperimentazione, nella quale le persone sono state suddivise in gruppi ed hanno avuto come compito lo svolgimento di un *project work*, consistente nella progettazione di un micro intervento formativo. Il *project work*, dove possibile, si è concluso con la realizzazione di un campione di materiali, con relativa erogazione agli utenti di secondo livello (lavoratori della PMI). Questo ha consentito di gestire il grande numero di attori coinvolti, e di operare una valutazione dell'intervento formativo in

grado di verificare il reale trasferimento delle competenze dichiarate negli obiettivi di progetto. Seguendo un'articolazione degli interventi di questo tipo, è stato attribuito un ruolo cruciale all'attività di tutoring on line. I tutor (esperti) sono stati formati per l'accompagnamento sia nella fase formativa, sia in quella di sperimentazione. Essi, inoltre, sono stati attivamente coinvolti nella fase di valutazione dell'intero processo di trasferimento.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto è stato realizzato da un'ATS che, attraverso un Comitato di Gestione del progetto, in rappresentanza dei tre partner, ha seguito l'andamento generale dei lavori e definito i criteri per operare; inoltre, ha identificato i destinatari del progetto e le modalità di sensibilizzazione all'iniziativa. In particolare, è stata condivisa la piattaforma "MyElearning".

I destinatari che hanno partecipato all'attività formativa sono stati individuati nelle seguenti categorie:

- direttori del personale e responsabili delle risorse umane;
- attori del sistema produttivo (Confindustria, API, Confartigianato);
- progettisti degli enti di formazione professionale (es. organizzazioni regionali, enti sindacali);
- formatori *freelance* iscritti all'AIF;
- docenti e consulenti *freelance*.

Attività

Le attività realizzate in Veneto e Piemonte possono essere sintetizzate nel seguente modo:

Formazione. L'attività formativa è stata finalizzata allo sviluppo di competenze specifiche per il formatore in rete: la diagnosi dei bisogni formativi; la progettazione di percorsi formativi di *blended learning*; la produzione di materiali multimediali e documenti *on line*; l'erogazione, monitoraggio e valutazione degli interventi. Per raggiungere al meglio gli obiettivi formativi si è svolto un percorso integrato tra momenti d'aula, autoapprendimento di moduli *on line*, comunità di apprendimento in rete con assistenza di tutor ed esperti, *project work* di gruppo.

Accompagnamento e tutoraggio. Attività di accompagnamento *on line* per la realizzazione dei *project work*, da parte delle figure dei tutor, adeguatamente istruite su obiettivi e modalità di svolgimento. Costituzione dei gruppi e rilascio da parte dei tutor degli strumenti necessari (linee guida) per poter svolgere l'attività di apprendimento attraverso i materiali erogati e le pratiche comunicative *on line* (*forum*, *chat*).

Studi e ricerche. Tale attività è stata finalizzata a: analizzare e valutare le competenze trasversali e tecnologiche dei partecipanti sia in entrata che in uscita; condurre una ricerca sui sistemi di valutazione della formazione continua *on line*, con particolare riferimento alla PMI; valutare le modalità del processo di trasferimento della buona pratica. Tra i risultati è possibile annoverare informazioni sui criteri di valutazione e di certificazione/accreditamento della qualità della formazione *on line*.

Sensibilizzazione. L'azione di sensibilizzazione è stata organizzata con la preliminare predisposizione di un "*kit promozionale*" comprendente i diversi strumenti da utilizzare (slides, pre-

sentazioni, contenuti) per la promozione dell'iniziativa. Il *kit*, dopo essere stato condiviso e concordato tra i partner, è stato utilizzato in maniera diversa nelle due regioni di sperimentazione, coerentemente con il tipo di *target* a cui ci si è rivolti.

Scambio. L'attività di scambio è stata finalizzata allo sviluppo congiunto della piattaforma didattica e del materiale informativo. Inoltre, il Comitato di Gestione, insieme al coordinatore di progetto e al *team* di progettisti, hanno definito i criteri generali tramite i quali operare la selezione dei partecipanti al progetto, le modalità di somministrazione dei materiali formativi multimediali, i criteri di erogazione dei materiali informativi e, infine, hanno stabilito i criteri di attuazione dell'attività di ricerca, della fase di sperimentazione e le modalità di sensibilizzazione del progetto e diffusione dei risultati.

Monitoraggio e valutazione. Progettazione, costruzione e somministrazione di strumenti di monitoraggio con l'obiettivo di porre sotto osservazione l'ambito delle attività *on line*:

- grado di costruzione della comunità *on line*;
- grado e modalità di costruzione delle competenze;
- efficacia delle metodologie di *blended learning* adottate;
- grado di soddisfazione degli utenti;
- livello di usabilità della piattaforma tecnologica *on line*.

Risultati/Prodotti

Aziende ed enti hanno sempre più necessità di inserire la formazione in modo flessibile durante la normale attività lavorativa. La formazione a distanza ed in particolare quella *on line*, con le sue peculiari caratteristiche di adattabilità alle esigenze dei singoli e delle organizzazioni, si propone come mezzo ottimale di incontro tra domanda e offerta. Il risultato del progetto è il trasferimento della buona pratica di progettazione e gestione della formazione *on line* a enti o aziende, attraverso la formazione specialistica di circa 90 esperti delle Regioni Veneto e Piemonte. Attraverso molti di loro, che svolgono funzioni di consulenza o di coordinamento, potrà avvenire la diffusione della strategia *E-Learning* nella formazione aziendale, professionale e continua.

Attraverso una piattaforma LMS sono stati implementati sette moduli di materiali didattici multimediali e sperimentato un sistema formativo e informativo fondato sulla costruzione di comunità virtuali, sostenute dall'azione dei tutor. La realizzazione di numerosi *project work*, contestualizzati alla soluzione di specifici problemi formativi delle PMI, ha permesso di promuovere abilità e competenze negli operatori per progettare e gestire interventi di *E-Learning*.

OB. 3 FSE - MISURA D1

TITOLO

PIÙ VALORE - Migliorare la capacità di autodiagnosi nelle organizzazioni valorizzando le competenze interne

PROPONENTE

Sistemi Formativi Confindustria

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
		Abruzzo Emilia Romagna Friuli Venezia Giulia Liguria Lombardia Piemonte Toscana Umbria Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica, realizzata nell'ambito di Azioni di Sistema finanziate con Legge 236/93 dal progetto VA.L.OR.E (Valorizzare il Lavoro nelle Organizzazioni Europee), è finalizzata ad innalzare le competenze dei quadri aziendali sulla gestione delle risorse umane per favorire il ricorso ad azioni di formazione continua da parte di piccole e medie imprese. Il progetto si è posto l'obiettivo di far crescere, nelle piccole e medie imprese del settore metalmeccanico, la consapevolezza e l'importanza dell'investimento/coinvolgimento delle risorse umane.

Il modello adottato ha elaborato e utilizzato una metodologia basata sull'approccio della consulenza di processo, applicabile in qualsiasi struttura organizzativa di piccole e medie dimensioni, che consente un'interazione virtuosa tra sistema associativo, imprese e sistema di consulenza (Osservatore, GAS e Accompagnatore). All'interno dell'impresa viene individuata la figura del Gestore Aziendale di Sistema (GAS) che, attraverso azioni di formazione-intervento e di affiancamento in azienda, analizza i processi aziendali, con la finalità di individuarne i punti di forza e di debolezza. La modalità di intervento in azienda, del GAS, è "mediata" dal ruolo degli "Osservatori", ossia funzionari delle Associazioni industriali di riferimento per le imprese, che monitorano l'azione di consulenza effettuata dagli esperti "Accompagnatori" indicati dalle scuole di SFC. Per l'elaborazione del modello sono stati messi a punto una serie di metodologie e strumenti: questionari di analisi organizzativa, questionari di autovalutazione delle competenze del Gestore Aziendale di Sistema, metodologie di accompagnamento all'implementazione della guida alla consulenza di processo.

Il modello è stato sperimentato in 33 PMI del settore metalmeccanico presenti in diversi territori (Liguria, Piemonte, Lombardia, Veneto, Puglia), con diverse dimensioni e tipologie. Con la sperimentazione si è consolidato il legame tra azienda e sistema associativo confederale diffondendo competenze tecniche ed esperienziali nelle 15 associazioni industriali coinvolte

attraverso la figura dell'Osservatore. Inoltre, sei scuole di formazione di sei regioni differenti hanno realizzato la sperimentazione coinvolgendo circa 20 esperti di organizzazione aziendale e condividendo la strumentazione e l'approccio individuato.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Con il progetto di trasferimento si è inteso far crescere la sensibilità delle PMI ai temi della gestione delle risorse umane come leva dello sviluppo organizzativo. In particolare, è stata trasferita una metodologia di analisi, diagnosi e intervento sull'organizzazione delle PMI attraverso il coinvolgimento del sistema associativo confindustriale; i livelli regionali, provinciali e il "sistema esperto" di SFC, ossia le scuole di formazione e di *management*.

La metodologia elaborata nel progetto VA.L.OR.E. è stata trasferita interamente e rappresenta il *focus* del progetto, in quanto si avvale di metodi quali la formazione-intervento, a favore di una risorsa interna all'impresa (GAS) e la consulenza di processo (Accompagnatore). La guida per lo sviluppo delle risorse umane, che accoglie gli strumenti di diagnosi organizzativa sviluppati in base alle peculiarità del settore merceologico nel quale opera l'azienda, è stata revisionata e riadattata ai settori merceologici interessati dal progetto di trasferimento.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto si è avvalso della rete del sistema associativo confindustriale. Per la realizzazione del progetto è stato costituito un Comitato di Pilotaggio e un Nucleo di progettazione a livello centrale e con referenti delle Federazioni regionali degli industriali delle regioni coinvolte nel progetto di trasferimento. Inoltre, nella realizzazione del progetto sono state coinvolte operativamente 18 associazioni degli industriali provinciali.

Tutte le associazioni della Confindustria regionale coinvolte hanno attivato rapporti diretti con la propria regione per diffondere il modello VA.L.OR.E. e individuare altre fonti di finanziamento.

I destinatari del progetto sono stati le sei Federazioni regionali degli Industriali, le Associazioni degli industriali provinciali, i Consulenti esperti di organizzazione, enti/scuole di management socie SFC e sei aziende fruitrici degli interventi.

Attività

Nell'ambito del progetto sono state realizzate le seguenti attività:

Formazione. Tale attività è stata finalizzata a formare formatori, imprenditori e la figura di riferimento in azienda denominata GAS, per diffondere il modello VA.L.OR.E. presso il sistema associativo di Confindustria, affinché questo possa attuarlo a sua volta sul territorio. In particolare, sono state fornite conoscenze e competenze tali da poter svolgere un ruolo stabile di agenti di sviluppo per la crescita organizzativa delle PMI.

Accompagnamento e tutoraggio. Realizzazione di un piano regionale per la diffusione presso il sistema imprenditoriale ed istituzionale delle esperienze e delle metodologie proposte dal modello VA.L.OR.E., con attività di tutoraggio per il trasferimento del *know how* e consulenza

in itinere rivolta ai referenti del sistema associativo delle regioni del centro nord. Al termine di questa attività è stato realizzato un piano regionale per la diffusione del modello VA.L.OR.E.. Nel corso del progetto sono stati realizzati 6 *case histories* relativi ad altrettante esperienze realizzate di applicazione del modello VA.L.OR.E..

Studi e ricerche. L'attività di ricerca è stata finalizzata all'analisi dei settori produttivi agroalimentare, tessile-abbigliamento-calzature, legno e mobilio ai fini dell'adattamento della "guida per lo sviluppo delle risorse umane". In particolare, sono state reperite e analizzate le informazioni sui segmenti di mercato ai fini dell'applicazione del modello VA.L.OR.E..

Sensibilizzazione. La sensibilizzazione, del sistema imprenditoriale locale sui temi della consulenza di processo, è stata realizzata attraverso seminari informativi, incontri e riunioni di adesione al progetto. Tutte le associazioni di Confindustria regionali coinvolte hanno, nell'ambito delle rispettive attività di diffusione del modello VA.L.OR.E., raccolto le esperienze che i rispettivi enti o società di formazione locale o regionale hanno realizzato con la consulenza organizzativa. Questa attività ha facilitato il dialogo e la sensibilizzazione degli operatori perché si è potuto far riferimento nelle attività formative e durante i seminari di sensibilizzazione a casi concreti.

Monitoraggio e valutazione. Analisi quanti-qualitativa relativa all'andamento delle attività previste. Il monitoraggio è stato attuato con rilevazioni *in itinere* e a conclusione del progetto attraverso diversi metodi tra cui l'osservazione partecipata a incontri, seminari ecc.

Risultati/Prodotti

Tra i risultati raggiunti dal processo di trasferimento si evidenziano:

- il coinvolgimento del sistema associativo del Centro-Nord a livello regionale e provinciale.
- la partecipazione di enti/scuole;
- lo sviluppo delle competenze sulle tematiche organizzative attraverso la partecipazione alle azioni di informazione, formazione, progettazione e realizzazione dei Piani di diffusione;
- l'attivazione dei rapporti diretti delle Federazioni regionali con la propria regione per individuare possibili forme di finanziamento di interventi che utilizzano il modello VA.L.OR.E. per le proprie aziende associate;
- la Confindustria Emilia Romagna ha ottenuto il finanziamento di un Programma denominato Valore Plus ideato e sviluppato nell'ambito degli interventi del progetto Più Valore che finanzia interventi di formazione formatori 30 aziende;
- ogni organizzazione di rappresentanza datoriale coinvolta ha potuto trasferire al proprio, interno attraverso i Piani di diffusione della buona pratica, materiali ed informazioni circa l'avanzamento degli interventi dimostrativi organizzando sessioni seminariali con giovani imprenditori e addetti degli enti o società di formazione locali;
- la diffusione dei risultati si è concretizzata in due forme, attraverso la pubblicazione sul sito di SFC nell'area dedicata al progetto dei materiali multimediali e attraverso la realizzazione e distribuzione in 40.000 copie di due *brochure* relative alle esperienze VA.L.OR.E. e "Più-Valore".

I prodotti realizzati sono stati:

- supporto multimediale;
- sito internet <http://www.sfc.it/piuvalore>;
- "Guida allo sviluppo Organizzativo ed alla Gestione delle Risorse Umane" redatta per il progetto VA.L.OR.E. e rivista ed adeguata all'impiego nei tre contesti individuati: il TAC (tessile, abbigliamento, calzaturiero), il settore del legno e mobilio ed il settore agroalimentare;
- analisi dei tre settori coinvolti secondo l'approccio "*Resource-Based View*".

OB. 3 FSE - MISURA D1

TITOLO

Sprint Macerata

PROPONENTE

CENSIS

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Ecipa Lazio• Atenea		Marche

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto "Sprint", origine della buona pratica che si intende trasferire, era finalizzato a migliorare la competitività delle PMI attraverso le potenzialità offerte dalla *Information Society*. Il progetto, realizzato nell'ambito dell'Iniziativa ADAPT II fase, è stato sviluppato attraverso una ricerca-azione tesa a favorire l'accesso alle informazioni per le PMI della Provincia di Roma, con l'obiettivo indiretto di accrescere la consapevolezza di piccoli imprenditori e di attori locali circa le metodologie, gli strumenti e le opportunità dell'*Information Society*. L'intervento era rivolto alle PMI e ai soggetti intermedi locali, intesi come tutti quegli attori locali sia pubblici che privati con ruolo di orientamento, formazione, servizio e assistenza alle imprese. Il progetto era articolato in due fasi: nella prima è stata realizzata una ricerca sulla realtà delle imprese laziali, sui fabbisogni formativi delle imprese artigiane e sulle modalità di fornitura dei servizi da parte dei soggetti intermedi; nella seconda è stato realizzato un servizio telematico locale distribuito tramite internet, con l'intento di migliorare e di ottimizzare la circolazione delle informazioni e delle innovazioni all'interno del sistema locale. I contenuti dei servizi *on line* presi in considerazione nel progetto interessavano 12 aree tematiche; tali aree erano state identificate attraverso una ricerca sui fabbisogni informativi delle PMI condotta su 1500 imprese distribuite sul territorio della Provincia di Roma.

Nel progetto erano coinvolti esperti tematici che garantivano agli imprenditori un servizio di orientamento e supporto informativo "*on demand*". Inoltre, fornivano informazioni sulle "*best practice*" di applicazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nel settore artigiano.

Il progetto ha offerto una possibile risposta ai bisogni sottesi alla domanda di informazione, consulenza ed accesso alle banche dati di cui sono portatori gli operatori economici; nello stesso tempo una vasta indagine sulle PMI, rappresentativa delle aree di maggiore concentrazione industriale e dei diversi settori produttivi, ha consentito di conoscerne in dettaglio i fabbisogni e di organizzare servizi mirati.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Con "Sprint Macerata" è stato possibile trasferire la struttura concettuale del progetto dal contesto della provincia di Roma a quello della provincia di Macerata, in virtù dell'esistenza di una serie di analogie tra i tessuti produttivi del bacino territoriale di origine e quello di destinazio-

ne. Il trasferimento è stato finalizzato a sperimentare, con i servizi per l'impiego dell'amministrazione provinciale di Macerata, un servizio telematico di carattere informativo/orientativo /consulenziale per i piccoli, medi imprenditori e/o responsabili di impresa per accrescere la loro consapevolezza su metodologie, strumenti e opportunità della *new economy* da applicare ai rispettivi contesti aziendali. Nel processo di trasferimento sono stati ridefiniti gli obiettivi specifici, che hanno visto un maggior coinvolgimento dell'amministrazione provinciale di Macerata attraverso i Centri per l'Impiego e alcune delle associazioni imprenditoriali presenti sul territorio. Le metodologie e gli strumenti utilizzati sono stati quelli propri delle nuove tecnologie (tra cui anche la formazione a distanza) - che sono, quindi, diventati tanto il contenuto del trasferimento quanto il mezzo con cui trasferire la buona pratica iniziale - e del lavoro collaborativo in rete.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto è stato promosso da un'ATI costituita principalmente dai soggetti attuatori del progetto originario e quindi con un notevole apporto di specifiche conoscenze, competenze e capacità. Per la realizzazione del progetto è stato costituito un Comitato di Pilotaggio tra i soggetti coinvolti nell'attuazione; gli incontri tra i componenti l'ATI sono sempre stati ricchi di spunti, in cui ognuno apportava le proprie conoscenze specifiche, coordinando gli sforzi sul territorio. Per la comunicazione esterna al progetto sono stati realizzati tavoli di lavoro, seminari e convegni che hanno avuto un buon riscontro tra gli imprenditori e le associazioni di categoria.

Attività

Il processo di trasferimento è stato attuato attraverso una serie di attività integrate e articolate nelle seguenti macro fasi:

Formazione. La formazione è stata indirizzata agli operatori dei centri per l'impiego e finalizzata a sviluppare diverse tematiche: saper fornire il servizio telematico alle PMI ed in particolare essere in grado di gestire una *comunità virtuale*, conoscere le fonti informative, riuscire a gestire un sito; avere delle conoscenze sul ruolo delle ICT nello sviluppo locale (conoscere le teorie sullo sviluppo locale, le dinamiche dello sviluppo locale nell'area interessata e essere in grado di conoscere il rapporto tra innovazione tecnologica e sviluppo locale); disporre della necessaria cultura organizzativa; avere le necessarie competenze tecnologiche. L'attività è stata realizzata per il 70% circa tramite formazione a distanza con un servizio *on line* dedicato.

Accompagnamento e tutoraggio. Tale attività è stata finalizzata a facilitare il processo di condivisione del progetto e raccolta delle adesioni tra tutti i potenziali *stakeholder*; è stato attivato un *knowledge hub*, cioè una piattaforma informatica realizzata per catalizzare e ampliare la dimensione dei flussi informativi tra i soggetti partecipanti all'iniziativa, facilitandone lo scambio. Quest'azione ha portato alla creazione di una rete di soggetti sul territorio.

Studi e ricerche. Con tale attività sono stati analizzati i processi di innovazione all'interno del tessuto imprenditoriale, la rilevazione è stata condotta su 350 PMI locali. I risultati dell'indagine hanno fornito informazioni sulle dinamiche relazionali nel sistema produttivo locale, sulla propensione all'uso di ICT e sui fabbisogni formativi e informativi aziendali.

Sensibilizzazione. Per sensibilizzare gli attori locali alle tematiche del progetto sono stati realizzati una serie di incontri. Inoltre, sono stati attuati alcuni seminari con le imprese su vari temi a supporto dello sviluppo locale (innovazione e PMI; internazionalizzazione ecc.). Negli incontri e nei seminari sono stati coinvolti funzionari pubblici, operatori, imprenditori, parti sociali e associazioni datoriali. I materiali elaborati sono stati inseriti nella piattaforma telematica del progetto.

Monitoraggio e valutazione. L'attività è stata finalizzata a verificare costantemente il raggiungimento degli obiettivi del progetto, al cui termine è stato redatto un rapporto di monitoraggio e un piano di fattibilità per la prosecuzione del progetto.

Risultati/Prodotti

Il progetto "Sprint Macerata" ha raggiunto uno dei suoi obiettivi principali: ampliare le capacità e le conoscenze degli operatori dei Centri per l'Impiego e della Provincia nell'uso delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. La stragrande maggioranza dei partecipanti alle iniziative di formazione di sperimentazione di attività *on line* appartiene, infatti, proprio a questi uffici e strutture.

Il progetto ha contribuito a far crescere, tra gli operatori che hanno partecipato, la consapevolezza sui miglioramenti che le nuove tecnologie potranno apportare ai processi gestionali e organizzativi delle aziende e degli enti locali. Ha, inoltre, registrato un forte interesse presso l'amministrazione provinciale, per la quale è stato redatto un piano di fattibilità per la prosecuzione del progetto sul territorio.

Il piano di fattibilità si inserisce in un contesto che sta mutando. Infatti, la provincia di Macerata è inserita nel progetto regionale Marche "Job Agency", che ha messo in rete i 13 Centri regionali per l'Impiego (CPI). Il progetto si propone di diffondere uno strumento comune di lavoro tra tutti gli attori del sistema, favorendo la comunicazione e l'interoperabilità tra tutti i centri per l'impiego collegati in rete a livello locale, provinciale, regionale.

Infatti, i tre Centri per l'impiego di Macerata, i primi, tra l'altro, ad entrare nella rete regionale, stanno giocando un ruolo di primo piano per sperimentare i nuovi servizi *on line* per il lavoro; Tolentino, in particolare, nel gennaio 2003 ha avviato la sperimentazione del "Job Agency", il sistema di incontro domanda ed offerta di lavoro locale.

Poiché il progetto "Sprint Macerata" ha visto in primo luogo il personale della provincia e del servizio formazione assieme al personale dei Centri per l'Impiego, portare a termine la formazione attraverso modalità di *E-Learning* e la sperimentazione della piattaforme *on line*, potrebbe essere quanto mai opportuno pianificare la prosecuzione delle attività realizzando un sistema di *groupware*, sul modello di quello già messo *on line* nel corso del progetto, centrato proprio sugli operatori dei Centri per l'Impiego ed esteso ad un nuovo nucleo di soggetti chiamati a fare da agenti per lo sviluppo locale dei servizi di rete destinati in primo luogo a promuovere il mercato del lavoro provinciale e più in generale tutti i servizi di *e-government* esistenti.

I principali prodotti realizzati sono stati il rapporto di ricerca, in cui si è analizzata la propensione all'innovazione di 350 imprese sul territorio marchigiano, e un piano di fattibilità redatto per l'amministrazione provinciale, che esplicita in quale direzione l'amministrazione dovrebbe investire per continuare il progetto.

OB. 3 FSE - MISURA D1

TITOLO

Developnet un modello di formazione efficace

PROPONENTE

SOGEA

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Probest service• Istud S.p.a.• Industriali Veneto Siav S.c.a.r.l.		Abruzzo Friuli Venezia Giulia Liguria Lombardia Marche Piemonte Provincia Aut. di Bolzano Provincia Aut. di Trento Toscana Umbria Valle d'Aosta Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Nella buona pratica originaria, realizzata nell'ambito di quattro progetti ADAPT, è stato elaborato un modello efficace di formazione con l'intento generale di diffondere una metodologia formativa, in grado di supportare le 286 imprese coinvolte nell/i progetto/i per gestire i processi di cambiamento necessari ad accrescere la loro competitività ed aumentare l'occupazione. Tramite questi progetti si è inteso sviluppare interventi commisurati ai bisogni specifici delle aziende ed al loro territorio di riferimento. Sono state così sperimentate metodologie innovative di formazione e assistenza alle imprese che da una parte hanno garantito la replicabilità, trasferibilità e qualità dell'intervento e dall'altra hanno permesso di mantenere la massima aderenza alle esigenze di personalizzazione e flessibilità delle attività, in funzione delle richieste sollevate dalle aziende coinvolte. Il "pacchetto formativo" elaborato - che ha focalizzato l'attenzione sulle seguenti aree tematiche: internazionalizzazione dei mercati; qualità, sicurezza, ambiente e *lean production*; crescita imprenditoriale; cooperazione internazionale - ha rappresentato il punto di partenza per identificare le linee direttive sulle quali poi progettare i singoli interventi formativi e tararli sulle realtà aziendali analizzate. Gli strumenti utilizzati sono stati due: il *check-up* e la *metodologia di formazione-intervento*.

Il *check-up aziendale*, ha avuto lo scopo di individuare ed isolare le criticità e potenzialità di crescita e sviluppo d'impresa e, contestualmente ottenere un forte *commitment* del titolare e del manager aziendale. Questo percorso iniziale ha permesso di tracciare e condividere un quadro di riferimento strategico per realizzare l'iniziativa.

La *metodologia formativa* progettata, essendo volta non a fornire soluzioni preconfezionate, ma assistenza metodologica e formazione mirata (affinché le risorse direttamente coinvolte,

fossero in grado di imparare a gestire e a risolvere autonomamente le problematiche aziendali di propria competenza), ha agito come strumento operativo, flessibile e facilmente tarabile in funzione delle esigenze e dei contesti.

Il percorso formativo proposto alle aziende è stato articolato secondo tre momenti fondamentali, caratterizzati da peculiari obiettivi e metodologie: formazione in aula a carattere interaziendale, formazione-intervento e formazione *on the job*. È stata, inoltre, sperimentata una rete di riferimento intersettoriale per i servizi alle imprese e la formazione continua: a livello locale è stata creata una rete regionale (Liguria, Lombardia, Trentino e Veneto) di soggetti istituzionali ed operatori della formazione continua, per favorire lo scambio e la diffusione di idee, progetti ed esperienze rivolti al cambiamento e all'innovazione; a livello transnazionale è stata implementata un'efficiente ed efficace cooperazione con partner europei (Portogallo, Grecia, Belgio, Germania, Finlandia e Gran Bretagna) per l'attuazione del progetto.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento si è posto la finalità di diffondere la metodologia formativa elaborata volta a supportare le organizzazioni a gestire i processi di cambiamento necessari per accrescere la loro competitività e per difendere e aumentare l'occupazione. In particolare, sono state coinvolte anche le amministrazioni pubbliche come beneficiari finali dell'iniziativa per aiutarle a far fronte ai marcati processi di cambiamento in cui si trovano coinvolte. La metodologia della formazione-intervento, pur conosciuta dagli operatori di settore, è risultata ancora oggi innovativa e coerente non soltanto con le esigenze del settore privato ma anche con quelle del settore pubblico. Il progetto, trasferito interamente, è stato attuato in 10 regioni del centro nord: Friuli Venezia Giulia, Veneto, Umbria, Abruzzo, Marche, Lombardia, Liguria, Piemonte, Toscana, Valle d'Aosta e Provincia Autonoma di Bolzano.

Soggetti coinvolti/Destinatari

La metodologia ADAPT *Developnet*, posta alla base del progetto di diffusione della buona pratica, era stata ideata in modo sinergico da quattro strutture (Industriali Veneto SIAV, ISTUD, PROBEST SERVICE e SOGEA) per rispondere in modo congiunto a problematiche presenti sui singoli territori di appartenenza. Successivamente alla presentazione/approvazione dei progetti ADAPT *Developnet* Liguria, Lombardia e Veneto, le quattro strutture citate, pur gestendo in modo autonomo i singoli progetti, avevano avviato una marcata rete per lo scambio di esperienze, prodotti e risultati. Pertanto, è risultato naturale e coerente continuare la strada intrapresa presentando in modo sinergico e congiunto il progetto di trasferimento *Developnet*.

Al fine di favorire un confronto e scambio tra gli attori istituzionali, sociali ed economici operanti sui singoli territori per la creazione di una visione sinergica sul tema della formazione, le quattro strutture attuatrici hanno coinvolto nel progetto: le amministrazioni pubbliche - amministrazioni regionali (10 partecipanti), amministrazioni locali (114 partecipanti), altre organizzazioni pubbliche (93) e le strutture private (153).

Attività

Il progetto è stato articolato secondo le seguenti attività:

Studi e ricerche. Attività realizzata per verificare su un campione pari al 10% delle 311 aziende originariamente coinvolte nei progetti ADAPT *Developnet* Liguria, Lombardia e Veneto l'impatto della formazione-intervento sul sistema impresa e i risultati a medio termine conseguiti. Sono stati redatti 31 casi, da cui è derivata una lettura incrociata volta a comparare le situazioni di aziende diverse per natura, dimensioni, settore merceologico e territorio (Liguria, Lombardia e Veneto).

Formazione. Tale attività è stata realizzata attraverso 30 seminari, con l'obiettivo di divulgare la metodologia formativa nelle 10 regioni interessate. Inoltre, in occasione di questi incontri si è avviato un confronto tra i maggiori attori istituzionali, politici, economici e sociali presenti sui singoli territori sul tema della formazione nelle e per le organizzazioni moderne. Tra le metodologie didattiche utilizzate si è fatto ricorso alla simulazione di percorsi formativi aziendali concreti utilizzando i risultati dei 31 *case study*.

Accompagnamento e tutoraggio. L'accompagnamento è stato realizzato attraverso servizi di assistenza volti a supportare, mediante il sito internet e/o video conferenze, i partecipanti ai seminari, nella comprensione e sperimentazione della metodologia diffusa. Nel sito internet è stato costituito un *forum* di discussione attraverso il quale dialogare con le strutture attuatrici.

Sensibilizzazione. L'attività è stata svolta per diffondere l'iniziativa e sensibilizzare i soggetti politici, istituzionali, economici e sociali operanti sui singoli territori attraverso diversi strumenti: la creazione di un sito internet, la predisposizione di modulistica (*brochure*, locandine ecc.) e incontri pre-seminariali organizzati *ad hoc* per coinvolgere in modo attivo e propositivo nelle attività gli *stakeholder* del territorio.

Monitoraggio e valutazione. È stata svolta sia attività di monitoraggio, attività volta a tenere sotto osservazione ciascuna azione realizzata, sia attività di valutazione di fine intervento.

Risultati/Prodotti

Il trasferimento della buona pratica è stata ampia sia per i territori coinvolti (dieci regioni italiane e la Comunità Europea), sia per l'etoregionalità dei soggetti beneficiari (amministrazioni regionali, amministrazioni locali, altre organizzazioni pubbliche e strutture private). Si è realmente avviato sui singoli territori di riferimento un confronto tra i maggiori attori istituzionali, politici, economici e sociali sul tema della formazione nelle e per le organizzazioni moderne. Prodotti realizzati:

- pubblicazione "Innovazione e Crescita nella Piccola Impresa";
- indagine volta a misurare il trasferimento della metodologia ADAPT *Developnet* nella programmazione normativa locale e nazionale;
- documento sulla pubblica amministrazione come beneficiaria del modello ADAPT *Developnet* per le attività formative rivolte ai propri dipendenti;
- raccolta di 31 *case study* aziendali redatti dalle quattro strutture attuatrici e volti ad evidenziare il processo di cambiamento avviato e gestito con la metodologia ADAPT *Developnet* e i risultati a medio - termine conseguiti;

- CD-Rom consegnato a tutti i partecipanti ai seminari;
- articolo *Developnet* pubblicato dall'Agenzia Liguria Lavoro;
- sito internet *www.developnet2002.it*.

OB. 3 FSE - MISURA D1

TITOLO

Sistema M.O.G.O.L. F.P. per la formazione Just in Time

PROPONENTE

Consorzio Prov. Form. Ferrara

Componenti ATI/ATS

- Talete

Partner Iniziale

- Amministrazione Provinciale di Ferrara

Regioni

Emilia Romagna

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

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: 1) 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; 2) la messa a punto di percorsi formativi organizzati per UFC, erogabili progressivamente su richiesta e *just in time*; 3) un approccio alla valutazione del processo formativo in termini di qualità ed efficacia del servizio reso; 4) un catalogo dell'offerta formativa, personalizzabile, erogabile parzialmente anche a distanza e *on line*; 5) una prima piattaforma per la gestione di corsi *on line*; 6) 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.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

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 interprofessionali.

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.

Come specificato nella sezione relativa alle attività il progetto di studio, adattamento e trasferimento della buona pratica ha comportato:

- attività di analisi delle esperienze precedenti finalizzate all'ottimizzazione del sistema;
- incontri di un Comitato Scientifico che ha visto al partecipazione di organismi tecnici per la formazione, istituzioni e rappresentanze delle imprese e dei lavoratori;
- studi di fattibilità tecnici organizzativi e procedurali che hanno teso a stabilire le condizioni minime per l'applicazione del sistema. Tra queste risultano interessanti: 1) il coinvolgimento e l'interazione di soggetti tecnici ed istituzionali diversi; 2) la necessità di studi di contesto che chiariscano le caratteristiche del tessuto produttivo a livello locale ed i relativi fabbisogni formativi; 3) le caratteristiche degli interventi formativi suscettibili di essere programma-

ti ed erogati con questo sistema (si tratta in particolare di interventi di formazione brevi ma cumulabili nel tempo); 4) i requisiti minimi delle Agenzie Formative capaci di portare avanti questi interventi;

- attività di modellizzazione consistenti anche nella predisposizione di *vademecum* per l'applicazione del sistema diretti agli enti finanziatori e alle agenzie formative e completi di *check list* e strumenti operativi;
- attività di disseminazione realizzate attraverso media diversi tra i quali, sito di progetto seminari e *workshop* ma soprattutto attraverso azioni di diffusione realizzate in maniera formale ed informale dai promotori del progetto e dagli altri *stakeholder* sfruttando le reti proprie di ciascun partner.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Destinatari ultimi dell'intervento risultano essere tutti gli *stakeholder* della formazione continua a livello nazionale ed europeo. Il sistema, infatti, è generalmente applicabile da diversi enti finanziatori pubblici (regioni e province) e privati (fondi interprofessionali) e risulta coerente con le esigenze di una gran parte delle imprese singole o consorziate.

Il progetto ha visto il coinvolgimento diretto di enti istituzionali (Provincia di Ferrara, Regione Emilia Romagna e Ministero del Lavoro), parti sociali (rappresentanti di alcuni fondi interprofessionali, associazioni industriali in Emilia Romagna e nel Polesine), organismi internazionali di ricerca (Cedefop e OIL). La disseminazione che continuerà anche successivamente al termine del progetto tenderà di raggiungere (anche attraverso le reti dei soggetti già coinvolti) una quota importante di enti finanziatori e organismi di formazione in Italia ed in Europa.

Attività

Nel corso della realizzazione del progetto sono state attuate le seguenti attività:

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 3 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).

Risultati/Prodotti

I risultati del progetto sono stati:

- *vademecum* ad uso degli operatori per l'applicazione del modello;
- *vademecum* per l'ente pubblico erogatore;
- sistema di controllo e monitoraggio;
- formazione e politiche per le imprese;
- sistema informatico ed informativo per MOGOL (portale *web*: www.mogol.net), per comunicazione interna ed esterna;

- materiale illustrativo (cartaceo: pubblicazione del progetto, compendio e raccolta materiale dei *workshop* diffuso sotto forma di *memory key*; *CD-Rom* e guida, in inglese e italiano) distribuito via internet e/o durante il *workshop* del 12-13 maggio 2003 presso il Cedefop di Salonicco, durante l'incontro del 22-23 maggio 2003 presso i Ministeri dell'Economia, della finanza, del Lavoro e delle Politiche Sociali, con una delegazione della commissione dell'Unione Europea, durante l'incontro finale di diffusione e divulgazione con i rappresentanti di alcuni Fondi Interprofessionali per la formazione continua;
- sensibilizzazione mirata a livello nazionale, rivolta ai formatori e agli enti di formazione, ma anche alle aziende pubbliche e private e alle associazioni di categoria;

Studi di fattibilità relativi alle soluzioni tecnologiche: 1) di supporto al modello per la comunicazione tra i potenziali attori del sistema; 2) di erogazione della FaD sul territorio nazionale in funzione delle esigenze di formazione continua; 3) di funzionamento di un *Contact center* per la gestione del tutoraggio e del contatto con le aziende.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Dalla valutazione delle competenze alla formazione personalizzata: Trasferimento di una pratica al sistema delle P.M.I. del settore distributivo di veicoli commerciali

PROPONENTE

ISVOR FIAT

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Esposito Veicoli Industriali Srl	<ul style="list-style-type: none">• Europaform• Associazione Smile• Officine Multimediali	Basilicata Calabria Campania Molise Puglia Sardegna Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Nella buona pratica, origine del progetto di trasferimento, è stata sviluppata una metodologia/modello della mappatura e valutazione delle competenze (*assessment*). Tale metodologia è articolata nelle seguenti fasi:

- definizione del modello organizzativo: processi e ruoli dell'azienda;
- definizione delle competenze attese per ogni ruolo individuato;
- rilevazione delle competenze dei singoli lavoratori (attraverso l'uso di specifici strumenti);
- definizione di percorsi formativi personalizzati.

L'azione di *assessment*, così strutturata, consente di definire le competenze *standard* inerenti ad una 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.

In ambito della buona pratica, per competenze si intende l'insieme dei comportamenti/attitudini, conoscenze, esperienze e abilità, viene quindi fatto riferimento alla competenza intesa come: essere, sapere, saper fare.

La metodologia non si limita all'individuazione delle carenze professionali esistenti, bensì prevede la definizione di percorsi formativi personalizzati che rispondano ai bisogni formativi dei singoli soggetti.

La buona pratica è stata sperimentata nel progetto "Dalla valutazione delle competenze alla formazione personalizzata: un percorso di crescita professionale della forza vendita delle concessionarie", realizzato nell'ambito della circolare 65/99 del Ministero del Lavoro "Piani formativi aziendali e Piani formativi settoriali e territoriali" (ex legge 236/93). Il progetto è stato formulato e attuato da ISVOR Fiat, dal Consorzio Conformia con la collaborazione delle parti sociali. Il progetto è nato quale risposta alle esigenze delle concessionarie IVECO per potenziare e riqualificare le figure professionali al fine di fronteggiare i cambiamenti del mercato.

Dall'analisi conoscitiva condotta, è stato evidenziato che le concessionarie, aventi dimensioni di PMI, avevano molte difficoltà nel formare le risorse non disponendo di adeguati supporti. È stato, infatti, riscontrato che in queste realtà, la formazione era prevalentemente episodica e non era finalizzata a rispondere a bisogni formativi particolari.

Per dare risposta a tali esigenze è stato formulato il metodo della mappatura delle competenze. Le figure professionali interessate dal progetto sono state: venditori delle concessionarie, capo vendita, responsabile commerciale, 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 titolari del progetto, dei profili *standard* di conoscenze attese;
- valutazione delle competenze dei soggetti interessati tramite la somministrazione di questionari (questionario sulle conoscenze, questionario di autovalutazione, video test proiettivo);
- analisi da parte degli esperti dei *gap* conoscitivi;
- elaborazione di percorsi formativi personalizzati;
- erogazione delle attività di formazione.

Le concessionarie coinvolte dal progetto sono state 47 ed erano situate nel nord e sud d'Italia. È stato fondamentale il ruolo e la rete di rapporti instaurata con i responsabili delle concessionarie che hanno condiviso il modello e la definizione dei ruoli 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. La metodologia dell'*assessment* è stata riscontrata come strumento importante, oltre che per lo sviluppo di una formazione continua personalizzata, per la definizione e la gestione dei processi d'impresa.

Per ciò che concerne il livello di *mainstreaming* conseguito, si rileva l'adozione della metodologia dell'*assessment* da parte della "Casa Madre" presso altre sedi: Francia, Germania e Inghilterra.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento si è posto come obiettivo quello di trasferire la metodologia dell'*assessment* alle officine autorizzate IVECO che operano sul territorio.

L'esigenza di tale intervento è nata dal fatto che le officine, prevalentemente organizzate in PMI, risentono della rapida evoluzione del prodotto, costringendo il personale ad aggiornare le proprie competenze. Inoltre il fenomeno del *turnover*, che riguarda prevalentemente i tecnici specialisti, mette in evidenza l'urgenza di sviluppare nuove competenze tecniche per le risorse addette alle officine.

Il progetto di trasferimento ha inteso soddisfare tali esigenze fornendo alle officine gli strumenti e le conoscenze per effettuare: l'analisi delle competenze possedute dai lavoratori, la definizione delle competenze attese da ogni figura professionale e la misurazione dei *gap* tra competenze realmente presenti nell'officina e competenze attese. Questo nell'ottica di formare nel-

l'organico una risorsa capace di realizzare la mappatura delle competenze al fine di scegliere percorsi formativi adeguati e mirati alla realtà aziendale.

La metodologia dell'*assessment* non ha subito variazioni, mentre gli strumenti sono stati modificati e adattati ai destinatari e alle competenze che era necessario rilevare. Infatti, la buona pratica originaria ha "mappato" e sviluppato le competenze gestionali del personale di concessionaria, mentre nel trasferimento sono state "mappate" e sviluppate le competenze tecniche. Gli strumenti dell'*assessment* sono stati quindi strutturati tenendo presente l'eterogeneità dei soggetti presenti nelle officine, la loro bassa scolarità e le finalità dell'azione. Sono stati formulati dei questionari differenziati per ruolo composti da un elevato numero di domande. Sono stati costituiti dei gruppi di lavoro, composti da esperti dell'ISVOR e del Consorzio Conformia, con il compito di individuare, con la collaborazione attiva dei responsabili di officina, le competenze attese per le figure professionali coinvolte.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto di trasferimento è stato gestito da ISVOR Fiat in ATI con Esposito Veicoli Industriali Srl, quest'ultimo ha contribuito prevalentemente alla divulgazione dell'iniziativa. Nella ripartizione degli impegni il 90% delle attività è stato realizzato da ISVOR FIAT.

L'azione ha riguardato 204 officine distribuite nelle regioni del sud.

In particolare l'azione ha riguardato le seguenti figure professionali:

- capi officina di concessionaria, i quali hanno sperimentato l'*assessment* ed hanno assunto il ruolo di diffusori della metodologia;
- capi delle officine autorizzate, in qualità di soggetti riceventi la metodologia;
- accettatori, collaudatori, specialisti diagnostici, specialisti elettronici, in qualità di soggetti riceventi la metodologia.

Attività

Le attività svolte nel corso del progetto sono state le seguenti:

Formazione. I momenti di formazione riguardante la metodologia e la struttura dell'*assessment* sono stati indirizzati ai responsabili delle officine autorizzate e ai rispettivi collaboratori. Ad ogni incontro hanno partecipato venti-cinquanta lavoratori appartenenti a diverse officine autorizzate gestite dalla stessa concessionaria.

L'attività di formazione è stata così strutturata:

- *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 (contenuti: concetto di competenze, competenze chiave, dizionario delle competenze, gestione e uso degli strumenti dell'*assessment*);
- valutazione delle competenze attraverso la somministrazione del questionario.

Accompagnamento e tutoraggio. Tale attività è stata realizzata attraverso azioni di tutoraggio rivolte a imprenditori e tutor per preparare le figure professionali ad attuare azioni di *assessment*. L'accompagnamento ha caratterizzato tutte le fasi del progetto poiché i *team* di esperti hanno supportato i soggetti e le strutture interessate in ogni azione.

Sensibilizzazione. Sono stati realizzati incontri individuali con il soggetto attore dell'*assessment*, il responsabile dell'officina e il responsabile servizio al cliente (RCS) della concessionaria che gestisce l'officina.

Durante gli incontri:

- sono stati presentati, al titolare della concessionaria e 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.

Le concessionarie sono state scelte come sede degli incontri per favorire il rafforzamento della rete che solo in parte è presente tra le concessionarie e le rispettive officine. È, inoltre, stata svolta un'edizione pilota di valutazione di competenze *on line* che ha interessato alcune officine della provincia di Napoli.

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, rilevata dall'*assessment* svolto dai collaboratori. I report individuali, inoltre, riportano il profilo individuale emerso, dall'*assessment* e il resoconto delle competenze rilevanti per il ruolo e i rispettivi livelli raggiunti per ogni competenza.

Attraverso la lettura di questa sezione 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 nell'organizzazione è stata stabilita una soglia discriminante al di sotto della quale è necessario un intervento formativo.

La proposta formativa è stata formulata scegliendo tra i 75 moduli (ripartiti su 5 macrocompetenze per un totale di 22 competenze con abbinamento corsi-ruolo) presenti nel catalogo formulato in fase di ricerca. Gli esperti hanno valutato insieme ai singoli soggetti e ai rispettivi capi officina le proposte formative tenendo presente e ridefinendo il piano di sviluppo del lavoratore e dell'organizzazione

Monitoraggio e valutazione. La valutazione è stata attuata proponendo ai soggetti destinatari dell'azione, durante le giornate di formazione, un questionario di gradimento che ha riscontrato 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 di soggetti e delle strutture coinvolte.

Risultati/Prodotti

Per quanto riguarda i risultati raggiunti, il progetto di trasferimento ha evidenziato che la meto-

dologia dell'*assessment*, oltre a consentire l'individuazione delle competenze da sviluppare o acquisire, può essere un valido strumento per rilevare nell'impresa eventuali disfunzioni nella gestione dei processi e delle risorse umane. La buona pratica si è confermata utile per individuare i fabbisogni formativi e per indirizzare il responsabile di officina e la "Casa Madre", nella scelta di percorsi formativi personalizzati.

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

Per ciò che concerne il *mainstreaming* il modello dell'*assessment* è stato recepito e accolto dalla "Casa Madre" e più precisamente da IVECO, che sta strutturando una piattaforma *web* di comunicazione che contiene, nelle aree riservate, la storia formativa di ogni lavoratore e i risultati degli *assessment* svolti fino ad oggi; nella piattaforma è inserito il questionario per l'*assessment*, che i soggetti hanno la possibilità di effettuare *on line* e il catalogo delle offerte formative (ogni modulo e riferito ad esplicite competenze). Ovviamente la piattaforma è a disposizione di tutte le concessionarie e le Officine autorizzate IVECO.

Sono stati realizzati i seguenti prodotti:

- materiale per la presentazione ai convegni della buona pratica, del progetto di trasferimento e dei risultati;
- *CD-Rom* contenente il materiale sopra citato e la testimonianza, di un RCS, dell'esperienza di sperimentazione della buona pratica originaria;
- report, divisi per concessionaria e per le relative officine di appartenenza. Ciascun report è articolato come segue: descrizione del primo incontro, risultati analitici complessivi dell'*assessment*, risultati per officine, copertura di territorio per competenze, profilo minimo e massimo per competenza, profilo di ogni singola persona (scheda anagrafica, ruolo, ripartizione macrocompetenze, competenze rilevate, *gap*, commento individuale), proposta formativa per il piano di sviluppo dell'officina.

La disseminazione a livello nazionale è stata massima a conclusione del progetto, al fine di presentare il modello completo dei risultati raggiunti.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Laboratorio di innovazione dei servizi per la neo-impresa

PROPONENTE

Ist. RTM S.p.A

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Sviluppo Italia Basilicata S.p.A.• ELEA S.p.A.• CEII Calabria EUROBIC Scpa• Agenzia per lo Sviluppo del Golfo EUROBIC CEII Scpa• Fondazione IDIS ONLUS		Basilicata Calabria Campania Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto *Learning System Network (LSN)* - approvato dalla Commissione Europea nell'ambito del Programma ADAPT - origine della buona pratica, nasce per sviluppare le competenze professionali degli operatori delle Piccole e Medie Imprese attraverso corsi di aggiornamento che si avvalgono di tecnologie innovative per la formazione a distanza, l'autoformazione e attraverso un'attività di consulenza sui fabbisogni formativi.

L'analisi preliminare alla realizzazione del progetto LSN ha messo in luce tre criticità derivanti dalla configurazione delle PMI: difficoltà ad accedere e a realizzare programmi di formazione, sia per problemi di natura economica e organizzativa ma anche culturali; carenza di proprie strutture formative, che porta, quindi, a non effettuare investimenti formativi se non specificatamente connessi ad iniziative di breve periodo immediatamente redditizie; attitudine, ancora troppo limitata, nel ricorso alle nuove tecnologie informatiche. Proprio dall'incrocio di questi tre vincoli è stata elaborata una *metodologia integrata* che, coniugando le potenzialità della formazione d'aula, dell'autoformazione e della formazione in rete, risponde alle esigenze cognitive dei sistemi locali di PMI considerati.

In particolare, il modello è stato sviluppato su due piani. A *livello di sistema* fornendo una risposta metodologica globale al problema dell'innovazione delle PMI, disegnando un modello in cui il sistema delle imprese e sistema formativo sono fortemente integrati secondo una metodologia che vede le imprese come attori e non come utenti della proposta formativa. A *livello formativo, tecnologico e organizzativo* per superare gli ostacoli di natura economica/logistica ed organizzativa sono state utilizzate tecnologie telematiche e multimediali per la FaD. La principale innovazione metodologica ha riguardato l'aula virtuale, ossia una specifica metodologia per la gestione dei processi formativi a distanza tramite rete telematica. Il modello elaborato di rete telematica di informazione-formazione è stato validato sia come hardware che software (piattaforma *MyElearning*).

La sperimentazione del Sistema di formazione è stata effettuata in due diversi contesti territoriali: Provincia di Reggio Emilia e Provincia di Salerno.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il trasferimento della buona pratica è stato rivolto a strutture di servizi (BIC), che offrono sul territorio assistenza tecnica (consulenza, formazione e informazione) alle PMI in fase di *start-up*. Il modello organizzativo trasferito può essere inteso come una "rete" formata da un insieme di attori, dotati di un relativo grado di autonomia, che realizzano attività o scambi di informazione in funzione di un obiettivo comune attraverso forme di collegamento e secondo modalità/strumenti definiti. Fornire, cioè, al neo-imprenditore un luogo virtuale dove trovare non soltanto l'erogazione di servizi personalizzati di informazione, formazione e consulenza, ma anche e soprattutto mettere a disposizione un luogo virtuale dove instaurare delle reti di collaborazione, confronto e crescita comune tra le imprese stesse.

L'*output* del progetto è stato soprattutto la messa in rete di soggetti che non avrebbero potuto altrimenti sviluppare forme di sinergia e collaborazione. Le nuove tecnologie della comunicazione sono il fattore abilitante che permette tutto ciò. È stato realizzato un portale inteso come uno strumento *on line* che svolge la funzione di punto privilegiato di accesso al *web* per gli utenti e che fornisce loro un insieme di servizi eterogenei (informativi, formativi, consulenziali) tali da rendere impropria una qualsiasi classificazione (portale orizzontale o verticale).

Il portale, oltre ad un'area visibile a tutti, ne ha una riservata per qualsiasi utente registrato (impresa appartenente al BIC territoriale): ogni BIC ha abilitato con *username* e *password* un determinato numero di PMI campione che può accedere ai servizi offerti dal portale nelle sezioni dedicate al rispettivo BIC. I servizi sono accessibili attraverso delle sezioni di approfondimento documentale predisposte, oppure utilizzando il *forum*, la *chat* o la messaggistica con cui è possibile contattare sia il consulente del BIC sia un'altra PMI della rete riservata.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Una delle ricadute intenzionali del progetto è stata quella di favorire il costituirsi, tra i partner coinvolti, di una rete, intesa come un insieme di attori ("nodi") dotati di un relativo grado di autonomia, che realizzano attività o scambi di informazione in funzione di un obiettivo comune ("*mission*") attraverso forme di collegamento ("*relazioni*") e secondo modalità/strumenti definiti. Si sono così svolti dei seminari in presenza e dei *project work on line*, secondo il classico approccio *blended* (mix, in presenza e a distanza), per la condivisione delle metodologie e per la comune individuazione dei servizi da trasferire *on line*.

L'obiettivo è stato quello di individuare, per ogni partner locale, un servizio destinato alle PMI locali, da reingegnerizzare sulla base delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie della comunicazione.

Sin dall'inizio il *team* di progetto si è costituito come una *comunità virtuale* che, avvalendosi della piattaforma *MyElearning*, ha sperimentato per primo le modalità di interazione *on line*, sia nella fruizione di contenuti formativi (*learning object*) che nella conduzione delle attività di cooperative (*working*).

In principio sono state contattate 10-20 PMI per ciascuno degli otto BIC territoriali (Basilicata, Calabria, Campania e Sicilia); alcune di queste hanno partecipato alla sperimentazione:

- sei aziende coinvolte in Basilicata e molteplici contatti al portale per messaggistica e *chat*;
- dodici aziende coinvolte in Campania e numerosi contatti al portale per la fruizione del servizio offerto (*Check-up*) ;
- sei aziende coinvolte in Sicilia, ma solo due hanno sviluppato contatti con la sezione innovazione;
- quattro aziende coinvolte in Calabria, ma con scarsi contatti sul portale.

Attività

Per il trasferimento della buona pratica sono state realizzate le seguenti attività:

Formazione. Nelle fasi iniziali del progetto le attività di formazione sono state impartite, da parte di formatori ELEA con lezioni frontali di tipo tradizionale e con supporto telematico, ai responsabili del progetto dei BIC e del partner RTM, al fine di sensibilizzare coloro che, successivamente, sono stati i formatori delle PMI nella fase sperimentazione. Con l'Utilizzo della piattaforma informatica *MyElearning*, sono stati condivisi gli strumenti essenziali per il trasferimento e sono stati effettuati *project work* operativi, per progettare i servizi da offrire alle PMI attraverso il portale da sviluppare.

Gli argomenti trattati sono, dunque, pertinenti ai servizi offerti dal singolo BIC e sono stati contestualizzati a seconda delle esigenze; ad esempio, il BIC Campania ha affrontato la tematica del posizionamento competitivo con la messa a disposizione degli utenti dei principi di *marketing* ma anche di gestione amministrativa dell'impresa e dei suoi *output*.

In alcune lezioni *on line* del BIC Campania, inoltre, sono state elaborate le "pillole formative", documenti sintetici e modulari con cui gli utenti hanno preso contatto con gli aspetti più o meno complessi del *marketing*, tale attività è stata finalizzata alla verifica ma anche all'implementazione di elementi di progettazione da utilizzare nel successivo ciclo costi-ricavi.

Accompagnamento e tutoraggio. L'approccio seguito nella fase di accompagnamento e tutoraggio delle PMI è stato quello di partire dall'individuazione della tipologia di aziende che s'intendeva inserire nel gruppo, per poi giungere alla scelta dei servizi.

I diversi partner del progetto hanno, quindi, lavorato in maniera parallela sul territorio nella fase di *start-up* dei servizi offerti attraverso il portale informatico, assistendo l'imprenditore o il referente aziendale nella fase iniziale del trasferimento della buona pratica e in maniera più consistente nella fase di fruizione dei servizi offerti con consulenze *in itinere* grazie a tecnici e consulenti dedicati al progetto.

In particolare, è stato effettuato tutoraggio per il trasferimento del *know how*, al fine di supportare le PMI coinvolte nel progetto alla fruizione di servizi, basati su rete telematica e portale.

Sensibilizzazione. L'attività di sensibilizzazione sul territorio per la promozione della buona pratica, è stata articolata principalmente utilizzando il canale prioritario dell'incontro e riunione presso azienda o in sede dei BIC, in modo da stimolare e coinvolgere la PMI nel progetto. Dagli incontri effettuati dai consulenti e tecnici dei BIC sono derivati successivi tavoli di lavoro, nei quali si sono progettati servizi e funzionalità del portale realizzato. Inoltre, da queste attività sono state selezionate le aziende campione che hanno poi utilizzato i servizi proposti. La comunicazione esterna si è sviluppata attraverso quattro *workshop* territoriali presso i rispettivi BIC che hanno coinvolto le aziende, ed un convegno di chiusura a fine progetto, in

cui sono state esposte le problematiche e gli sviluppi del progetto. In questo convegno sono stati coinvolti anche esponenti di primo piano nel mondo dei servizi alle imprese.

Nel sito *web* è stata realizzata una sezione in cui si evidenziavano le *news* e gli eventi; inoltre sono state attivate le sezioni riservate che hanno permesso la comunicazione tra BIC e PMI nella fase di sperimentazione. Le diverse sezioni del portale gestite dai quattro BIC e da RTM-Elea hanno avuto una diversificata evoluzione e contatti da parte delle aziende coinvolte.

Scambio. L'attività di scambio ha preceduto quella della definizione dei requisiti tecnici e servizi fruibili del portale. Questa fase è stata sviluppata dai partner del progetto al fine di confrontare ed analizzare le altre pratiche sperimentate sul territorio. Sono stati raccolti contributi analizzando portali ed effettuando interviste a fruitori di altre buone pratiche (imprenditori ed erogatori di servizi e consulenza *on line*). Ciò ha permesso di raggiungere significativi punti di partenza per la progettazione e le modalità di erogazione dei servizi sul portale.

Studi e ricerche. Nell'ambito della ricerca sono stati utilizzati i risultati della fase di scambio che hanno consentito la costruzione di una banca dati, contenente informazioni sui prodotti e sui servizi disponibili.

Monitoraggio e valutazione. La valutazione ed il monitoraggio della buona pratica sono stati realizzati principalmente mediante l'analisi dei documenti e degli scambi di informazioni attraverso il portale.

Sono state realizzate rilevazioni dei flussi di informazione ed interviste telefoniche, al fine di monitorare e valutare l'efficacia delle attività sviluppate.

Risultati/Prodotti

Dal progetto è emerso che la rete esplica le sue potenzialità nel momento in cui viene utilizzata dall'impresa a complemento delle strategie competitive già poste in essere, che potranno essere ripensate e arricchite di contenuti attraverso una tecnologia abilitante messa a disposizione da una struttura di sostegno.

In tal senso il ruolo rivestito dalle strutture di sostegno all'imprenditorialità assume una portata decisamente significativa, nel favorire una maggiore presa di coscienza nel tessuto imprenditoriale locale dell'importanza strategica dei servizi offerti dalla rete.

È evidente che l'utilizzo, da parte delle strutture stesse, di portali di servizio per le PMI, risulta particolarmente coerente con tale processo di trasformazione e di crescita.

Inoltre, si stanno affermando ormai nuove regole per la crescita delle PMI e un nuovo modo di fare imprenditoria, dipendente dalla capacità di allargare il proprio sguardo e la propria attività. In tal senso il presente progetto ha dimostrato tutta la sua efficacia nei termini dello strumento di rete utilizzato ed i servizi proposti.

Inoltre, l'effetto di tali trasformazioni va nella direzione di reti e relazioni tra imprese intese come scambio di informazioni, ricerca, aggiornamento reciproco, concentrazione di intenti e sforzi creativi, collaborazioni all'interno di una stessa e ben determinata area geografica, il cui valore principale può essere la riduzione dei costi aziendali sul piano dei trasporti, dell'approvvigionamento delle materie prime, del mercato del lavoro, delle competenze, di ricerca e sviluppo.

Questo, alla luce dell'esperienza svolta, è uno dei principali elementi di sviluppo dei portali di servizio per le PMI: fornire cioè al neo-imprenditore un luogo virtuale dove trovare non soltanto l'erogazione di servizi personalizzati di informazione, formazione e consulenza, ma anche e soprattutto dove instaurare delle reti di collaborazione, confronto e crescita comune tra le imprese stesse.

Una volta implementato il portale di servizio alle Pmi, con le aree riservate dove i partner territoriali (BIC) potevano erogare i servizi prescelti, si è iniziato a sperimentare tali servizi su un campione di PMI.

Gli elementi di innovazione che si è cercato di introdurre nella realizzazione del portale sono stati sostanzialmente due:

- l'inserimento di veri e propri servizi consulenziali per supportare lo sviluppo imprenditoriale delle imprese a livello locale;
- la coesistenza dei vari servizi nello stesso portale, nella prospettiva di favorire la nascita di dinamiche collaborative sia tra strutture di servizio alle PMI sia (e soprattutto) tra imprese situate in diverse aree geografiche.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Modelli di gestione delle comunità professionali on line

PROPONENTE

Univ. Venezia

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Fondazione CUOA• CAF ACLI srl• ENAIP		Basilicata Calabria Campania Molise Puglia Sardegna Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che si intende trasferire trae origine dal progetto "Le comunità professionali in rete come mezzo di formazione individuale" finanziato con L. 236/93 con la finalità di favorire la crescita di saperi professionali, con particolare attenzione alle figure professionali intermedie, che con l'attivazione di comunità interorganizzative trovano nella rete telematica (*intranet*) il principale strumento di coordinamento e di scambio di informazioni. Le "comunità professionali", intese come gruppi di persone che, condividendo problematiche professionali comuni, sono coinvolti nello sviluppo di pratiche, soluzioni e nuove conoscenze, rappresentano nel contempo un luogo di formazione, un contenitore di servizi qualificati, luogo di confronto e di discussione, nonché luogo di produzione dei saperi professionali. Pertanto la loro funzione è quella di riorganizzare la fruizione di pacchetti formativi aggregando preferenze e priorità e trasformando il tradizionale rapporto tra domanda e offerta formativa.

La buona pratica sperimentata - la creazione e la gestione di comunità professionali *on line* - ha permesso di formare 100 *professional* delle piccole e medie imprese del nord-est e, quindi di consolidare e sistematizzare un modello di formazione continua. In particolare, le "comunità professionali" in rete hanno permesso di superare l'incapacità delle PMI nel fornire alle proprie figure professionali intermedie un percorso formativo costante nel tempo e personalizzato.

Per quanto riguarda l'impatto sui sistemi la sperimentazione ha permesso la riproduzione dell'intervento in altri contesti territoriali e l'adozione stabile del modello da parte del proponente, nonché l'adozione delle modalità di intervento da parte di attori pubblici e privati non coinvolti nel progetto originario.

I benefici prodotti oltre il ciclo di vita del progetto hanno visto la riorganizzazione dei servizi informativi e formativi grazie allo sviluppo e al consolidamento di una nuova metodologia di integrazione, di scambio e lavoro tra i beneficiari del progetto e ulteriori utenti non previsti originariamente. Ciò ha peraltro consentito il rafforzamento delle reti locali esistenti, ovvero la creazione di nuove.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

La buona pratica sperimentata - le comunità professionali in rete - è stata trasferita dal contesto delle PMI a contesti più delimitati e precisi nell'ambito dei quali debbono tuttavia rilevarsi le stesse caratteristiche:

- rispetto all'utenza, la necessità di individuare modalità e strumenti nuovi di formazione continua, sia per l'impossibilità dei lavoratori di allontanarsi dal proprio posto di lavoro, sia per la carenza dell'offerta formativa;
- rispetto al modello organizzativo, che si tratti di uno scenario strutturato a rete, articolato in unità territoriali di dimensione medio-piccola.

In tale ottica la buona pratica descritta è stata applicata alla rete delle società Acli Service, aderenti al CAF Acli e, in modo particolare, ai responsabili assistenza fiscale, che rappresentano i nodi cruciali della stessa rete e, in quanto tali, i testimoni privilegiati per veicolare e diffondere le competenze e le conoscenze acquisite. Si tratta di 429 Acli Service disseminate nelle Regioni Ob. 1 - ambito territoriale interessato al trasferimento - di cui 32 sono sedi provinciali.

Soggetti coinvolti/Destinatari

La specificità dei *target* individuati (Centri assistenza fiscale, CAF Acli, patronati, formatori ed Enti Locali) ha consentito il superamento di talune criticità riscontrate nel contesto di provenienza della buona pratica, diventando per converso un elemento di forza durante il processo di trasferimento. Se per le PMI la condivisione delle conoscenze ha risentito dei problemi di natura concorrenziale, il trasferimento della buona pratica ad attori appartenenti alla stessa struttura e che operano in regime di esclusiva sul territorio di riferimento, ha consentito il raggiungimento di risultati migliori. Il forte senso di appartenenza ad un settore specifico dei beneficiari, unitamente all'elevato livello di cooperazione dei soggetti coinvolti (Università di Padova, Fondazione CUOA e Enaip-Acli) rappresentano un connotato di eccellenza della buona pratica nella fase del processo di attuazione. La *governance* del progetto si è esplicitata attraverso un apposito Comitato di Pilotaggio e l'attivazione di gruppi di lavoro informali ai quali hanno preso parte tutti i componenti della ATS, nelle fasi di progettazione, coordinamento, realizzazione e divulgazione dell'iniziativa.

Attività

Il processo di trasferimento ha confermato gli obiettivi generali e specifici del modello sperimentato: con le finalità di creare e lanciare una *community* tra gli operatori delle Acli Service; di rafforzare l'interazione tra figure professionali differenti all'interno della rete; definirne la relativa mappa delle competenze. Tutto ciò nell'intento di creare uno strumento formativo e al tempo stesso operativo per i responsabili assistenza fiscale e per gli altri operatori di rete delle Acli Service con l'attivazione ed il consolidamento di una "Comunità Virtuale", intesa come sede naturale e privilegiata di scambi, condivisione di esperienze, valorizzazione e capitalizzazione delle competenze professionali.

Anche sul piano metodologico sono stati riproposti il modello organizzativo della *web community*, e moduli formativi misti attraverso momenti di formazione *on line* (*forum*, *chat* ecc.) e momenti di formazione in presenza (aula, seminari ecc.) In sintesi, la combinazione delle diverse tipologie di intervento, in rete con servizi formativi-informativi, sul territorio attraverso seminari e *workshop*, e presso le Acli Service con l'analisi dei fabbisogni e il bilancio delle competenze, ha governato tutte le fasi del processo. Più in dettaglio, le attività realizzate durante il trasferimento possono essere individuate nelle seguenti macro-aree:

Formazione. L'azione era finalizzata ad approfondire gli strumenti di lavoro della *web community* e le competenze in materie tecnico-fiscali. L'attività, che è stata rivolta agli operatori della rete Acli, si è svolta con una parte consistente di formazione a distanza, e con lezioni di tipo tradizionale, seminari e conferenze. Gli interventi di formazione hanno consentito l'acquisizione di competenze di settore, competenze trasversali/relazionali e competenze specifiche per la creazione e gestione d'impresa.

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività di accompagnamento è stata realizzata con l'affiancamento dei beneficiari (operatori e partner del progetto), in modalità *on line* e in presenza, principalmente per agevolare il percorso di apprendimento a distanza, per favorire il trasferimento di *know how*, e per le fasi di assistenza *start-up* e consulenza *in itinere*.

Studi e ricerche. L'attività è stata realizzata in tutte le Regioni dell'Ob. 1 con la finalità di ottimizzare la buona pratica e agevolare le condizioni del trasferimento. Si è proceduto pertanto con la raccolta e l'analisi dei documenti, con l'analisi dei fabbisogni e l'elaborazione del relativo modello di ricerca.

Sensibilizzazione. L'attività di sensibilizzazione è stata finalizzata alla promozione del progetto e del nuovo strumento *on line* e rivolta a formatori e operatori, è stata realizzata attraverso l'utilizzo di reti, *forum* interattivi, seminari informativi, incontri promozionali e riunioni di adesione al progetto.

Scambio. Detta attività è stata realizzata *on line* ed ha coinvolto formatori ed operatori delle Acli. I metodi utilizzati per agevolare la condivisione e lo scambio di *know how* sono stati l'affiancamento e lo sviluppo congiunto di percorsi e metodi.

Risultati/Prodotti

Tra i risultati raggiunti dal processo di trasferimento si evidenziano:

- la creazione e il consolidamento di una *web community* come strumento di interazione, scambio e lavoro tra i beneficiari del progetto e i destinatari indiretti,
- il miglioramento delle competenze valutate dei tre profili coinvolti (Operatori Senior rete Caf Acli; Res. Amm. Fiscali; Res. Acli Service).

Sono stati inoltre realizzati i seguenti prodotti:

- *web community*
- moduli didattici *on line*
- *mediateca*

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

SIFORMA NET - Sistema di formazione, orientamento e misure di aggiornamento in rete

PROPONENTE

CISI PUGLIA

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione locale• SCINT - centro studi per l'internazionalizzazione• CLICOM• I.S.F.I.Ma.• Provincia di Taranto	Basilicata Puglia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto SIFORMA - Sistema di Formazione ORientamento e Misure di Accompagnamento - origine della buona pratica da trasferire, scaturisce da un'esperienza finanziata dal Ministero del Lavoro, con Fondi Nazionali ai sensi della Circolare 65/99, e realizzato nella provincia di Lecce. L'intervento si poneva come finalità l'integrazione di azioni, competenze e soggetti impegnati sul territorio in attività di orientamento e formazione per la creazione di un sistema telematico aperto e permanente per la gestione e la diffusione di informazioni integrate. Il progetto ha inteso favorire: da un lato un processo di concertazione - con il concorso attivo di enti locali territoriali, enti di formazione, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, il sistema dell'istruzione - per dar vita ad un'iniziativa unificante, che integrasse l'operato delle diverse amministrazioni, preparando il territorio a colmare le distanze esistenti tra domanda e offerta di lavoro; dall'altro la definizione di *standard* metodologici omogenei per la realizzazione di una ricerca-intervento sui fabbisogni formativi. Si è proceduto a effettuare una mappatura del territorio della Provincia di Lecce, che ha evidenziato le principali problematiche incontrate dagli operatori locali nei processi di sviluppo dell'area. In sostanza, il progetto ha dato luogo: ad una ricerca sui fabbisogni formativi nelle aziende; alla diffusione nelle stesse aziende di un modello originale di rilevazione del bilancio delle competenze; al confluire progressivo dei risultati del lavoro in un prodotto informativo telematico "aperto" e ormai permanente. Il modello elaborato è stato sperimentato e convalidato e rappresenta un primo sistema di aggregazione fra domanda e offerta che ha inciso direttamente nelle politiche dell'orientamento e della formazione del territorio. Tra i risultati conseguiti dal progetto si possono enucleare la realizzazione di interventi combinati di formazione continua in circa 50 PMI del territorio, la diffusione della cultura dell'analisi e della socializzazione del fabbisogno, l'attivazione di un sito internet che ha messo anche l'utente finale (il lavoratore occupato ma scarsamente motivato o il disoccupato) nella condizione di conoscere la realtà in cui muoversi. Le attività realizzate nel progetto SIFORM sono confluite nel Patto Territoriale per il manifatturiero.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Nel processo di trasferimento della buona pratica si vuole consolidare il metodo "dell'intesa a più soggetti", con il coinvolgimento dei diversi attori operanti nel territorio, in un'azione di programmazione volta a valorizzare il capitale umano nelle PMI. Inoltre, si è inteso valorizzare e mantenere aggiornati i prodotti realizzati nell'ambito delle attività progettuali dopo la conclusione delle attività.

Del progetto originario sono state trasferite alcune parti fondamentali quali: il modello organizzativo, la metodologia e gli strumenti utilizzati. Del *modello organizzativo* sono state trasferite sia le modalità di coinvolgimento degli attori locali del sistema della formazione e dell'orientamento e delle politiche attive per il lavoro, sia specifici modelli di monitoraggio dei fabbisogni formativi e di orientamento nelle PMI. Della *metodologia* è stato trasferito il modello di ricerca-intervento sui fabbisogni formativi espressi dal tessuto produttivo locale. Per quanto riguarda gli *strumenti* è stato implementato il "sistema telematico aperto" (www.siforma.net), che rappresenta uno strumento sia di raccordo funzionale di tutte le attività realizzate che di aggregazione per gli operatori locali. In particolare, è in grado di aggregare e razionalizzare i contributi di tutti gli attori coinvolti veicolando informazioni, opportunità e notizie in tema di formazione, lavoro e orientamento.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Nel progetto sono coinvolti diversi partner, alcuni di essi rappresentano anche i destinatari del processo di trasferimento, in quanto hanno contribuito ad attuare azioni di sensibilizzazione nei due territori oggetto del trasferimento della buona pratica sugli obiettivi del progetto e sui servizi offerti dal "sistema telematico aperto". Per la *governance* del progetto è stato costituito un gruppo di lavoro informale, che ha contribuito all'integrazione tra tutte le risorse impegnate sul progetto. Inoltre, il "sistema telematico aperto", per la sua configurazione, ha consentito di gestire contenuti e contributi esterni ed interni, creando e valorizzando un patrimonio di conoscenze "comune".

Il progetto Siforma.net, rivolgendosi principalmente alle comunità delle Province di Taranto e Potenza interessate dal trasferimento della "buona pratica", ha offerto a cittadini (lavoratori, disoccupati, studenti), enti pubblici (enti regionali e provinciali preposti alle politiche del lavoro, Centri per l'impiego) enti di formazione, associazioni di categoria, sindacati, imprese e liberi professionisti le informazioni utili e gli strumenti per conoscere i fabbisogni di nuove figure professionali, le dinamiche che caratterizzano il mercato del lavoro, le tecniche di orientamento e di accompagnamento al lavoro e all'autoimprenditorialità. In particolare, il progetto ha consentito a 62 operatori dei servizi di orientamento/lavoro presso i CTI di acquisire competenze specifiche.

Attività

Le attività realizzate dal progetto sono state:

Formazione. L'attività è stata attuata nella Provincia di Taranto e di Potenza, per operatori del Collocamento Obbligatorio e Ordinario, con la finalità di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro alla luce della riforma dei Centri Territoriali per l'Impiego. Tale attività ha consenti-

to agli operatori e funzionari pubblici di acquisire sia competenze nel settore, sia competenze trasversali e relazionali.

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività si è concretizzata in una prima fase in cui il soggetto attuatore ha svolto un affiancamento consulenziale in favore dei partner di progetto che, a loro volta, in una seconda fase hanno svolto attività di affiancamento consulenziale in favore di gruppi tematici interistituzionali. L'attività è stata finalizzata alla diffusione delle informazioni sul progetto originario e all'omologazione delle metodologie di ricerca sul campo e di gestione delle informazioni.

Studi e Ricerche. L'attività si è concretizzata nella definizione di un modello di analisi, elaborazione e produzione di dati statistici sul mercato del lavoro utili al monitoraggio dell'andamento del mercato, delle caratteristiche della domanda e dell'offerta e alla valutazione dei fenomeni che si manifestano sul territorio. I risultati di tale attività sono confluiti in un Osservatorio, che serve da raccordo informativo con tutti i soggetti del mercato del lavoro e permetterà di captarne le dinamiche per favorire l'incrocio tra la domanda e l'offerta e l'integrazione tra i servizi per l'impiego, le politiche attive, la formazione e l'orientamento.

Sensibilizzazione. Attività realizzata dal soggetto attuatore e dai soggetti partner per sensibilizzare i due territori oggetto del trasferimento della buona pratica sugli obiettivi del progetto e sui servizi offerti dal "sistema telematico aperto". L'attività è stata realizzata principalmente attraverso incontri e riunioni di adesione al progetto.

Scambio. L'attività ha attuato prioritariamente il trasferimento delle metodologie adottate con il progetto SIFORMA ai partner delle Province di Taranto e di Potenza. Con il progetto di trasferimento è stato implementato il "sistema aperto di rete o telematico" che, attraverso il confronto permanente ed il continuo scambio di informazioni ed esperienze, si è concretizzato nello sviluppo di rapporti di stretta collaborazione e di cooperazione concreta e qualitativamente avanzata tra gli attori del progetto.

Tra le varie azioni realizzate nell'attività di scambio, particolare importanza ha assunto lo studio sullo stato della formazione continua nelle province interessate al trasferimento. L'analisi, è stata finalizzata a verificare la percezione dei fabbisogni di sviluppo strategico, organizzativi e di formazione delle risorse umane delle imprese operanti nelle province partner del progetto. L'attività è stata realizzata attraverso lo sviluppo congiunto di prodotti e, in misura minore, da gruppi di lavoro tra interlocutori di contesti e settori diversi.

Monitoraggio e valutazione. La fase di monitoraggio è stata effettuata da un gruppo di lavoro che ha operato sulla base di uno specifico modello. L'attività è stata preceduta da alcuni compiti organizzativi e procedurali attribuiti alla "Funzione Organizzazione", che ha assicurato al gruppo di lavoro la disponibilità di tutte le informazioni e la documentazione necessaria e favorire i contatti e la diffusione delle informazioni al suo interno, l'organizzazione di riunioni e la relativa logistica, la redazione e distribuzione di rapporti, ecc. Inoltre, è stata attuata un'autovalutazione, applicata in tutte le fasi del processo di trasferimento, che ha riguardato gli aspetti importanti delle attività di progetto.

Risultati/Prodotti

Con il progetto Siforma.net sono stati rafforzati i processi di innovazione tecnico-organizzativa che le Province di Taranto e di Potenza avevano già avviato nei rispettivi sistemi di servizi per

l'orientamento e l'impiego realizzando l'integrazione delle esperienze condotte nel sistema a rete. In particolare, i CTI dei due territori coinvolti dal trasferimento della buona pratica presentavano, all'inizio del progetto, stadi differenti di applicazione dei nuovi modelli di erogazione di servizi all'utenza e diversi livelli informatizzazione. In tale contesto, SIFORMA.NET ha offerto un supporto metodologico per realizzare, sui territori coinvolti dal trasferimento della buona pratica, indagini e ricerche sui fabbisogni formativi e sulla domanda di profili professionali. Nell'attuazione del progetto sono stati predisposti due modelli di "osservatorio del mercato del lavoro" differenziati in ragione del livello di organizzazione e della disponibilità delle informazioni già esistenti nelle due organizzazioni.

L'indagine sui fabbisogni professionali e formativi delle PMI della Provincia di Lecce - realizzata nell'ambito del precedente progetto SIFORMA - ed il modello di bilancio delle competenze sperimentato sui lavoratori hanno costituito la strumentazione di base a disposizione delle province per l'omogeneizzazione delle azioni promosse da Siforma.net. I risultati delle indagini rappresentano sicuramente un patrimonio a disposizione dei due territori il cui valore dovrebbe essere consolidato mediante azioni sistematiche di ricerca che le province coinvolte potranno effettuare avvalendosi del modello messo loro a disposizione dal progetto.

Anche la comunicazione e divulgazione dei risultati del sistema è risultata innovativa per i territori coinvolti: il supporto della rete internet e le modalità di trasferimento delle informazioni da e verso gli utilizzatori istituzionali, attraverso un portale dedicato, hanno consentito di raggiungere un pubblico più vasto ed eterogeneo.

Nell'ambito del progetto è stato creato un portale internet nel quale sono confluiti tutti i principali prodotti realizzati, articolato nelle seguenti sezioni:

- *news lavoro e formazione*: pubblicazione e aggiornamento quotidiano di notizie e informazioni regionali, nazionali e comunitarie in materia di lavoro e formazione;
- *formazione: database* che contiene schede aggiornate relative all'offerta di corsi di formazione e agli enti che li organizzano. L'informazione è relativa ai territori, regionali, su cui ha inciso il progetto: Puglia e Basilicata;
- *orientamento*: sezione dedicata agli utenti che intendono avvalersi di servizi di orientamento e agli operatori di enti che erogano servizi di orientamento e consulenza. In particolare, sono a disposizione degli utenti e degli operatori strumenti come il modello di bilancio delle competenze, la normativa relativa a tirocini formativi e stage, servizi informativi sull'autoimprenditorialità e l'autoimpiego, nonché le opportunità di inserimento lavorativo per le fasce deboli. Sono infine disponibili per tutti gli utenti: un servizio gratuito di prima consulenza, un percorso di "auto-orientamento" e un percorso di supporto per gli operatori dei CTI che svolgono attività di orientamento e consulenza;
- *lavoro*: sezione in cui vengono pubblicate le informazioni relative ai contratti di lavoro, agli incentivi all'autoimpiego e all'autoimprenditorialità, alle parti sociali, ai CTI, ai servizi per le imprese - osservatorio sui fabbisogni formativi, alle tecniche di *assessment*, al *team building*, all'autovalutazione, nonché informazioni sulle offerte di lavoro;
- *normativa e documenti utili*: archivio documentale di ricerche e modulistica su formazione e lavoro;
- *bandi e concorsi*: sezione informativa relativa alla pubblicazione di bandi e concorsi pubblici regionali, nazionali e comunitari in materia di formazione e lavoro;

- *weblog*: sezione “interattiva del portale” che offre servizi di assistenza ed *helpdesk* personalizzati su formazione, orientamento e lavoro.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

TRAMES - Trasferimento di metodologie di e-learning per imprese sarde

PROPONENTE

CRS 4

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
• Poliedra spa	• Confindustria Prov. Cagliari	Sardegna

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che si trasferisce, relativa alla metodologia, agli strumenti e alle modalità organizzative di interventi di formazione a distanza (*E-Learning*), è stata messa a punto nel progetto "Riqualificazione di dirigenti industriali" finanziato nell'ambito dell'Iniziativa ADAPT e realizzato in Provincia di Torino.

L'obiettivo del progetto era duplice: da un lato aggiornare, attraverso l'impiego di formazione flessibile e a distanza, i quadri e i dirigenti delle PMI piemontesi per consentire loro di acquisire competenze e conoscenze imprenditoriali necessarie a rispondere ai cambiamenti industriali in atto; dall'altro sperimentare metodologie didattiche innovative per rispondere in modo adeguato ai fabbisogni e alle peculiarità di un *target*, dirigenti e quadri di piccole e medie imprese, che mostrava una scarsa propensione all'utilizzo delle tecnologie informatiche e telematiche, ma al contempo considerava estremamente vincolante la modalità di formazione tradizionale in aula. Inizialmente è stata realizzata un'indagine tesa ad individuare le risposte formative che, in termini di contenuti e di modalità di apprendimento, incontravano più facilmente l'approvazione dei destinatari finali, ciò ha condotto alla realizzazione di percorsi formativi "misti", che alternano momenti di formazione autonoma a distanza supportati dall'uso di un *Learning Management System* basato sull'utilizzo di internet.

La metodologia messa a punto è articolata in diversi percorsi formativi relativi a competenze trasversali, quali il potenziamento delle capacità manageriali, la pianificazione strategica e il miglioramento continuo dell'azienda. Per la metodologia didattica vengono utilizzate simulazioni di casi studio, giochi di ruoli, discussioni e confronti tra partecipanti ed esperti. La maggior parte dell'attività è veicolata attraverso internet, con la possibilità di scaricare dispense e materiali didattici, di partecipare a *forum* di discussione e di fruire di un supporto *on line* per tutor ed esperti nei contenuti.

La metodologia formativa sperimentata, che ha coinvolto oltre 90 partecipanti, ha permesso, anche attraverso l'integrazione con azioni di orientamento, informazione e sensibilizzazione del tessuto imprenditoriale piemontese, di ampliare l'orizzonte delle opportunità a disposizione delle imprese per perseguire l'aggiornamento professionale e, in taluni casi, la riconversione delle risorse umane.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto TRAMES - Trasferimento di Metodologie di *E-Learning* per le imprese Sarde - è nato per diffondere un insieme di metodologie e di tecniche per la formazione in rete adattandole al contesto della Sardegna, si rivolge a Piccole e Medie Imprese e, limitatamente alla prima fase, anche al mondo della scuola.

La metodologia di trasferimento messa in atto per la realizzazione del progetto è basata su un approccio *bottom up*, che prevede l'intervento diretto e attivo dei soggetti e degli attori chiave che operano nei territori e nei settori di riferimento. In particolare, il processo di trasferimento è stato realizzato intervenendo su più ambiti:

- agendo sul sistema della formazione professionale attraverso azioni di formazione, informazione e affiancamento consulenziale rivolte agli operatori degli organismi di formazione;
- agendo sul sistema delle imprese attraverso il loro coinvolgimento in attività di formazione, informazione e sensibilizzazione;
- integrando i due ambiti (sistema delle imprese e della formazione professionale) attraverso il coinvolgimento diretto degli operatori della formazione nella progettazione, realizzazione e valutazione di azioni pilota di formazione rivolte alle imprese.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Al progetto, ha partecipato con ruolo attivo, l'Associazione degli Industriali di Cagliari che ha contribuito, attraverso il coinvolgimento dei propri associati alla fase di sensibilizzazione, disseminazione e diffusione dei risultati progettuali. Il coinvolgimento diretto degli operatori della formazione ha permesso un effettivo trasferimento della buona pratica in Sardegna.

Attività

Il progetto si articola nelle seguenti macrofasi:

Studi e ricerche. Tale attività è stata finalizzata all'analisi del contesto e studio di fattibilità del trasferimento in funzione delle specificità locali e dei requisiti dell'utenza. Il risultato di questa fase ha messo in evidenza lo stato attuale delle proposte di formazione in rete e la domanda dei fabbisogni formativi delle imprese. L'attività è stata realizzata attraverso interviste a testimoni privilegiati e questionari rivolti agli imprenditori e agli operatori della formazione.

Formazione. La formazione nella prima fase del progetto è stata finalizzata al trasferimento della metodologia *E-Learning* a un gruppo composto di 18 formatori, educatori e insegnanti. La metodologia trasferita è orientata alla autonoma risoluzione di problemi attraverso la formazione su misura, mentre la metodologia didattica alla base dei corsi nasce da una visione allievo-centrica, in cui tutte le attività proposte hanno l'obiettivo di aiutare l'allievo nel suo processo di apprendimento. L'esperienza ha permesso a formatori ed insegnanti di partecipare come allievi ad un corso di formazione *on line*, allo scopo di sperimentare in prima persona le difficoltà incontrate da un nuovo *on line learner*, rielaborare criticamente questa esperienza, per poi partecipare alla progettazione di corsi. I partecipanti hanno acquisito competenze

relative a progettazione, erogazione e gestione di iniziative di formazione in rete, nonché all'utilizzo della piattaforma *Jolie* (sviluppata per la gestione di progetti integrati *on line*).

Nella seconda fase di "sperimentazione in qualità" sono stati coinvolti alcuni allievi del corso di formazione formatori nel ruolo di progettisti, autori di contenuti e tutor. La fase di sperimentazione del modello e della metodologia nelle imprese è stata attuata attraverso l'erogazione di 4 corsi *on line*, gestiti dal gruppo di coordinamento del progetto e da esso progettati su temi risultati interessanti durante l'analisi dei fabbisogni formativi delle PMI sarde. I temi dei quattro corsi attivati, per un totale di 97 iscritti, sono: sviluppo delle capacità manageriali; pianificazione strategica; sistema di qualità e internalizzazione delle PMI.

Accompagnamento e tutoraggio. Con tali attività sono state attuate azioni di consulenza, al fine di mettere a punto percorsi formativi in rete per le PMI e sperimentare nella pratica tutte le fasi del processo formativo: progettazione, erogazione e valutazione di corsi di formazione a distanza.

Monitoraggio e valutazione. Il piano di valutazione del progetto TRAMES ha previsto un costante monitoraggio e tre importanti momenti di valutazione: la valutazione *ex-ante*; la valutazione *in itinere*; la valutazione *ex-post*. La valutazione *ex ante* è stata effettuata attraverso un'operazione di ricerca sociale che ha consentito di individuare gli elementi caratteristici del contesto sardo e di analizzare i fabbisogni formativi delle PMI sarde. La valutazione *in itinere* è avvenuta sia per mezzo della rilevazione sistematica delle attività attuate sia attraverso indagini tradizionali (questionari), che hanno consentito di ottenere il quadro generale dell'esperienza in corso e, in particolare, del livello di soddisfazione della metodologia proposta ai partecipanti. La valutazione *ex post* entra nel merito degli obiettivi fissati dal progetto ed in particolare, riguarda l'impatto in termini di trasferimento della buona pratica (metodologia di E-Learning) alle PMI sarde.

Risultati/Prodotti

Durante il progetto sono state messe a punto linee guida per l'applicazione di metodologie E-Learning, che hanno sintetizzato alcuni suggerimenti utili per progettare e gestire con efficacia i percorsi formativi in rete. Il lavoro è il risultato delle riflessioni compiute a partire dall'esperienza del progetto TRAMES (Trasferimento di Metodologie di E-Learning per le imprese Sarde) e sostenute dalla letteratura sull'educazione.

Formazione rivolta a 15 operatori sulle metodologie e gli approcci dell'E-Learning; formazione con metodologia mista (in rete/in aula) di circa 100 persone tra dipendenti delle PMI e scuole su temi specifici di loro interesse. Messa in pratica delle competenze acquisite da parte di alcuni dei 15 operatori attraverso l'erogazione di attività formative nelle organizzazioni di appartenenza.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Analisi e sviluppo delle competenze per l'innovazione della Pubblica Amministrazione

PROPONENTE

RSO S.p.A.

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
• Fondazione "Antoni Genovesi" Salerno SDOA		Campania

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

L'origine della buona pratica si individua in una serie di concetti, metodi ed esperienze in materia di progettazione e sviluppo di competenze, sperimentata dalla Provincia di Bologna in collaborazione con la RSO S.p.A..

L'intervento realizzato si poneva l'obiettivo di individuare un set di metodologie finalizzate alla diffusione e al sostegno dell'innovazione. In particolare:

- una metodologia per la rilevazione dei fabbisogni formativi, (utilizzabile con in riferimento ai dipendenti e dirigenti dell'Ente Provincia e degli altri Comuni del territorio) fondata sull'articolazione delle competenze per "area professionale" e per "categoria";
- una metodologia di pianificazione che distingue gli interventi in "Attività corsuali" e "cantieri di miglioramento".

Sulla base delle predette metodologie la Provincia di Bologna ha potuto avviare una filiera di interventi orientati a migliorare la qualità e l'efficienza del "sistema-pubblica amministrazione". Il primo *step* ha visto l'avvio di una rilevazione dei fabbisogni sia all'interno dell'Ente che in tutti i Comuni dell'*hinterland*. Successivamente si è proceduto alla elaborazione di un piano formativo molto articolato. Quindi, alla progettazione di interventi di formazione generale per tutti i livelli professionali e alla progettazione di due *cantieri di miglioramento* riferiti a progetti di pianificazione territoriale e di sviluppo locale, all'interno dei quali sperimentare le nuove competenze.

La buona pratica sperimentata ha supportato la Provincia e i Comuni del territorio bolognese nel processo di cambiamento in atto nel sistema della P.A., focalizzando l'attenzione sui fabbisogni formativi dei dipendenti in relazione ai mutati assetti organizzativi. Ciò ha consentito, da un lato di valorizzare e sviluppare le competenze del personale interno, dall'altro di implementarne anche il senso di appartenenza all'Ente Provincia.

L'impatto prodotto a livello di sistema si configura nella raccomandazione dei funzionari pubblici di adeguamento dei servizi alle sperimentazioni; nella riproduzione dell'intervento in altri contesti territoriali e nell'adozione stabile del modello da parte del proponente.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il processo di trasferimento della buona pratica sperimentata - una nuova metodologia di pianificazione e rilevazione dei fabbisogni - si propone di "traghetare" alla Provincia di Salerno un approccio metodologico al cambiamento e alla realizzazione dell'innovazione nell'ottica dell'aggiornamento del personale interno. Nella fase preliminare del progetto è stata contestualizzata l'innovazione introdotta dalla Provincia di Bologna assumendo a riferimento lo stato delle competenze professionali presenti nell'Ente Locale campano, gli obiettivi di innovazione da questo previsti e le esigenze di sviluppo professionale che ne conseguono.

Il trasferimento ha interessato tutti gli aspetti della buona pratica individuata, riconfermando in tal modo strumenti, metodologie e obiettivi specifici del progetto, questi ultimi orientati ad una rilevazione dei fabbisogni formativi dell'Ente basata sull'articolazione delle competenze per area professionale e per categorie, inoltre, si è proceduto alla definizione del piano formativo e allo sviluppo di competenze per l'attuazione dei *cantieri di miglioramento*.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Per la *governance* dell'intervento, i soggetti proponenti - RSO S.p.A. e SDOA costituitisi in ATI - si sono attivati attraverso un Comitato Guida cui era preposta la funzione di indirizzo e governo del progetto, e una Direzione Tecnica volta ad assicurare la rispondenza delle diverse fasi di attuazione ai risultati attesi. In particolare, il contributo apportato da RSO si è esplicitato nelle fasi del coordinamento, della pianificazione e della progettazione attraverso il trasferimento di *know how* tecnico e l'apporto di specifiche conoscenze, competenze e capacità. Lo SDOA ha contribuito alla realizzazione del progetto focalizzando la propria attività sugli aspetti divulgativi dell'iniziativa e dei risultati.

Per quanto riguarda i destinatari, l'intervento ha raggiunto 182 soggetti - tutti dipendenti dell'Ente Provincia - coinvolti a vario titolo in alcune attività quali interviste, analisi, tutoraggio, studio e ricerca, ecc. Di questi, 50 sono stati i destinatari formati.

Attività

L'attuazione dell'intervento si è articolata attraverso una serie di attività tra loro correlate:

Studi e Ricerche. Tale attività è stata finalizzata a fornire un quadro conoscitivo sull'organizzazione della Provincia di Salerno e di alcuni Centri per l'Impiego. L'attività svolta si è tradotta anche nell'analisi dei fabbisogni formativi specifici per l'eventuale ritaratura del percorso formativo pianificato.

Formazione. La formazione è stata rivolta ai dipendenti dell'amministrazione provinciale per agevolare l'acquisizione di competenze manageriali e professionali utili al trasferimento della buona pratica. In particolare, i contenuti hanno riguardato il cambiamento degli assetti organizzativi anche alla luce delle deleghe regionali, la comunicazione all'interno della P.A., la gestione dei servizi e delle risorse umane ed economiche. L'attività formativa è stata realizzata principalmente con modalità di tipo tradizionale e con una parte di formazione a distanza. Lo stage, articolato in dieci giornate presso l'Amministrazione Provinciale di Bologna, ha

riguardato invece la realizzazione dei *cantieri di miglioramento* su due tematiche oggetto di approfondimento da parte della Provincia di Salerno quali il protocollo informatizzato e la pianificazione territoriale. L'attività formativa ha permesso l'acquisizione di competenze trasversali e relazionali per 50 dipendenti dell'amministrazione provinciale.

Scambio. L'attività di scambio ha coinvolto i dipendenti delle due amministrazioni con il duplice obiettivo di trasferire alla Provincia di Salerno concetti, metodologie ed esperienze legate alla buona pratica e, nel contempo, per l'Amministrazione Provinciale di Bologna di sviluppare un processo di riflessione sul modello attuato e pervenire eventualmente al suo perfezionamento. L'attività di scambio è stata realizzata attraverso incontri, stage e scambi a distanza.

Accompagnamento e tutoraggio. Tali attività sono state finalizzate a supportare i dipendenti della Provincia di Salerno nelle diverse fasi del trasferimento, attraverso l'ausilio di un esperto e di tutor in FaD.

Monitoraggio e valutazione. L'attività di monitoraggio è stata volta a sostenere la rispondenza delle fasi di realizzazione dell'intervento ai risultati preposti. Più in dettaglio tale attività è stata focalizzata sull'andamento dei programmi, sulle modalità di realizzazione del progetto, nonché sulla comparazione tra risultati attesi e risultati raggiunti.

Risultati/Prodotti

La realizzazione dell'intervento ha permesso il raggiungimento dei seguenti risultati:

- mappatura del sistema professionale della Provincia di Salerno per competenze, area professionale e per categoria;
- rilevazione dei fabbisogni formativi;
- definizione del piano formativo della Provincia di Salerno;
- sviluppo di competenze per l'attuazione dei *cantieri di miglioramento* (il Sistema Informativo Territoriale nel Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale e il protocollo informatizzato);
- messa in rete delle esperienze realizzate dalla Provincia di Bologna e dalla Provincia di Salerno.

Relativamente ai prodotti realizzati nell'ambito del trasferimento si segnalano:

- una piattaforma per la FaD;
- un *database* per fornitori per la Provincia di Salerno;
- un manuale sul sistema professionale della Provincia di Salerno;
- un piano della Formazione articolato in formazione generale e formazione specialistica.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Progetto Campus: modelli innovativi per la formazione continua nella scuola

PROPONENTE

Impresa & Management

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Provincia di Agrigento	<ul style="list-style-type: none">• Istituto Superiore per lo Sviluppo del Terzo Settore	Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che si trasferisce trae origine dal progetto "Formazione di Formatori della sicurezza sul luogo del lavoro ex D.lgs.626/94" finanziato nell'ambito del POM 940029/1/3 - QCS Ob. 3 FSE 1994/99. Il progetto scaturiva dalla necessità di pervenire ad una nuova figura professionale, quella del "formatore della sicurezza sul luogo del lavoro", con la duplice finalità, di rispondere in maniera adeguata ai fabbisogni emergenti delle imprese pubbliche e private in ordine all'applicazione del decreto 626 e, nel contempo, di favorire l'inserimento di giovani disoccupati in bacini occupazionali diversi come la formazione e la sicurezza, sia in contesti di lavoro subordinato che in contesti di attività autonoma. In tale ottica, gli obiettivi formativi si sono focalizzati sullo sviluppo di competenze ad ampio spettro, inerenti l'applicazione della normativa in materia di sicurezza sul lavoro e tematiche trasversali quali l'analisi dei fabbisogni, la progettazione di iter formativi e la comunicazione didattica. In questo modo, il percorso didattico ha permesso di definire un modello *standard* di competenze articolato sui tre livelli del sapere: sapere (conoscenza di base), saper fare (capacità tecnico-professionali), saper essere (competenze trasversali).

La sperimentazione della buona pratica ha consentito la creazione di professionalità flessibili, in grado di adattarsi ai mutamenti in atto nel settore della sicurezza. Ha contribuito inoltre all'incremento dei percorsi di formazione continua e all'aggiornamento professionale del personale impiegato nelle aziende con mansioni relative alla sicurezza, favorendo nel contempo una maggiore incentivazione ai processi di adeguamento delle imprese alle normative vigenti in tema di sicurezza sul luogo di lavoro. L'obiettivo prioritario dell'inserimento nel mercato del lavoro di giovani disoccupati è stato raggiunto in misura apprezzabile poiché il 60% degli allievi ha trovato opportunità di impiego subordinato, spesso nelle aziende presso le quali è stato svolto lo stage. Dal punto di vista metodologico la pratica sperimentata ha reso possibile la standardizzazione di un nuovo percorso formativo, flessibile, personalizzato e incentrato sull'allievo.

Il livello di *mainstreaming* raggiunto è rilevabile nella trasposizione delle innovazioni sperimentate nell'ambito della programmazione locale e in altri accordi formalizzati pubblico-privato, nella riproduzione dell'intervento in altri contesti territoriali e nell'adozione stabile del modello da parte del proponente.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento si è proposto di realizzare e sperimentare un modello di Formazione Formatori funzionale alle esigenze rilevate in tema di formazione per il personale docente degli Istituti Superiori della Provincia di Agrigento. In particolare, con il progetto si è inteso attuare azioni integrate e quindi traducibili in un modello conoscitivo/formativo di informazione, sensibilizzazione e aggiornamento per il personale docente da inquadrare all'interno del processo di riorganizzazione del sistema scolastico. L'obiettivo generale è, infatti, orientato al miglioramento qualitativo dei servizi educativi anche attraverso l'introduzione di parametri di efficacia nei processi di insegnamento/apprendimento. La finalità di favorire il trasferimento di conoscenze sui temi della sicurezza sui luoghi di lavoro si è coniugato con l'obiettivo strumentale di agevolare la creazione di un "Campus Virtuale" attraverso il quale i formatori possono scambiare dati ed opinioni in merito ai temi del mondo della scuola (autonomia degli istituti scolastici, riforma dei cicli scolastici e decentramento amministrativo).

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto è stato gestito da un partenariato costituito da Impresa & Management e dalla Provincia di Agrigento. I destinatari del CAMPUS sono stati i formatori che operano presso gli Istituti Superiori all'interno della Provincia di Agrigento, sotto l'egida dell'Assessorato alla Pubblica Istruzione

Attività

L'intervento si è articolato in una serie di azioni integrate rivolte a 45 formatori. A fare da collante delle attività realizzate è la piattaforma tecnologica "Campus Virtuale" intesa come sede virtuale delle iniziative proposte, come strumento di programmazione del modello di formazione continua e come mezzo di conoscenza della platea di riferimento. Nell'ambito della filosofia di CAMPUS la conoscenza del contesto ha rappresentato un momento propedeutico all'individuazione delle caratteristiche del sistema oggetto del trasferimento e alla definizione di contenuti e metodologie da inserire nel modello. Le attività di formazione si sono configurate invece come momento di sperimentazione e validazione del modello stesso.

Più in dettaglio, le azioni afferenti al processo di trasferimento si individuano nell'ambito delle seguenti attività:

Studi e ricerche. Detta azione è stata finalizzata ad approfondire il quadro conoscitivo del territorio destinatario del trasferimento in termini di competenze, caratteristiche e fabbisogni formativi. Il *focus* dell'attività ha infatti riguardato l'analisi dei fabbisogni del personale impiegato negli Istituti Superiori soprattutto in riferimento ai temi della riforma dei cicli scolastici, all'autonomia degli istituti di istruzione e al decentramento amministrativo. L'attività di ricerca, condotta con l'utilizzo di strumenti quali-quantitativi, ha avuto lo scopo di proporre all'attenzione del dibattito contributi conoscitivi utili allo sviluppo di politiche formative adeguate alle esigenze degli ambiti territoriali di pertinenza. I principali strumenti di rilevazione sono stati: analisi documentale, interviste/questionari, interviste aperte a testimoni privilegiati.

Sensibilizzazione. Questa attività è stata realizzata attraverso giornate di incontro e di approfondimento sui temi del decentramento amministrativo, sui ruoli e le funzioni degli Enti Locali, sulla riforma dei cicli scolastici, sull'autonomia degli Istituti, sulla formazione degli insegnanti. I seminari sono stati svolti con modalità attiva e partecipativa, tale da consentire lo scambio di esperienze tra i soggetti coinvolti. La crucialità di questa fase è stata determinata dal fatto che durante la stessa sono stati selezionati 90 docenti. Tra questi, sulla base di criteri oggettivi, sono stati individuati i 54 insegnanti cui è stata rivolta l'attività formativa.

Formazione. La formazione è consistita in due moduli realizzati in modalità integrate attraverso lezioni in aula per l'esposizione del dettato normativo (Dlgs. 626/94), e analisi di casi e *role play*. I materiali didattici utilizzati sono stati appositamente elaborati e predisposti per i moduli previsti e validati preventivamente dal corpo docente. I contenuti dei moduli hanno riguardato le tematiche dell'igiene e della sicurezza nell'ambiente scolastico. Questa fase ha rappresentato il momento fondamentale della sperimentazione e della validazione del modello di buona pratica trasferito in un contesto strutturato.

Scambio. Tutta l'attività di scambio è stata sostanzialmente centrata sulla realizzazione del *Campus Virtuale* destinato alla platea dei formatori della Provincia di Agrigento. Nell'ambito dell'area *on line* è stato quindi strutturato un servizio di *chat* e *forum*, costantemente animato da un tutor di Impresa & Management, volto a sollecitare momenti di confronto e di condivisione di conoscenze sul mondo della scuola. Gli argomenti tecnici che hanno animato il *forum* sono stati selezionati dal tutor alla luce delle recenti innovazioni che hanno riguardato il sistema scolastico.

Risultati/Prodotti

I risultati raggiunti dal progetto di trasferimento si identificano con:

- la formazione del personale docente della Provincia di Agrigento sui temi della sicurezza in ambito scolastico, con possibilità di accesso al ruolo di responsabile prevenzione rischi;
- creazione di un *forum* permanente atto a rappresentare un dibattito tra tutti gli operatori del sistema scolastico sulle innovazioni in atto.

Per quanto attiene ai prodotti realizzati si segnala il *campus virtuale* reperibile *on line* sul sito www.impresaemanagement.it.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

La qualità prende servizio: Incentivare e promuovere l'innovazione nella moderna managerialità sociale

PROPONENTE

Univ. La Sapienza Roma-Dip. Psicologia

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
• CNCA Coordinamento nazionale comunità di accoglienza		Basilicata Calabria Campania Molise Puglia Sardegna Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica, origine del trasferimento, è stata sviluppata nell'ambito del progetto "Incentivare e promuovere l'innovazione nella moderna managerialità sociale" (Iniziativa ADAPT I e II). Obiettivo generale della buona pratica è stato quello di promuovere una forza lavoro qualificata, competente e flessibile, in grado di adattarsi ai cambiamenti strutturali, organizzativi e manageriali, valorizzando così il "capitale umano" quale variabile strategica di successo. In particolare, gli obiettivi specifici del progetto originario sono stati:

- individuare le aree di criticità e le lacune riscontrabili nel sistema delle competenze dei diversi profili professionali presenti nei sistemi coinvolti;
- formalizzare i modelli per l'analisi previsionale dei fabbisogni formativi, che utilizzavano sistemi di bilancio e certificazione delle competenze, quali strumenti di "diagnosi" e di progettazione professionale;
- strutturare percorsi qualificanti integrati per profili-tipo, capaci di rispondere, in termini di contenuti e di reciproca leggibilità e confrontabilità, alle esigenze dei servizi di *welfare*;
- definire *setting* ed approcci formativi flessibili e personalizzabili, in grado di adeguarsi ai tempi della vita personale e professionale dei destinatari, con particolare riferimento alle pari opportunità di genere;
- favorire l'attivazione di crediti formativi, attraverso lo strumento delle Unità Formative Capitalizzabili (UFC), in grado di consentire la gestione dei tempi di formazione, la certificazione di qualità dell'offerta formativa, l'attivazione di canali di informazione adeguati e l'utilizzo delle nuove tecnologie;
- ottenere, attraverso i crediti formativi, una reciproca leggibilità tra sistemi ed una confrontabilità tra percorsi;
- sostenere la crescita manageriale e professionale dei lavoratori del terzo settore;
- promuovere l'utilizzo delle tecnologie di informazione e comunicazione, per agevolare processi di *networking* fra aziende operanti nello stesso settore.

Gli obiettivi strategici, definiti nella buona pratica originaria sono nati dall'osservazione e dall'esigenza di interagire pro-attivamente con una serie di fattori che condizionano il lavoro degli operatori del terzo settore e delle organizzazioni impegnate nei servizi alla persona.

Il contesto in cui si è sviluppata la buona pratica si è caratterizzato per l'intensa evoluzione del settore e l'obsolescenza delle competenze nel sistema; per la sostanziale riorganizzazione dei modelli di *welfare*, attraverso l'emanazione di un nuovo quadro di riferimento normativo che ha imposto di ripensare modelli, strumenti e procedure in grado di regolare il funzionamento delle organizzazioni; per la crescente attenzione riconosciuta alla qualità dei servizi e alla soddisfazione dell'utenza e per le strategie di miglioramento continuo delle prestazioni; per la conseguente crescente richiesta di una più matura managerialità aziendale, ed infine per "l'integrazione tra sistemi", fortemente basata sulle risorse umane e sulla loro capacità di operare una piena ed effettiva integrazione delle istanze che rappresentano.

Questo tipo di buona pratica, sperimentata nella rete degli enti e delle società che aderiscono alla federazione del CNCA, ha inciso sulla fragilità del terzo settore in maniera significativa, la promozione di una diffusa sensibilità professionale e del lavoro di equipe, attraverso la diffusione della metodologia del *case management* ed espandendo una logica del lavoro che supera la dimensione del singolo professionista per afferire anche all'organizzazione e al settore di riferimento. La buona pratica originaria può essere sintetizzata come un collegamento tra lo sviluppo locale, lo sviluppo sociale e lo sviluppo occupazionale del terzo settore e di quello dei servizi alla persona. In particolare:

- è stato elaborato un sistema di *network* telematico, in grado di coniugare la cultura collaborativa e di lavoro di rete;
- sono stati predisposti strumenti per l'analisi organizzativa delle realtà operanti nel terzo settore (dei servizi alla persona);
- è stato elaborato un sistema di anticipazione dei cambiamenti, cercando di rilevare una maggiore domanda di professionalità espressa dal terzo settore.

Il modello ha permesso di migliorare l'offerta formativa, individuando contenuti e competenze adeguate alle professionalità impegnate nei servizi alla persona.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il trasferimento ha avuto come obiettivo primario l'incremento della managerialità sociale. Dalla buona pratica originaria era, infatti, emerso il bisogno di sviluppare competenze professionali indirizzate ad una certa tipologia di management con uno specifico ruolo nell'azione sociale.

Tra gli obiettivi specifici del trasferimento si evidenziano:

- lo sviluppo di profili professionali manageriali congruenti con la cultura dell'azione sociale nelle organizzazioni;
- la progettazione di percorsi di formazione per gli operatori ed i manager del terzo settore;
- l'utilizzo di metodologie di rilevazione e ricognizione delle buone pratiche, per ridefinire i contenuti di competenza dei profili di managerialità.

Il modello ha fornito adeguate risposte alla costruzione di percorsi flessibili sia dal punto di vista dell'impianto, che dei metodi e dei contenuti. Il progetto si è proposto di far acquisire competenze capitalizzabili e certificabili per il terzo settore e per il settore dei servizi alla persona e, fattore primario, al conseguente riconoscimento reciproco di crediti formativi, riconosciuti, secondo *standard* condivisi, dai diversi ambiti formativi: dalla formazione professionale, dalla scuola, dall'università e dalle imprese di servizi.

Particolare importanza hanno ricoperto, nell'ambito del progetto di trasferimento, le attività di sensibilizzazione, che non sono state semplici azioni di informazione ai destinatari, ma vere e proprie misure finalizzate a generare reali cambiamenti nei diversi sistemi di riferimento, sia geografici che settoriali.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto è stato gestito da un'ATI tra l'Università degli studi "La Sapienza" di Roma, capofila, e il CNCA. L'Università che contribuito alla realizzazione e, con criteri legittimati di scientificità e attraverso il coinvolgimento di professionalità accreditate, ha monitorato con rigore tutto il percorso, mentre il CNCA ha contribuito a promuovere e disseminare la buona pratica in tutte le Regioni Ob. 1.

Il progetto di trasferimento si è rivolto ad operatori di livello, nel senso di operatori che hanno consolidato l'attività nel settore e/o che hanno direttamente o indirettamente assunto funzioni gestionali.

Altri soggetti coinvolti sono stati: le amministrazioni regionali e locali, le istituzioni e gli organismi pubblici attivamente integrati con il terzo settore e gli organismi privati che si occupano di servizi alla persona.

Attività

Nel corso del progetto sono state realizzate le seguenti attività:

Studi e ricerche. Tali attività sono state orientate a produrre un lavoro di indagine, ricognizione e validazione dei fattori distintivi delle buone pratiche emergenti rispetto alle professionalità implicate. È stata effettuata una rilevazione dei fabbisogni di formazione delle professionalità coinvolte e sono state elaborate Unità Formative Capitalizzabili fruibili in rete (*digital framework*). Sono stati definiti i criteri di misurazione dei requisiti, in entrata ed in uscita, per poter giungere alla certificazione delle competenze acquisite. Sono state attivate indagini sul campo a livello di tutte le 7 regioni dell'Ob. 1 coinvolte nel progetto di trasferimento. Dopo l'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 stata Roma, presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università La Sapienza, mentre le attività di indagine sul campo sono state realizzate in tutte le Regioni dell'Ob.1.

Formazione. La formazione è stata finalizzata alla sperimentazione, al confronto e alla validazione del modello di formazione integrato per UFC. Al fine di verificare la reale adattabilità del percorso ai bisogni formativi e alle esigenze organizzative dei vari soggetti coinvolti è stato

necessario valutare la reale trasferibilità del sistema messo in atto e prevedere, in futuro, la sua realizzazione come "Master" per la formazione continua delle professionalità sociali. Sono stati, inoltre, organizzati due seminari formativi e di validazione, mentre è stata mantenuta una consulenza per l'accompagnamento a distanza nelle seguenti regioni e sedi: in Sicilia a Messina, in Puglia a Bari; in Campania a Napoli.

Accompagnamento e tutoraggio. L'accompagnamento e la consulenza sono stati garantiti da esperti e tutor che hanno costruito una *Virtual Community* con "digital framework"; un catalogo 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 e con la creazione di una sezione dedicata al progetto. I contenuti dell'azione hanno permesso di:

- sviluppare una formazione 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 nell'ambito di un progetto specifico di riorientamento delle finalità,
- promuovere livelli di integrazione ed interdisciplinarietà di sistema.

Sensibilizzazione. Per l'attività di sensibilizzazione sono stati realizzati interventi di informazione, di coinvolgimento ed attivazione finalizzati a promuovere 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 la presentazione del progetto e il coinvolgimento dei destinatari, nonché effettuare una prima rilevazione dei fabbisogni e, successivamente, restituire i risultati. A tal fine sono stati realizzati tre seminari iniziali e tre al termine dell'attività di ricerca. Le regioni e le sedi presso le quali sono stati realizzati i seminari di sensibilizzazione sono: Campania (Salerno), Puglia (Bari), Sicilia (Catania), Molise, Basilicata, Calabria. Per trasferire l'innovazione sperimentata come "work practice" nei sistemi della formazione, dell'istruzione, delle politiche attive del lavoro e delle politiche sociali è stato prodotto del materiale informativo (*brochures*, manifesti, depliant, pubblicazioni cartacee e multimediali). Tra le attività di sensibilizzazione è stato anche realizzato un sito internet, con la finalità di favorire l'incontro tra i diversi soggetti istituzionali intervenuti e fornire un'occasione formalizzata per la costruzione di nuove partnership o l'ampliamento delle reti esistenti.

Scambio. 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 si è esplicitata nell'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" ed esperti esterni in grado di valorizzare il lavoro congiunto degli interessati.

Monitoraggio e valutazione. Tali attività sono state realizzate nell'ambito del progetto, al fine di favorire la ricognizione delle potenzialità espresse dalle strutture operative locali e di promuovere una valutazione e un apprendimento attraverso la valorizzazione delle buone prati-

che sperimentate. L'attività di monitoraggio è stata finalizzata al rilevamento dell'adeguatezza e della sperimentazione del modello di formazione e delle metodologie, degli approcci e degli strumenti, dello scambio di esperienze, di problemi e di soluzioni.

Risultati/Prodotti

"Il tema della managerialità non si conclude con il manager, ma si declina in funzione di diversi livelli di articolazione. Buon management nel settore sociale, significa avere ottimi collaboratori di livello, responsabili efficienti, che sappiano assumersi qualità di soggetti e collaborano attivamente".

In questa ottica sono stati impostati 3 profili professionali del terzo settore e i relativi percorsi di formazione:

- dirigenti - *master* universitari
- supervisori - IFTS, formazione regionale
- coordinatori - Formazione Continua

Per quanto riguarda i risultati raggiunti:

- è stato redatto un report strutturale sui modelli di percorsi di professionalizzazione emergenti dall'analisi delle situazioni che caratterizzano le buone pratiche. Sono stati prodotti supporti multimediali, dispense, dispositivi di comunicazione e *network*, materiale di divulgazione e di presentazione dei programmi, supporti cartacei e video.
- sono state definite nuove figure per il trasferimento e nuove competenze gestionali per operatori.
- la ricerca ha evidenziato le informazioni sui fabbisogni e sui servizi territoriali delle 7 regioni coinvolte. Il rapporto di ricerca ha sintetizzato tutte le azioni di studio e di indagine svolte sul campo.
- 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 ed una sensibilizzazione a livello locale.
- 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.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

Il promoter: un nuovo ruolo del formatore per crescere con le imprese

PROPONENTE

ISVOR FIAT

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">IAL Piemonte	<ul style="list-style-type: none">Società IKS Isvor Knowledge System S.p.A.	Basilicata Calabria Campania Puglia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica, origine del trasferimento, è stata sviluppata con il progetto “Sistema di formazione continua a rete. Nuovi modelli organizzativi e gestionali ad alta flessibilità” finanziato dalla Regione Piemonte nell’ambito del Programma Interventi di formazione continua ex L. 236/93.

Tra le soluzioni sperimentate per favorire l’integrazione tra il sistema della formazione professionale e il mondo delle PMI è stata definita una nuova figura professionale: il *promoter*. La figura del promoter unisce alle competenze del formatore la capacità di analizzare i processi operativi di imprese e di organizzazioni. Il promoter si propone come “figura ponte” tra le esigenze di qualificazione del personale delle aziende e le attività di formazione svolte sul territorio.

Nel progetto, realizzato tra Isvor Fiat e Ial Piemonte, è stato sperimentato un modello di formazione continua che ha elaborato un impianto metodologico basato sull’analisi delle competenze e sulla valutazione dei livelli di *performance* raggiunti. In sintesi, il modello prevede che l’analisi dei fabbisogni formativi di un’azienda abbia inizio dall’analisi dei suoi processi critici, letti in termini di *gap* di competenze rilevati nelle figure professionali coinvolte in tali processi.

Nel corso del progetto sono stati realizzati tre strumenti (analisi dei bisogni, macroprogettazione dei percorsi formativi, monitoraggio dei risultati di apprendimento), finalizzati a supportare il promoter nell’attività di analisi dei processi aziendali e nella predisposizione dell’offerta formativa rispondente alle criticità riscontrate.

L’azione del promoter consiste nel facilitare la creazione di modelli organizzativi/reti di relazioni tra enti di formazione, sistema delle imprese e soggetti preposti al governo dei processi di miglioramento in termini di saperi, di risorse, di organizzazione (Centri per l’Impiego, Università, pubblica amministrazione, associazioni datoriali e dei lavoratori)

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento della buona pratica si è proposto il raggiungimento degli obiettivi specifici delineati nel corso della precedente iniziativa, rivalutati sia in ottica di miglioramento rispetto alle criticità emerse sia in ottica di trasferibilità rispetto agli ambiti d’intervento previsti.

Nel dettaglio, gli obiettivi del trasferimento della buona pratica sono stati i seguenti:

- la diffusione del modello di azione del promoter;
- la validazione della metodologia definita;
- la messa a punto dei *tool* esistenti e la realizzazione di nuovi strumenti per l'azione del promoter;
- l'implementazione del sistema a rete creato con il precedente progetto.

Il trasferimento in un contesto territoriale differente rispetto all'area coinvolta dal progetto d'origine e le evoluzioni intervenute nei sistemi socio economico locali (es: gli ex uffici di collocamento diventati Centri per l'Impiego) ha richiesto una rivisitazione del modello di azione del promoter. In particolare, è stato revisionato l'impianto metodologico adottato nel corso della precedente iniziativa con riferimento al nuovo contesto d'azione (piccole e medie aziende del sud) e alla necessità manifestata dai promoter coinvolti di snellire il processo metodologico. Inoltre, sono stati integrati nel corso del trasferimento i *tool* predisposti nel progetto di origine; il nuovo set di *tool* si compone di sette strumenti: analisi dei bisogni, dizionario delle competenze, bilancio delle competenze, macroprogettazione, microprogettazione, valutazione dei risultati, agenda del promoter.

Per svolgere la propria funzione di raccordo e snodo tra domanda e offerta di lavoro, il promoter opera in stretto contatto con le PMI e gli Enti di Formazione del territorio e collabora costantemente con i soggetti pubblici e privati che sono coinvolti a vario titolo nei processi di sviluppo socio-economico locale.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto di trasferimento è stato realizzato da un'ATI costituita tra ISVOR FIAT e IAL Piemonte, Enti che avevano collaborato all'attuazione del progetto origine della buona pratica. L'ATI è stata costruita sulla base di tre criteri: reti preesistenti, le competenze dei componenti, l'affinità di intenti. Per quanto attiene alla ripartizione del carico di lavoro, ISVOR FIAT risulta essere la componente con la maggiore percentuale di impegni.

La costituzione di gruppi di lavoro informali intervenuti nelle varie fasi del progetto e la costituzione di un Comitato di Pilotaggio composto dai referenti delle società in ATI, si è dimostrata una strategia efficace anche dal punto di vista del processo di comunicazione interna. Questa soluzione ha, infatti, consentito di affrontare con tempestività gli aspetti emersi nel quotidiano, senza compromettere la supervisione sistemica svolta da chi ha delineato le linee guida strategiche del progetto.

I destinatari del progetto sono stati:

- cinque agenzie formative coinvolte nei territori dell'area Ob. 1;
- venti promoter coinvolti dai referenti delle 5 agenzie formative.

Attività

Nel corso della realizzazione del progetto sono state attuate le seguenti attività:

Formazione. La formazione si è posta la finalità di formare una figura professionale denominata “*promoter*” in grado di presidiare le fasi del processo di formazione (analisi dei bisogni, progettazione e verifica dei percorsi di apprendimento) e contestualmente di analizzare i processi aziendali e rilevare specifici *gap* di competenze.

Il percorso formativo ha previsto l’approfondimento delle seguenti tematiche: i processi di apprendimento degli adulti, l’analisi dei bisogni delle aziende/organizzazioni, la progettazione di percorsi di apprendimento, la valutazione della formazione, l’analisi del processo di lavoro del promoter all’interno dell’azienda cliente, l’utilizzo dei *tool* predisposti nel progetto a supporto del promoter, la definizione e l’analisi del ruolo delle agenzie formative all’interno della rete dei promoter, la sistematizzazione delle esperienze di analisi dei bisogni aziendali maturate dai corsisti nel corso della sperimentazione in azienda.

Sono state, inoltre, realizzate attività di sperimentazione presso aziende del territorio di appartenenza delle agenzie formative.

Accompagnamento e tutoraggio. L’attività è stata finalizzata a supportare i promoter nel trasferimento della metodologia acquisita in aula e applicata nei contesti aziendali/organizzativi. Nel corso della sperimentazione i promoter hanno analizzato l’azienda di riferimento, definito il/i processo/i critico/i, individuato le figure professionali coinvolte in tali processi, denominato e descritto le relative competenze, individuati i *gap* di competenze e definito una proposta formativa mirata a colmare i *gap* di competenze rilevati.

Studi e ricerche. L’attività di ricerca è stata finalizzata all’analisi e alla definizione dell’impianto metodologico e degli strumenti previsti dal progetto per supportare il promoter.

Questa azione ha preso in esame: l’analisi dei punti di forza e delle criticità emerse nel corso della precedente edizione, la definizione dell’impianto metodologico sotteso all’azione del promoter, l’individuazione/aggiornamento del modello di azione territoriale del promoter, l’elaborazione del processo di riconversione delle agenzie formative, la ridefinizione dei *tool* a supporto del promoter, la definizione del percorso di formazione per promoter.

Sensibilizzazione. Le iniziative intraprese con quest’attività sono state finalizzate: da un lato, a sensibilizzare le agenzie formative sul modello di azione adottato dal promotore; dall’altro, a diffondere le logiche del progetto nei territori di riferimento, al fine di attivare/rinforzare la rete di relazioni sottesa all’azione del promoter. L’attività è stata realizzata soprattutto attraverso seminari e in misura minore con incontri/riunioni di adesione al progetto e con tavoli di lavoro/concertazione.

Monitoraggio e valutazione. L’attività di monitoraggio è stata finalizzata a seguire l’andamento delle attività attraverso la rilevazione *in itinere* e l’osservazione partecipata ad incontri, seminari ecc. Inoltre, è stata realizzata un’attività di valutazione delle azioni formative indirizzata a valutare gli apprendimenti e le reazioni dei destinatari.

Risultati/Prodotti

Il progetto ha consentito di formare venti promoter provenienti da cinque agenzie formative dei territori di Calabria, Basilicata, Puglia, Campania. Nel corso dell’iniziativa è stata creata una rete di promoter supportata dalle relazioni avviate a livello territoriale e dalla predisposizione

di una rete telematica finalizzata a sistematizzare e patrimonializzare le analisi svolte, cercando le condizioni per scambi e arricchimenti reciproci.

Sono stati realizzati i seguenti prodotti:

- documenti di formalizzazione del processo di riconversione delle agenzie formative
- mappa delle competenze della figura professionale del promoter
- sette *tool* a supporto dell'attività del promoter
- un *set* di pacchetti formativi in autoistruzione finalizzati a colmare i *gap* di competenze rilevati dai promoter in azienda.

- **FORMAZIONE**

*Qualità offerta
formativa, nuove
competenze e Fad*

OB. 3 FSE - MISURA C2

TITOLO

Misure di sistema per l'integrazione della formazione a distanza nel sistema formativo regionale

PROPONENTE

Univ. Bologna

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• SINFORM S. Cons. r.l.• SCIENTER S. Cons. r.l.		Provincia Aut. di Trento Umbria

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che il progetto intende trasferire trae spunto dalle misure adottate dalla Regione Emilia Romagna per inserire la formazione a distanza in modo permanente ed integrato nel sistema formativo regionale.

Per sviluppare, assicurare e promuovere una cultura della FaD di qualità, l'amministrazione regionale si è dotata di strumenti-cardine quali la Commissione Regionale per la certificazione del materiale didattico per la FaD, il Centro Risorse per la didattica multimediale e la FaD, l'accreditamento degli enti di formazione che erogano corsi in FaD, il riconoscimento e la certificazione dei percorsi in FaD sia a fini didattici che rendicontativi-amministrativi, infine, il supporto finanziario agli enti gestori di formazione che intendono sviluppare un'offerta in FaD.

L'attività realizzata ha così condotto alla definizione ed implementazione di un sistema di certificazione e valutazione dei materiali didattici multimediali e della stessa offerta di formazione in FaD anche attraverso la predisposizione di specifici strumenti ad uso degli operatori di formazione e dei *policy makers* regionali. Tra questi si segnalano: "Guida ai criteri di qualità dei materiali didattici per la formazione a distanza", "Guida ai sistemi di erogazione e supporto della FaD", "Guida alle risorse didattiche disponibili su internet". Il modello di qualità individuato è stato originato anche dalle esperienze realizzate nell'ambito delle misure di accompagnamento al Fse volte a sistematizzare il Centro Risorse per la FaD in una rete territoriale che, in una logica di servizio, mira a favorire la trasferibilità della metodologia FaD. Contestualmente, nell'ambito del progetto Andromeda, il Centro Risorse FaD è stato proposto come modello 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.

La buona pratica individuata ha quindi 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 (quella di capitalizzazione dell'esistente e non di duplicazione) ha consentito la

messa a disposizione di prodotti di qualità certificati, la riqualificazione degli operatori impegnati nei servizi, la creazione e il rafforzamento delle reti locali, infine la riorganizzazione dei servizi informativi.

Il livello di *mainstreaming* raggiunto si è tradotto nell'adozione stabile di uno degli aspetti fondamentali del modello sperimentato, ossia 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.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento della buona pratica rafforza l'obiettivo generale di una strategia di intervento volta a considerare la FaD come elemento innovativo integrato e permanente del sistema formativo regionale. Pertanto l'intervento mira ad adottare e adattare il modello implementato puntando ad un sistema di certificazione di servizi e prodotti FaD in grado di massimizzare l'impatto dell'investimento pubblico, e di favorire un approccio globale alla qualità attraverso modalità operative, principi trasparenti e competenze validate anche a livello europeo (gruppo di lavoro CEDEFOP-*E-Learning*). Non a caso, sul piano metodologico è opportuno rilevare come il modello di formazione a distanza adottato dal Centro Risorse della Regione Emilia Romagna sia strettamente legato ad un'attenta analisi delle esperienze di FaD esistenti a livello nazionale e comunitario, all'analisi dell'ambiente tecnologico e delle sue evoluzioni, infine all'applicazione in ambito telematico di principi pedagogici scientificamente validati dall'Università di Bologna. La valenza di questa buona pratica risiede proprio nella peculiarità di rappresentare un modello trasferibile al di là delle differenze territoriali, e che è compatibile con le innovazioni in atto e in grado di rispondere alle esigenze dell'utenza in un'ottica di sistema globale a valenza nazionale.

Più in dettaglio, l'obiettivo specifico si identifica altresì con il miglioramento delle competenze delle risorse umane che operano nei sistemi della formazione, dell'educazione e delle politiche del lavoro sia in qualità di *policy makers* e parti sociali, che di operatori di agenzie formative, scuole, università

Le condizioni imprescindibili per la trasferibilità del modello sperimentato, vale a dire 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.

L'analisi operativa del contesto di destinazione del trasferimento della buona pratica ha messo in luce che la Regione Umbria e la Provincia Autonoma di Trento sono ad una fase di sviluppo del sistema della formazione a distanza diverso rispetto a quello della Regione Emilia Romagna (regione di provenienza della buona pratica). Per questo motivo è stato necessario riadattare gli obiettivi del trasferimento.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il numero dei destinatari effettivamente raggiunti dal progetto di trasferimento è di 134 sog-

getti tra cui: dirigenti e operatori dell'amministrazione regionale e provinciale, di altre istituzioni o organismi pubblici, delle parti sociali, delle agenzie formative, delle scuole e delle università.

Attività

Nel corso della realizzazione del progetto sono state attuate le seguenti attività:

Studi e ricerche. Le attività sono state finalizzate a raccogliere una serie di dati ed informazioni per delineare il contesto di destinazione della buona pratica. In particolare, in questa fase del progetto, è stato elaborato un modello di ricerca, sono stati raccolti e analizzati documenti e dati, sono state effettuate delle interviste semistrutturate a testimoni privilegiati, è stato somministrato un questionario. Le informazioni ottenute dalle singole attività di ricerca e l'elaborazione statistica dei dati raccolti è stato oggetto di un report.

Accompagnamento e tutoraggio. Tale attività è stata indirizzata ad operatori e funzionari pubblici. L'attività, oltre ad aver avuto luogo nelle sedi di Trento, Perugia e Bologna, si è svolta attraverso una continua comunicazione telefonica e via *e-mail*. 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 di formazione professionale e d'istruzione. I prodotti di quest'azione sono: dispense, supporti multimediali e *dossier* regionali.

Sensibilizzazione. L'attività ha mirato a fornire una prima informazione sul progetto (finalità, strategie adottate, attività e risultati attesi), ed è stata necessaria per favorire il coinvolgimento e la partecipazione di diversi *stakeholder* e lo sviluppo di reti di attori. I contenuti dei momenti di sensibilizzazione hanno riguardato in particolar modo la strategia del confronto/scambio e la definizione del sistema territoriale di destinazione. Destinatari diretti e indiretti di quest'attività sono stati: formatori, tutor, operatori, attori istituzionali, funzionari pubblici, imprenditori, parti sociali, associazioni datoriali. Le località interessate da questa attività sono state Bologna, Trento, Perugia.

Formazione. L'attività è stata realizzata attraverso cinque interventi a Trento e a Perugia ha previsto lavori di gruppo, analisi dei casi e lezioni frontali. Questa attività è stata finalizzata a favorire lo sviluppo di una cultura di FaD - *E-Learning* come elemento permanente integrato del sistema formativo. Inoltre gli interventi sono stati mirati alla crescita di competenze operative per la progettazione di azioni FaD *E-Learning*. I soggetti interessati all'attività di formazione sono stati: formatori, tutor e operatori. Sono state prodotte dispense e materiali formativi inseriti nel sito del progetto.

Scambio. L'attività di scambio si è realizzata a Trento, Perugia e Bologna attraverso seminari, conferenze e attività congiunta di ricerca. È stata una fase finalizzata a promuovere momenti di confronto sui rispettivi contesti di riferimento e i sistemi di formazione a distanza. I contenuti principali hanno riguardato aspetti di carattere tecnologico, pedagogico e amministrativo. L'attività di scambio si è sempre caratterizzata come servizio di "consulenza/confronto". La fase di scambio ha permesso la preparazione di figure professionali per il trasferimento, favorendo l'acquisizione di nuove competenze. Per favorire lo scambio tra i vari decisori politici è stato attivato un *Policy Forum*.

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 del sistema nelle diverse 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 i seguenti: 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. Sono stati prodotti rapporti di monitoraggio e di valutazione.

Sono state svolte attività di diffusione e disseminazione attraverso pubblicazioni, messa in rete dei materiali informativi sul sito *web* creato per il progetto e l'attuazione di un convegno finale.

Risultati/Prodotti

I risultati del progetto sono stati:

- aver offerto, grazie a ricerche documentali e indagini empiriche, alla Regione Umbria e alla Provincia Autonoma di Trento un'analisi dei loro sistemi di formazione a distanza;
- aver adeguato il modello di buona pratica della Regione Emilia Romagna al contesto di destinazione;
- aver diffuso una sensibilizzazione e una cultura della formazione a distanza a partire dalle caratteristiche del modello di buona pratica;
- aver elaborato un progetto cantierabile per l'effettivo trasferimento/adattamento della buona pratica al contesto di destinazione;
- aver dato massima diffusione a tutte le attività e i prodotti realizzati all'interno del progetto.

I prodotti realizzati attraverso il progetto di trasferimento sono stati:

- schema globale delle dimensioni d'indagine per l'elaborazione del modello della buona pratica;
- interviste agli enti di formazione della Regione Emilia Romagna;
- analisi quantitativa relative alle attività FaD realizzate, con finanziamento pubblico, nella Regione Emilia Romagna negli anni 1998-2001;
- documento relativo alle attività di FaD degli Assessorati dell'Emilia Romagna;
- modello di buona pratica da trasferire;
- strumenti per la raccolta di dati sul territorio (ad esempio griglia d'intervista per i *policy maker*);
- questionario utile per la ricerca empirica;
- documenti di analisi delle interviste ai testimoni privilegiati della Provincia Autonoma di Trento e della Regione Umbria;
- progetti di immediata cantierabilità relativi ai due contesti di trasferimento;

- *dossier* di analisi del sistema FaD della Provincia Autonoma di Trento e della Regione Umbria;
- sito *web* finalizzato alla diffusione degli esiti del progetto su scala nazionale;
- *policy forum* per favorire lo scambio tra i diversi decisori politici;
- conferenza finale e atti relativi (momento di massima diffusione e visibilità degli esiti del progetto).

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

Dosy - Sviluppare le competenze organizzative per i giovani in fase di inserimento lavorativo

PROPONENTE

SCIENTER

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Ifoa• Enaip Fvg• Formafuturo• Formare• Ial Emilia Romagna	<ul style="list-style-type: none">• Confapi• Cespim• Agenzia Emilia Romagna Lavoro• Uil• Cisl• Cgil	<p>Emilia Romagna Friuli Venezia Giulia Lazio Veneto</p>

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica, origine del progetto di trasferimento, è un modello di formazione *Open Distance Learning* e in alternanza capace di supportare efficacemente il processo di apprendimento di competenze relazionali, comunicative e organizzative da parte di giovani con contratto di formazione-lavoro (CFL) in fase di inserimento lavorativo, con la finalità di favorire la conferma dei contratti.

Il modello DOSY, sviluppato nell'ambito del progetto finanziato dal Programma Leonardo da Vinci (dicembre 1996 - gennaio 2000), si basa sull'assunto che le competenze relazionali, comunicative e organizzative non si acquisiscono attraverso una formazione teorica (in classe con moduli a sé stanti) né esclusivamente nell'attività lavorativa, bensì nell'ambito di un dispositivo che attraverso la formazione pratica e l'utilizzo di materiali didattici *ad hoc* permette alla persona di riflettere sulla sua esperienza in azienda e sul processo lavorativo nel quale è quotidianamente inserito. Lo sviluppo di tali competenze è favorito da un approccio centrato/caratterizzato da un ruolo attivo del soggetto nel processo di apprendimento e di inserimento professionale. La strategia adottata si basa quindi su un modello formativo *Open Learning*, contestualizzato ed integrato nell'esperienza lavorativa.

Il modello si basa sull'integrazione tra autoapprendimento, attraverso micro-moduli cartacei con qualche sessione d'aula, e contestualizzazione sui luoghi di lavoro (lavoro di progetto). Sono stati sviluppati sei micro-moduli cartacei, ognuno dei quali presenta i concetti principali e gli approcci diversi all'argomento, illustrando la complessità dei fattori in gioco e fornendo elementi metodologici che guidano il partecipante all'acquisizione e allo sviluppo di competenze. Ciascun micro modulo è articolato in unità didattiche le quali, a loro volta, sono strutturate in schede teoriche, applicative, e di riflessione con il tutor. Le tematiche affrontate nei micro-moduli sono: auto-diagnosticarsi e autovalutarsi; comunicare e cooperare; posizionarsi all'interno dell'azienda; diagnosticare e risolvere problemi; apprendere ad apprendere; miglioramento continuo della qualità. Il *lavoro di progetto* deve essere sviluppato dal corsista nell'arco di tempo relativo al CFL ed è costruito integrando gli obiettivi formativi con gli obiettivi di sviluppo professionale. Il lavoro

di progetto prevede situazioni ed esperienze professionali che comportino difficoltà, cambiamenti, responsabilità e sfide. Tali esperienze costituiscono l'oggetto di analisi e diagnosi della situazione, dei comportamenti adottati e dei risultati raggiunti.

Due sono le strutture chiave del processo formativo: da un lato l'agenzia formativa la cui finalità è il raggiungimento degli obiettivi formativi e lo sviluppo della capacità di "apprendere ad apprendere"; dall'altro l'azienda in cui il giovane con contratto di formazione-lavoro è inserito, il cui obiettivo è l'inserimento professionale e la riconferma del contratto.

L'allievo durante le diverse fasi del processo viene supportato dal tutor, come interfaccia tra processo di apprendimento e agenzia formativa, e dal *mentor*, come interfaccia tra processo di inserimento professionale-apprendimento e impresa.

Il modello DOSY è stato sperimentato in due regioni italiane (Lazio e Veneto) su 54 giovani con contratto di formazione lavoro; tutti i giovani che hanno partecipato alla sperimentazione hanno avuto la riconferma del contratto.

Inoltre, i materiali DOSY sono stati sperimentati e validati anche da 19 giovani laureati dell'Associazione Laureati Università Ca' Foscari.

Nel gennaio 2000, nell'ambito di un progetto di demoltiplicazione Leonardo da Vinci, è stata avviata una fase di disseminazione del modello DOSY in ambito europeo: in Finlandia (circa 60 partecipanti), in Francia (circa 50 partecipanti) e in Spagna (20 partecipanti).

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

La dimensione di complessità del processo di trasferimento della buona pratica implica un'interrelazione tra due livelli: da un lato, la costituzione di una rete di collaborazione stabile, in materia di inserimento lavorativo per giovani, con soggetti istituzionali, socio-economici e con le parti sociali appartenenti a quattro regioni: Emilia Romagna, Lazio, Veneto e Friuli Venezia Giulia; dall'altro, l'adattamento sul piano organizzativo, culturale e metodologico del modello DOSY.

Nella metodologia del progetto di trasferimento era prevista una fase di analisi che desse gli *input* per la trasferibilità - la buona pratica era stata sperimentata solo per contratti di formazione lavoro - ad altre filiere: FTS, apprendistato, tirocini e *work experience*. Si erano definite in maniera molto chiara le parti fondanti che non potevano essere in alcun modo modificate della buona pratica originaria: il sistema condiviso di competenze e l'individuazione delle competenze messe a punto con le parti sociali; le due strutture chiave del processo formativo (agenzia formativa e impresa) e i tre attori del processo (tutor, *mentor* e corsista); il contratto formativo che formalizza il *project work*.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Nella costituzione di una rete di collaborazione stabile sono stati coinvolti alcuni soggetti che avevano partecipato al progetto DOSY e altri soggetti con cui l'ente aveva collaborato. I criteri di scelta per la composizione dell'ATI sono stati la competenza e, altro fattore importante, l'affidabilità dal punto vista metodologico, economico e professionale. La partnership del progetto è costituita dalle parti sociali che nella buona pratica iniziale avevano collaborato attivamente alla costruzione di un modello di competenze condiviso.

Assunto base del progetto è un modello organizzativo che implica la costituzione di una rete con associazioni di impresa, associazioni sindacali oltre che amministrazioni regionali, provinciali, agenzie ed enti di formazione per la condivisione del modello di trasferimento. A tal fine sono stati realizzati diversi seminari di sensibilizzazione per ampliare il più possibile il numero degli attori del sistema a cui veniva presentata questa esperienza. La partnership si è andata progressivamente allargando a cascata dal livello regionale al livello provinciale man mano che si costruivano i contatti con i centri territoriali per l'impiego, le province, le università. In alcune regioni c'è stata una validazione regionale al progetto, con l'invito alle agenzie formative a partecipare.

Attività

L'attività di studi e analisi del contesto di trasferimento è stata propedeutica alle altre fasi, di seguito riportate:

Studi e analisi. Sono stati analizzati dal punto di vista giuridico, istituzionale e occupazionale - con interviste ad attori chiave del territorio e un'analisi quantitativa dei dati - i quattro ambiti di intervento: tirocini, *work experience*, apprendistato, FTS. Ogni regione ha analizzato tutte le filiere per individuare quella più rispondente; i risultati sono i seguenti: il Lazio ha scelto l'apprendistato e i tirocini; l'Emilia Romagna gli FTS e, in misura minore, i tirocini; il Veneto gli FTS e i tirocini; il Friuli Venezia Giulia l'apprendistato e le *work experience*.

In Friuli hanno elaborato un piano di trasferibilità integrando il modello *DOSY* nella buona pratica esistente sull'apprendistato.

Formazione. L'attività è stata indirizzata ai dirigenti, ai tutor e ai formatori-progettisti. L'attività è stata svolta con percorsi differenziati al fine di raggiungere gli obiettivi individuati per ogni profilo. Il percorso dedicato ai progettisti è finalizzato principalmente a fornire un quadro della metodologia *DOSY* e del suo sviluppo, la conoscenza approfondita degli strumenti e le dinamiche relazioni tra gli attori chiave della metodologia. La formazione di tutor e *mentor*, oltre che fornire un quadro della metodologia *Dosy*, prevede simulazioni, da condurre sia in aula che durante il periodo *FaD*, con l'intento fornire strumenti rapidamente applicabili. I dirigenti hanno avuto un percorso molto ridotto e più centrato sul *marketing*. Tutti i percorsi hanno effettuato sessione d'aula, autoapprendimento sui micro-moduli e *project work* (hanno lavorato a distanza e con l'ausilio della piattaforma). I risultati vanno ricondotti non alla tipologia di formazione ma ai *project work*, che possono considerarsi dei veri e propri piani di fattibilità. Inoltre, si può annoverare tra i risultati la messa in rete degli operatori a livello di singola regione e tra le regioni.

Erano previsti 40 destinatari tra formatori-progettisti, tutor e *mentor* per regioni. In alcune regioni il numero è stato abbondantemente superato mentre in altre si è avuto un numero più contenuto di partecipanti.

Sensibilizzazione. È stata realizzata in ogni regione attraverso tre specifiche attività seminariali: il primo seminario rivolto agli amministratori regionali; il secondo rivolto agli amministratori provinciali; il terzo rivolto a diversi attori: le parti sociali, attori socio-economici, amministrazioni locali, qualche associazione, agenzie informative, la direzione regionale scolastica, i provveditorati, le imprese e gli attori dei vari sistemi. A livello nazionale è stata realizzata una

conferenza finale e diversi incontri con le parti sociali. Uno strumento, molto efficace, di diffusione e sensibilizzazione è rappresentato dal sito *web* (contiene i risultati di tutte le attività svolte) e dal *forum* con un'area dedicata ai *policy makers*. Il materiale inserito nel sito *web* è stato tradotto anche nelle lingue dei partner europei, affinché diventi una *comunità di pratica*.

Scambio. L'attività è stata realizzata da alcune regioni (Lazio, Friuli e Basilicata) con la partecipazione di direttori, progettisti-formatori e tutor. L'attività, finalizzata allo scambio di esperienze e di modelli, è stata svolta in plenaria con la presentazione delle esperienze più significative (ad esempio il Friuli ha presentato il modello di apprendistato e le *work experience*) e con attività di gruppo, in cui ciascuna regione ha presentato i propri *project work*. Lo scambio è avvenuto anche attraverso altre modalità: la partecipazione dei componenti l'ATI a giornate formative organizzate in altre regioni; riunioni interregionali tra tutti i partner, le parti sociali e l'ATI.

Monitoraggio e valutazione. L'attività di monitoraggio è stata legata principalmente alla gestione del progetto. La valutazione formativa si svolta lungo tutto l'arco del progetto: è stato utilizzato un questionario distribuito a tutti i partecipanti e una griglia di raccolta dati per valutare i risultati conseguiti sia a livello di singola regione sia dal progetto nel complesso.

Risultati/Prodotti

Tutti i risultati previsti dal progetto sono stati raggiunti; in particolare in una regione con il supporto dell'amministrazione regionale (manifestazione di interesse) inizierà la fase di sperimentazione per le *work experience*; si è costituito un gruppo di lavoro sulla certificazione delle competenze con la finalità di stipulare un accordo quadro, condiviso da tutte le regioni coinvolte nel progetto, per il riconoscimento delle competenze acquisite tramite DOSY.

OB. 3 FSE - MISURA D1

TITOLO

Trasferimento di metodi e procedure di un sistema fad

PROPONENTE

SAIP

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">Enea	Abruzzo Emilia Romagna Lazio Liguria Lombardia Marche Toscana Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto entro cui è stata sperimentata la buona pratica è denominato "INTEGRA-MODULE" ed è stato finanziato nell'ambito dell'Iniziativa ADAPT. Obiettivo principale del progetto è stata la realizzazione di una rete multifunzionale per l'informazione, la formazione, la consulenza e il *follow up* delle PMI. Una rete telematica di supporto ha permesso di erogare corsi di formazione a distanza e di raggiungere obiettivi collaterali a quello principale: la promozione presso le PMI dell'uso di strumenti informatici; il supporto alla creazione di reti di imprese; la promozione di scambi tra imprese e ricercatori; la promozione dell'innovazione tecnologica a favore delle PMI; la promozione di *LifeLong Learning* e formazione permanente; l'attivazione di un processo *bottom up*, che permettesse l'incontro di domanda (inespressa) e offerta formativa di elevato livello di specializzazione. Gli obiettivi esposti potevano essere raggiunti solo attraverso un approccio tecnologicamente avanzato, che ENEA ha veicolato attraverso un articolato complesso di procedure e metodologie, che hanno permesso l'attivazione e il pieno funzionamento di un sito *web* di formazione aperta e a distanza. La metodologia FaD ha permesso l'adesione alle attività formative di un'utenza localizzata in tutta Italia (inizialmente le regioni interessate dal progetto erano: Molise, Lazio, Friuli Venezia Giulia, Piemonte); in alcuni casi si è avuta l'adesione anche da altre nazioni (ad esempio, per un corso di sicurezza e di prevenzione degli incidenti nei porti), la cui utenza era dislocata nell'intero bacino del mediterraneo. Il progetto ha riscosso un enorme interesse presso categorie eterogenee di utenti: PMI, lavoratori delle PMI, liberi professionisti, responsabili dei centri di formazione regionali, impiegati della Pubblica Amministrazione, docenti e studenti.

Nelle regioni inizialmente interessate al progetto i corsi a forte contenuto innovativo (tecnologie avanzate di superficie, biotecnologie, commercio elettronico) hanno riscosso un notevole interesse, che ha condotto anche all'elaborazione di progetti di ricerca e sviluppo. L'ambiente FaD ha portato alla condivisione di risorse e alla creazione di reti di imprese. Di seguito si riportano alcuni esempi: nel Molise l'APA (consorzio di allevatori) ha ottenuto una consulenza

tecnica da un partner della rete per la certificazione di prodotti caseari; i cui risultati della consulenza sono stati inseriti in rete per una condivisione allargata; in Piemonte sono stati presentati progetti di ricerca e sviluppo per l'introduzione di tecnologie alternative da parte di alcune aziende subfornitrici della FIAT che avevano usufruito di corsi FaD.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il trasferimento è stato attivato complessivamente sulla capacità di progettare, realizzare e valutare prodotti e servizi FaD in qualità. Secondo il modello messo a punto da ENEA, è possibile creare e condividere procedure operative utilizzabili da sistemi e contesti diversi: universitari, imprenditoriali e professionali. Il trasferimento delle procedure ha, quindi, avviato un processo che favorisce l'uniformità tra sistemi, consentendo in tal modo non solamente ulteriori trasferimenti futuri ma anche un costante confronto e scambio in un'ottica di miglioramento continuo.

La realizzazione del progetto Trafad - trasferimento di metodi e procedure di un sistema FaD - ha permesso di diffondere un'esperienza metodologica complessa e articolata realizzando, in tempi brevi, un sistema di FaD innovativo basato sulla tecnologia di Rete e sui principi della Qualità. L'impostazione data al processo di trasferimento ha permesso ai riceventi di acquisire competenze strutturali su come interfacciarsi con sistemi, prodotti e servizi realizzati a livello nazionale e internazionale.

All'interno del processo di trasferimento è stata creata, in maniera costante e progressiva, una modalità di gestione comune e, soprattutto, sono stati realizzati veri e propri contesti formativi e ambienti di lavoro cooperativo "in Rete", integrati e complementari. Ciò risponde ad un'esigenza emersa dall'attività di valutazione della buona pratica origine del trasferimento (Integra - Module), che ha messo in evidenza il rischio di non saper leggere correttamente i fabbisogni specifici se si progetta ed eroga FaD senza avere un legame con una "rete" di soggetti/intermediari capaci di "fare" sistema. Il superamento di questa criticità si è ottenuto attraverso il consolidamento di rapporti con soggetti intermedi ed intermediari (organizzazioni datoriali, sindacali, di professionisti, università, ecc.) capaci non solamente di avvicinare l'utenza al sistema, ma anche di mantenerne costantemente aggiornati i bisogni di riferimento.

Il processo di trasferimento ha riguardato in particolare alcuni ambiti della buona pratica originaria:

- obiettivi generali, l'utilizzo della FaD come metodologia di Formazione in grado di agire trasversalmente in ogni ambito, svincolata dal tempo e dallo spazio. Ciò esalta le capacità di autoapprendimento dei singoli utenti;
- metodologie, il superamento del concetto di FaD come "autoistruzione" con una progettazione ed erogazione di formazione *on line* all'interno di un "sistema integrato";
- procedure, come strumento operativo utile per tutte le organizzazioni o strutture che intendono operare in regime di Qualità e nell'ottica degli *standard* internazionali emergenti nell'ambito della FaD.

Nel processo di trasferimento sono state riadattate le procedure ENEA relative alla produzione e gestione di un progetto di FaD con le specifiche esigenze del progetto centrato su Sistema Qualità.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto si avvale di una partnership di fondamentale importanza quale è l'ENEA, Ente che ha sviluppato la buona pratica origine del progetto di trasferimento. La partnership ha dato un contributo alla realizzazione nonché ha trasferito il *know how* tecnico. Per la comunicazione interna al progetto si è costituito un comitato tecnico/scientifico che ha operato per tutta la durata del progetto attraverso uno scambio attento e un continuo confronto, esprimendo un costante livello di integrazione e di attribuzione di compiti e responsabilità.

Destinatari del progetto sono: il Consorzio europeo per la comunicazione integrata (OMNIA-COM) promosso dall'Università di Ferrara; IST (Istituto Superiore per lo Sviluppo del Terzo Settore) costituito da università, organizzazioni del privato sociale, agenzie formative, organismi di ricerca.

Attività

Il progetto di trasferimento è stato attuato attraverso la realizzazione delle seguenti attività:

Formazione. L'attività ha riguardato la sperimentazione della metodologia e del modello di *E-Learning*. Conoscenza didattica tecnologica relativa all'utilizzo delle piattaforme per l'interazione in rete. Acquisizione delle competenze "trasversali" per la gestione in Qualità di beni e servizi. La formazione è stata attuata quasi completamente attraverso FaD (85% del totale).

Accompagnamento e tutoraggio. Attraverso tale attività si è inteso accompagnare gli organismi riceventi la "buona pratica" nella sperimentazione e nello sviluppo di metodologie e servizi di *E-Learner*, nel sostegno ai processi di innovazione e integrazione di sistemi nei contesti di appartenenza dei beneficiari. Affiancare e supportare le risorse umane dei riceventi nell'uso e nell'applicazione delle metodologie di progettazione di interventi di *E-Learning*, nella produzione di strumenti e ausili didattici, nell'individuazione di metodologie di impiego.

Studi e Ricerche. L'attività si è svolta attraverso l'analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza del sistema di *E-Learning* di ENEA e di OMNIA-COM. Identificazione delle caratteristiche, per ciascun sistema, della: tipologia di utenza, accessibilità, *customer satisfaction*, *usability*, supporti tecnici ecc. Analisi di uno o più modelli di *E-Learning* per la identificazione di un proprio modello.

Sensibilizzazione. L'attività è stata indirizzata a diffondere, sviluppare e sperimentare, all'interno degli organismi riceventi e in quelli ad essi collegati, la cultura e le metodologie dell'*E-Learning* a supporto della formazione delle risorse umane e a sostegno dei processi di innovazione.

Scambio. L'attività è stata volta a sviluppare e sperimentare metodologie e servizi di *E-Learning* sia a supporto della formazione delle risorse umane interne ai riceventi sia, più in generale, per lo sviluppo di modelli e servizi di *E-Learning* a sostegno dei processi di innovazione nei diversi contesti sociali, culturali e professionali. Una maggiore estensione temporale del

progetto, avrebbe permesso di ottimizzare lo scambio con le strutture esterne coinvolte nella diffusione e di consolidare i rapporti con il mondo della scuola, della ricerca, dell'università e dell'Impresa

Monitoraggio e valutazione. Con tale attività si è analizzato il processo di realizzazione attraverso la raccolta di elementi utili per comprendere i punti focali del progetto e per permettere il tempestivo intervento sugli scostamenti significativi attraverso la congrua definizione di interventi correttivi.

L'applicazione della strategia di valutazione ha consentito:

- l'analisi e l'implementazione dei progressi di progetto
- la condivisione di parametri di riferimento per ognuna delle fasi di realizzazione
- la verifica degli scostamenti significativi dai livelli *standard* parametrati
- la definizione della tempistica progettuale e delle verifiche periodiche.

Risultati/Prodotti

Realizzazione, sperimentazione e diffusione di un modello di formazione a distanza innovativo basato sulla tecnologia di "Rete" e sui principi della Qualità, la cui applicazione permetterà ai riceventi di raggiungere e mantenere livelli qualitativi notevoli nell'attività di progettazione ed erogazione dei servizi, nonché di produrre materiali e corsi in linea con le caratteristiche indicate dagli *standard* e dalle procedure internazionali.

Tra i diversi prodotti realizzati:

- "Manuale di gestione per progetti di FaD": schematizzazione completa e dettagliata delle caratteristiche, delle figure e delle necessità legate alla realizzazione di corsi FaD. Il Manuale si basa sui principi della Qualità ISO 9000/2000 e sullo *standard* IEE P1484;
- "Guida alla realizzazione dei testi multimediali" per corsi di FaD di cui il gruppo di progetto ha determinato le principali caratteristiche;
- corso *on line*: "Produzione di beni e servizi di qualità: principi, metodologie, tecniche e strumenti". Il corso è composto da tre moduli: Modulo a) "Lavorare per progetti" (Sistema Qualità; Leadership ed intelligenza emotiva; Project management. Modulo b) "La visione d'impresa" (Sistema Qualità; Il Sistema Informativo; Il pensiero sistemico; Analisi dei processi aziendali. Modulo c) " Il miglioramento continuo" (Sistema Qualità; *Problem Solving*; Misure e misurazioni).

OB. 3 FSE - MISURA D1

TITOLO

Manager didattico: una nuova figura professionale per l'università

PROPONENTE

Univ. Ca' Foscari - Venezia

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
		Abruzzo Emilia Romagna Friuli Venezia Giulia Lazio Liguria Lombardia Marche Piemonte Provincia Aut. di Bolzano Provincia Aut. di Trento Toscana Umbria Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che il progetto intende trasferire è stata sviluppata dall'Università Ca' Foscari di Venezia nell'ambito del progetto comunitario "CAMPUS" (Corsi Avanzati Mirati alla Preparazione Universitaria per Sbocchi lavorativi), avviato nell'a.a.1995-96, rivolto ai diplomi universitari del centro-nord. La finalità del progetto era volta a misurare come la struttura universitaria si adegua ai nuovi traguardi della formazione, con una speciale ottica di processo, intesa come insieme coordinato di azioni finalizzate a promuovere nell'allievo una crescita armonica di conoscenze, competenze, capacità e comportamenti. In particolare, il progetto mirava a formare, sperimentare ed introdurre negli atenei la figura del "Manager didattico", come facilitatore dei processi per la programmazione e gestione in qualità dei corsi di studio. Per Manager didattico si intende: "manager dei servizi formativi che opera nell'ambito di un'istituzione di alta formazione universitaria, con la finalità di concorrere a garantire una gestione strategica dei processi formativi e un'erogazione ad alti livelli qualitativi dei servizi formativi".

Lo sviluppo nell'ambito universitario di una figura trasversale presuppone che l'università non possa più funzionare "a compartimenti stagni", che si limitano a compiere il "proprio dovere", senza sapere se il loro prodotto è soddisfacente per il suo destinatario, per loro stessi e se risulti competitivo per la società esterna. Uno tra i fattori di successo del progetto CAMPUS è l'aver sviluppato e valorizzato una figura "dedicata" ai servizi formativi, che si occupi della gestione ed erogazione dei servizi dell'università, sia nel suo lato interno, sia sul lato esterno, verso il mondo del lavoro e la società in generale.

Nello specifico, le azioni svolte dal Manager didattico possono essere così raggruppate:

- azioni verso gli studenti per far emergere e monitorare i bisogni e i problemi che incidono sull'efficacia e inefficienza degli studi universitari. Le attività del Manager sono riconducibili a azioni di promozione/ informazione e orientamento/accompagnamento;
- azioni verso il corso di studi di supporto all'Alta Direzione, consistente in un ausilio tecnico dell'attività di progettazione e di definizione degli obiettivi del corso di studi e alla pianificazione dell'attività didattica - e di organizzazione, consistente nell'esecuzione di compiti di vario tipo, tra cui, azioni di verifica e di monitoraggio del corso di studi;
- azioni nei confronti dei portatori di interesse, con ruolo di interfaccia con aziende e istituzioni; in particolare, nella costruzione e cura dei rapporti tra il corso di studi con tutti i soggetti esterni (pubblici e privati) per massimizzare i risultati delle attività condotte in collaborazione e intensificare e migliorare l'integrazione tra università e società.

L'inserimento di questa nuova figura con ruolo di facilitatore ha comportato il passaggio da un modello organizzativo per adempimenti ad un modello per processi. Per sviluppare il modello si è fatto ricorso ad analisi, ricerca sui fabbisogni, formazione; sono stati, inoltre, creati strumenti utilizzabili per attività di programmazione, gestione e valutazione dei corsi di studio in un'ottica di qualità.

Dal 1995 al 2001 l'Università Ca' Foscari di Venezia ha sperimentato e adottato il modello organizzativo che sottende l'inserimento di questa nuova figura professionale, riorganizzando i servizi formativi, riqualificando gli operatori impiegati nei servizi e rafforzando le reti locali.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Obiettivo del progetto di trasferimento è dare supporto ad un nuovo approccio della programmazione, dell'organizzazione della didattica e dei corsi di studio, con l'utilizzo della figura del facilitatore di processo. Obiettivo specifico è quello di fornire un sostegno all'introduzione di sistemi di qualità nella definizione e gestione dei corsi di laurea. Il trasferimento del *know how* sviluppato dall'Università Ca' Foscari di Venezia avviene principalmente attraverso la formazione del personale tecnico amministrativo e collaboratore delle università del centro nord, deputato a svolgere ruoli di Manager didattico, nonché attraverso un sistema di comunicazione in rete teso a favorire la condivisione delle buone pratiche realizzate da ciascun ateneo.

Gli elementi fondamentali che hanno caratterizzato il processo di trasferimento sono stati: il passaggio da un *modello organizzativo* per adempimenti a un modello per processi; le *metodologie* con l'utilizzo di tecniche di valutazione della qualità all'interno dei corsi di laurea e nei programmi di formazione delle figure di Manager didattici; gli *strumenti* operativi per l'introduzione negli atenei di percorsi di stage e *job-placement* degli studenti, nonché gli strumenti inerenti la formazione, la valutazione e la ricerca; le *procedure* di programmazione ed erogazione della didattica e di valutazione della qualità.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Nel progetto non erano previste ATS o partnership; tuttavia, c'è stato un accordo con la Conferenza Rettori Università Italiane (CRUI) per sensibilizzare le università del centro-nord sull'i-

niziativa e veicolare l'informazione. In particolare, con la Conferenza è stato sottoscritto un protocollo d'intesa che ha consentito, tra l'altro, di disporre dei nominativi dei Manager didattici, indispensabili per l'indagine empirica.

Nel progetto è stato coinvolto il personale dipendente e i collaboratori di 42 università dislocate in 12 regioni del centro nord.

Attività

Nell'ambito del progetto sono state realizzate le seguenti attività:

Fomazione. Con tale attività sono state organizzate ed effettuate sei sessioni di formazione per il "Manager didattico di base" ed altre sei sessioni di formazione per il "Manager didattico avanzato", che hanno coinvolto 42 università del Centro-Nord. A fronte del grande successo ottenuto dall'iniziativa e dell'enorme richiesta degli atenei, si sono prodotte liste di attesa che hanno portato alla realizzazione di 12 edizioni dei corsi di formazione rispetto alle 10 preventivate. La formazione, rivolta essenzialmente ad operatori, era finalizzata a fornire competenze trasversali, relazionali e di settore. Preliminarmente all'attività di formazione è stata svolta un'indagine sulle caratteristiche dei partecipanti e successivamente, alla fine dei corsi, è stato somministrato un questionario di valutazione dell'attività didattica.

Accompagnamento e tutoraggio. Relativamente il *follow-up* post-corsuale sono stati organizzati *meeting* a livello regionale, coordinati dai *manager senior*, a cui hanno partecipato i Manager didattici e il personale amministrativo coinvolto nell'attività formativa. Le visite regionali sono servite a monitorare l'effettiva applicazione e l'implementazione delle tecniche e dei metodi presentati nel corso dell'azione formativa. Inoltre, queste visite hanno rappresentato un momento di formazione e informazione, con l'obiettivo di rilevare eventuali situazioni di eccellenza e di criticità e di proporre possibili soluzioni a problemi comuni.

Studi e ricerche. L'attività ha realizzato una ricerca dal titolo "Il Manager didattico: ruolo e competenze per l'integrazione nelle università italiane". L'indagine mirava a: comprendere e mappare il ruolo del Manager didattico oggi; rilevare i fabbisogni formativi per il futuro; individuare le potenziali aree di criticità.

In una prima fase di analisi, si è operata una distinzione tra i Manager didattici di corso di laurea (attualmente circa 250) ed i Manager didattici di facoltà o di ateneo (attualmente circa 80). È emerso, infatti, che solo il primo di questi due ruoli può dirsi avere acquisito un'identità sufficientemente condivisa nella maggior parte degli atenei. Al contrario, la collocazione dei Manager didattici di facoltà e di ateneo non sembra ancora chiara e consolidata. Valutata, pertanto, la necessità di operare in modo specifico per questi due ruoli, è stata progettata la fase operativa della rilevazione rivolta ai Manager didattici di corso di laurea. L'attività di ricerca è stata seguita da un gruppo di lavoro o di pilotaggio che, collaborando con i responsabili scientifici (realizzazione del questionario, individuazione dei destinatari, definizione delle fasi della ricerca), ha controllato via via i vari stadi di avanzamento.

Sensibilizzazione. Le attività di sensibilizzazione sono state orientate a stimolare a tutti i livelli la partecipazione degli attori interessati allo sviluppo del nuovo ruolo assunto dal Manager didattico. Pertanto, sono state articolate azioni di sensibilizzazione diverse, in momenti differenziati coinvolgendo rettori, presidi di facoltà e le strutture in staff, interlocutori esterni istitu-

zionali, come la CRUI, le amministrazioni e, a cascata, tutta l'organizzazione universitaria, al fine di agevolare la capacità di gestione del ruolo dei futuri Manager didattici e l'impatto organizzativo che l'introduzione di tale figura comporta. Sul fronte esterno sono state realizzate attività di sensibilizzazione delle figure istituzionali (decisioni politici) attraverso attività seminariali, informative, e l'organizzazione di un convegno conclusivo, con la finalità di diffondere la buona pratica della formazione e l'inserimento della figura del Manager didattico. Per le attività di sensibilizzazione sono stati realizzati tre manuali, due *CD-Rom*, un sito *web* e una *brochure* di presentazione.

Monitoraggio e valutazione. Le attività di monitoraggio e valutazione del progetto sono state centrate sull'individuazione *in itinere* dei punti di forza e di debolezza, sui livelli di impatto organizzativo e di sviluppo di competenze da parte dei *Manager didattici*, in funzione del contesto in cui operano, riallineando e adattando i contenuti del progetto durante il suo svolgimento, sulla realizzazione di attività di monitoraggio e di autovalutazione, nei differenti stadi di avanzamento dell'attività di ricerca, dell'attività di formazione e dell'attività di *follow-up*. *Follow-up post* corsuale: organizzazione di visite regionali al termine dell'intervento formativo, volte a verificare l'implementazione delle tecniche e degli strumenti presentati durante i corsi.

Risultati/Prodotti

Sono state formate 271 figure di *Manager didattici* e di esperti avanzati di processi gestionali della didattica; sono state monitorate le sperimentazioni di inserimento di tale personale negli atenei, con rapporti di *follow-up*. È stata realizzata una ricerca teorica sui fabbisogni e sul ruolo delle figure di facilitatori del processo e di gestione innovativa della didattica, secondo le linee della riforma

Sono stati pubblicati i materiali, successivamente presentati e distribuiti all'interno del convegno "Processi di integrazione per l'Università che cambia: il *Management* didattico", rinvenibili in internet all'indirizzo *web* specifico. I manuali "Il *Management* didattico: manuale per imparare", "Percorsi di integrazione per l'Università che cambia: il *Management* didattico", "La valutazione della qualità: uno strumento al servizio del sistema universitario". Sono stati realizzati il *CD-Rom* "Monitoraggio delle Carriere" (il CD è stato inviato ai partecipanti del corso di formazione ed anche distribuito anche in occasione del convegno conclusivo) e il *CD-Rom* "Un sito *web* per il trasferimento di buone pratiche" (con *brochure* di presentazione del sito creato all'interno del progetto sull'attività di stage). È stata svolta una ricerca intitolata " Il *Manager* didattico ruolo e competenze per l'integrazione nelle Università italiane", per la quale sono stati realizzati report intermedi ed è in via di completamento una pubblicazione. È stato inoltre realizzato il sito *web*, imperniato sull'attività di stage.

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

Open Idea - Orientamento e Promozione di Expertise nell'Implementazione e Diffusione di Esperienze e Azioni

PROPONENTE

PLAN

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Ial Lombardia• Ial Roma E Lazio	<ul style="list-style-type: none">• Ial Friuli Venezia Giulia	Friuli Venezia Giulia Lazio Lombardia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La possibilità per ogni individuo di realizzare un progetto di vita personale sulla base di una vocazione soggettiva implica saper calibrare i percorsi didattici e formativi sulle peculiarità personali dei diversi soggetti, ovvero saper valorizzare le diversità, potenzialità e vocazioni personali. Un intervento formativo personalizzato, anche dal punto di vista metodologico, ha lo scopo di promuovere nell'utente la fiducia nelle proprie capacità cognitive e di sviluppare un'immagine di sé come individuo capace e motivato ad apprendere per tutta la vita. Anche i giovani che accedono ai percorsi formativi previsti dal nuovo obbligo formativo, dall'apprendistato al tirocinio formativo e di orientamento ad alcune forme di lavoro nuove; hanno caratteristiche diverse, tanto che si può parlare di appartenenza a tipologie di allievi; per ognuna di queste va ipotizzata una strategia didattica diversa, in un'ottica di formazione personalizzata, tanto più mirata quanto più si vuole "individualizzare" il percorso.

Lo studio, la sperimentazione e l'applicazione di questa metodologia è stata oggetto di diversi progetti condotti in Emilia Romagna, quali: "Parsifal", centrato sulla componente formativa nel contratto di apprendistato; "Sviluppo di competenze e strumenti per la personalizzazione dei percorsi del nuovo obbligo formativo"; "Janus I e II" (Occupazione - Youthstart), che ha previsto la riorganizzazione sistematica dell'insieme dei servizi erogati da un Centro di servizi integrati per l'accoglienza, l'orientamento, la formazione, l'inserimento lavorativo o il reinserimento scolastico di giovani destinati al segmento della formazione iniziale; "ITACA", focalizzato sul N. o. f.; "Formazione per il lavoro", realizzato per agevolare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro nell'ambito dei tirocini; "Laboratorio dell'innovazione dell'offerta formativa", centrato sulle pratiche di personalizzazione nell'ambito delle diverse filiere formative.

L'adozione delle pratiche ha dato come risultati la valorizzazione delle potenzialità degli utenti, migliorando le loro capacità di apprendimento e favorendo l'acquisizione di competenze per un inserimento lavorativo mirato. Nel contesto della Regione Emilia Romagna, le esperienze realizzate sono state valorizzate, sistematizzate e confrontate con altri esempi in ambito nazionale ed europeo. Il modello di formazione iniziale ideato nel progetto Janus (Occupazione - Youthstart), ad esempio, è stato applicato su tutto il territorio regionale attraverso sperimentazioni formative in quattro raggruppamenti provinciali, con la partecipazione di 21

centri di formazione professionale ed è stato recepito dalla regione all'interno della delibera relativa al progetto di sperimentazione del nuovo obbligo scolastico e formativo.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

La definizione della metodologia della personalizzazione degli interventi formativi, obiettivo del progetto "Open Idea", ha concorso allo sviluppo del sistema formativo, attraverso la diffusione di approcci e modalità innovative sulla personalizzazione degli interventi in termini di prodotti/servizi, processi, *know how*, al miglioramento dei modelli di integrazione delle politiche del lavoro, della formazione e dell'istruzione e a favorire l'accesso al mercato del lavoro delle diverse categorie di destinatari (apprendisti, tirocinanti, utenti soggetti all'obbligo formativo). L'obiettivo del progetto si è sostanziato nel mettere a disposizione di quanti si occupano di progettazione di interventi di formazione professionale e di interventi mirati all'inserimento lavorativo di giovani, un insieme di strumenti che consentano di accompagnare ogni individuo nella realizzazione di un progetto di apprendimento personale, basato sulle caratteristiche soggettive, mediante la calibratura dei percorsi didattici e formativi sulle peculiarità delle persone, in modo tale da valorizzare le diversità, le inclinazioni e le potenzialità individuali. Il progetto è stato svolto con diversi sistemi di accompagnamento, con lo scopo ultimo di consentire l'attivazione di iniziative sperimentali dirette, la loro realizzazione, la messa a punto di metodologie e approcci improntati a pratiche di individualizzazione degli interventi formativi e di inserimento lavorativo dei giovani.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Tutto il progetto è stato orientato da un Comitato di Governo costituito dai componenti dell'ATI, composta da IAL Lombardia e IAL Roma e Lazio in qualità di mandanti, e IAL Friuli Venezia Giulia, che ha partecipato al progetto nelle attività di scambio e sensibilizzazione. Il monitoraggio dal punto di vista della correttezza e della coerenza scientifica, è stato svolto da un Comitato Tecnico-Scientifico, costituito da docenti universitari e operatori del sistema della formazione professionale.

Attività

I cardini su cui poggia il progetto sono rappresentati da diverse fasi/attività quali:

Formazione. Tale attività ha riguardato gli operatori, per la taratura della metodologia e degli strumenti da utilizzare. Partendo da una fase di formazione in aula, orientata allo sviluppo di conoscenze di base e specialistiche e ad un confronto sulle pratiche, tecniche e soluzioni operative, si è realizzato un *project work* mirato a verificare la fattibilità delle ipotesi avanzate e discusse in aula e a rendere concreti ed operativi i concetti appresi.

Si è costituita, poi, un'area virtuale di scambio tra i formatori e una fase di sostegno all'uso del modello della sensibilizzazione.

Studi e ricerche. Questa azione è stata volta ad analizzare i diversi vincoli ed opportunità normative e istituzionali, attraverso l'analisi del contesto formativo di riferimento e delle espe-

rienze sul tema da parte dei partecipanti all'attività, al fine di contestualizzare e ritrarre le buone pratiche per una corretta e possibile adozione in una determinata realtà territoriale. È stata, inoltre, redatta una guida metodologica ed operativa.

Sensibilizzazione. In questa attività del progetto si è voluto sensibilizzare i destinatari, coinvolgendo anche altri attori appartenenti al sistema della formazione di ciascuna regione, illustrando loro gli obiettivi, le modalità operative di svolgimento, i prodotti e i risultati attesi in fase iniziale e raffrontando quanto previsto dal progetto al termine delle attività, con i risultati conseguiti, con le modifiche avvenute e i prodotti ottenuti, oltre ad indicare eventuali ulteriori approfondimenti da realizzare. Si è tenuto, poi, un seminario interregionale ed è stata costituita una *task force*, coinvolgendo anche altri attori appartenenti al sistema della formazione di ciascuna regione, illustrando obiettivi, modalità operative di svolgimento e risultati attesi.

Scambio. Tale attività è consistita nello svolgimento di attività di condivisione delle esperienze realizzate tra i partecipanti sul modello della personalizzazione, per contribuire alla costruzione di una cultura comune, individuando punti di forza e di debolezza, e per confrontare i livelli di competenza sviluppati nell'adozione della metodologia. In questa fase si sono svolti *workshop* di scambio di esperienze, è stata progettata una guida informativa sulle pratiche di individualizzazione/personalizzazione, è stato realizzato un seminario interregionale ed è stata costituita una *task force*.

Monitoraggio e valutazione. L'attività di monitoraggio ha avuto l'obiettivo di osservare l'adozione e le relative conseguenze dell'utilizzo della buona pratica sulla personalizzazione degli interventi formativi nei diversi territori coinvolti, per cogliere quegli elementi che ne consentano il trasferimento. In particolare, sono stati sistematizzati gli esiti di tutte le fasi precedenti di lavoro, così da favorire la trasferibilità del modello, degli strumenti e delle buone pratiche emerse. Mediante un'indagine presso tutti gli attori del progetto si è cercato di ritrarre gli *output* finali.

Risultati/Prodotti

L'adozione del processo di personalizzazione degli interventi formativi da parte delle amministrazioni regionali e locali nonché degli organismi privati coinvolti, consente due tipi di risultati: da un lato struttura l'offerta formativa secondo le esigenze degli utenti e del sistema produttivo locale, favorendo il *match* tra la domanda e offerta di lavoro; dall'altro concorre allo sviluppo del sistema formativo attraverso la diffusione di approcci e modalità innovative, in un'ottica di passaggio da un'attività centrata sul prodotto ad un servizio basato sul cliente. Inoltre, il progetto ha rappresentato un intervento orientato a far crescere fra gli operatori della formazione professionale cultura ed esperienze sull'individualizzazione e sulla personalizzazione della formazione. È stata realizzata una guida informativa di supporto alla promozione della metodologia della personalizzazione degli interventi formativi. È stata prodotta un'analisi dettagliata delle realtà regionali di riferimento, nello specifico dei loro sistemi formativi e delle esperienze pregresse sulla metodologia della personalizzazione ed una guida per il trasferimento di buone pratiche per ciascuna realtà regionale coinvolta. È stata creata una piattaforma dedicata alla costituzione di una *learning community* interregionale.

OB. 3 FSE - MISURA D1

TITOLO

Implementazione del metodo Arcos: acquisizione razionale di competenze autocertificate per lo sviluppo

PROPONENTE

Cescot Naz.le

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• Cescot Basilicata• Ipsar Catania• Liceo Artistico Di Catania• Ipsct "Olivetti"• Cescot Calabria• Istituto Superiore Statale Tecnico Comm.Le "Antonio Maxia" Nuoro• Istituto Di Istruzione Superiore "Umberto Maresca" Catanzaro• Cescot Catania• Cescot Nuoro• Istituto Alberghiero Di Stato Di Potenza	<ul style="list-style-type: none">• Basilicata• Calabria• Sardegna• Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica oggetto di trasferimento è stata sperimentata nel corso del progetto "Life-Long Learning Process 3 LP", realizzato nel 1998 e finanziato nell'ambito dei POM 940030/1/3. La finalità strategica dell'intervento era quella di *insegnare ad apprendere ed autocertificare le proprie competenze professionali* attraverso il raggiungimento di quattro macro-obiettivi specifici:

- *obiettivi contingenti*: sperimentare la metodologia per l'orientamento e l'apprendimento autonomo di giovani in uscita dalla scuola media superiore ad indirizzo turistico;
- *obiettivi strumentali*: preparazione e sperimentazione di materiale didattico multimediale ed interattivo;
- *obiettivi strutturali*: sperimentare attività di apprendimento in stage, mirate a favorire lo sviluppo di competenze capaci di facilitare l'accesso al lavoro dei giovani;
- *obiettivi di sistema*: sperimentare in cinque regioni una "struttura leggera" in grado di sostenere la formazione e l'aggiornamento continuo realizzato in modalità di formazione non formale.

In sintesi, l'intervento era destinato a rafforzare i processi di formazione per l'inserimento lavorativo e a stimolare una maggiore integrazione tra il mondo della scuola, i centri di formazione professionale e le imprese del comparto turistico.

Le realtà interessate alla realizzazione del progetto sono state cinque centri di formazione

Cescot e cinque Istituti Tecnici o Professionali per il Turismo nelle città di Torino, Parma, Treviso, Prato e Roma.

L'insieme delle attività realizzate ha consentito il raggiungimento di risultati significativi. In particolare, si è formato un nucleo di dieci formatori (cinque dei centri di formazione professionale e cinque provenienti dagli Istituti Tecnici) che, dopo aver seguito un percorso formativo comune, sono diventati gli *Attivatori di Sistema* capaci di promuovere, animare e coordinare l'attuazione progettuale nel mondo della scuola e delle imprese.

Ciascun *Attivatore* ha, pertanto, trasferito nel proprio lavoro le metodologie e le esperienze acquisite nel corso del progetto e continua ad utilizzarle quotidianamente. Un esempio importante viene dall'Istituto Professionale "Tadini" di Prato, in cui è stata realizzata la sperimentazione progettuale, presso il quale è stato collocato uno dei centri di esame per la certificazione delle competenze linguistiche nel turismo, promosso dal centro di formazione Cescot Nazionale e raccordato al sistema di validazione delle Federazioni di Imprese del Turismo collegate alla Confesercenti.

Rispetto agli allievi coinvolti nella sperimentazione del *software* didattico (installato in cinque istituti) ed avviati allo stage nelle imprese turistiche, l'intervento ha portato ciascuno di essi a "*saper riconoscere, formalizzare ed autocertificare*" le competenze possedute per poterle proporre efficacemente nel mondo del lavoro.

Il livello di *mainstreaming* conseguito dal progetto si è tradotto nell'adozione delle modalità di intervento da parte di attori pubblici e privati non coinvolti nella sperimentazione originaria, nonché nell'adozione stabile del modello da parte del soggetto proponente.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento della buona pratica - il metodo ARCOS - si è posto, ad un primo livello, obiettivi immediati, connessi direttamente alle realtà professionali ed organizzative coinvolte (Istituti Tecnici o Professionali di Stato e Centri di Formazione Cescot), ed obiettivi correlati allo sviluppo sistemico dei territori destinatari del trasferimento, quali le Regioni Sicilia, Sardegna, Basilicata e Calabria. Pertanto, le finalità immediate sono state rivolte a:

- trasferire competenze di gestione del metodo ARCOS ad un nucleo di 15 *Attivatori di Sistema*, capaci di veicolare le nuove metodologie nei contesti scolastici, formativi ed aziendali da cui provenivano;
- installare il *software* ARCOS e trasferire gli altri strumenti per l'orientamento all'autoapprendimento e per l'autocertificazione delle competenze in 10 organizzazioni;
- organizzare un'area dedicata alla comunicazione permanente tra gli *Attivatori di Sistema* delle diverse realtà territoriali, fruibile nel sito internet del Cescot Nazionale nella modalità di "Comunità di Pratica";

Il secondo livello, riferito agli obiettivi riflessi, è stato contraddistinto dalla volontà di fornire un contributo concreto e costruttivo all'elaborazione di processi di sviluppo locale, costruiti su prassi di integrazione operativa e sul prevalere degli interessi collettivi rispetto a quelli provenienti dall'appartenenza alle singole e diverse organizzazioni.

Nel caso del progetto di trasferimento, il motore dell'azione integrata di scuola, centro di formazione ed impresa era costituito dall'obiettivo comune di costruire un sistema di sviluppo professionale equilibrato ed efficace, rispetto all'esigenza generale di migliorare le opportunità di incontro tra domanda ed offerta di lavoro.

La buona pratica è stata trasferita interamente, riconfermata altresì negli obiettivi generali e nelle metodologie adottate. Esigenze di riadattamento nel processo di trasferimento sono emerse soltanto in relazione agli strumenti adottati e ai prodotti realizzati. Rispetto ai primi è stato adeguato il *software* originario rielaborandolo in linguaggi informatici suscettibili di utilizzo via internet. Detta modifica si è resa necessaria per semplificarne le modalità di utilizzo ed avere in tal modo un maggior grado di interattività con i diversi livelli di utenza. Rispetto ai prodotti si è privilegiata la modalità di diffusione mediante *CD-Rom*.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Per la realizzazione dell'intervento l'Ente promotore, il Cescot Nazionale, si è avvalso della collaborazione di un partenariato costituito oltre che dalle proprie sedi regionali - i Cescot di Basilicata, Calabria, Catania e Nuoro - anche da cinque istituti di Istruzione Superiore. Tutti i partner hanno contribuito alla *governance* del progetto attraverso la partecipazione a gruppi di lavoro informali e a incontri bilaterali, ciascuno curando ambiti specifici di attività: il Cescot Nazionale la funzione di coordinamento, le sedi Cescot regionali gli aspetti divulgativi strettamente connessi alla disseminazione dell'iniziativa, infine gli istituti scolastici hanno fornito un contributo alla realizzazione delle attività svolgendo nel contempo - insieme al personale della rete Cescot - anche il ruolo di soggetti-bersaglio del metodo ARCOS.

Due, infatti, le tipologie di destinatari diretti e indiretti del progetto di trasferimento: 15 attivatori di sistema provenienti dagli istituti scolastici e dai Cescot regionali, quindi, gli allievi delle scuole coinvolte, per un totale di 60 studenti. Le previsioni progettuali sono state adeguatamente soddisfatte: tutti gli allievi previsti sono stati raggiunti dall'attività di divulgazione, mentre il corso per attivatori di sistema ha formato 13 soggetti.

Attività

La metodologia di trasferimento si è articolata nelle seguenti fasi:

Formazione. La formazione degli attivatori di sistema, si è realizzata attraverso un percorso inquadrabile con modalità di tipo tradizionale (lezione frontale) nonché in modalità di autoistruzione. L'attività è stata realizzata a Catania ed è stata rivolta a insegnanti delle scuole medie superiori e agli operatori degli enti di formazione. Il programma didattico ha riguardato la metodologia contenuta nel sistema ARCOS. In questa fase i destinatari hanno potuto acquisire nuove competenze gestionali.

Accompagnamento e tutoraggio. Tale attività è stata realizzata nelle sedi scolastiche e formative collegate: sono stati dieci gli istituti scolastici presso i quali è stato installato il metodo ARCOS.

Sensibilizzazione. L'attività ha realizzato quattro seminari pubblici ed un convegno conclusivo nazionale.

Monitoraggio e valutazione. L'attività è stata finalizzata a monitorare i livelli di apprendimento del metodo Arcos attraverso rilevazioni *in itinere* e osservazione partecipata a gruppi di lavoro.

Risultati/Prodotti

Tra i risultati raggiunti dal progetto si segnala il trasferimento di competenze a 13 Attivatori di Sistema e l'installazione del metodo ARCOS nelle scuole e nei centri di formazione che hanno aderito all'iniziativa.

Inoltre, sono stati realizzati i seguenti prodotti:

- programma *software* per l'utilizzo del metodo ARCOS tramite l'uso di internet;
- *CD-Rom* contenenti la metodologia ARCOS finalizzata all'applicazione individuale;
- questionario per l'applicazione del metodo e la verifica dei risultati;
- sito internet dedicato al programma: www.cescot.it/arcos.

OB. 3 FSE - MISURA C2

TITOLO

Agenzie formative in rete per lo sviluppo dei sistemi locali di pmi: trasferimento di buone pratiche per una ricerca/intervento sui sistemi locali di competenze

PROPONENTE

ECIPA

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• Ebrau• Eber Ente Bilaterale Dell'artigianato• Ecipar Emilia Romagna• Consorzio Desio Brianza• Ial• Ecipa Umbria• Cisl• Ecipa La Spezia• Ecipa Lombardia	<ul style="list-style-type: none">Emilia RomagnaLiguriaLombardiaUmbria

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica oggetto di trasferimento trae origine da due precedenti progetti ex Legge 236/93 realizzati dall'Ecipa in Umbria e in Emilia Romagna in ambito di Formazione Continua, rispettivamente "Crediti formativi e flessibilizzazione dei percorsi nelle reti di subfornitura nord-sud" e "Adozione di un sistema di crediti formativi delle PMI industriali". Le finalità generali dei progetti erano quelle di rendere accessibile e fruibile efficacemente la formazione continua a tutti i livelli, aziendali ed individuali, nelle PMI manifatturiere e nelle reti di subfornitura nord-sud. In tale ottica gli interventi si proponevano di sviluppare un approccio e una strumentazione metodologica innovativa, flessibile e trasferibile per l'analisi dei processi, delle aree di attività e delle competenze nelle PMI e nei sistemi di fornitura, per la progettazione e la realizzazione di percorsi formativi flessibili e modularizzabili, per la valutazione e il riconoscimento dei crediti formativi. L'obiettivo specifico dei progetti era pertanto orientato, sul piano strettamente connesso al sistema della formazione e dell'*education*, al rafforzamento del sistema della formazione continua nelle regioni coinvolte e alla creazione di una rete permanente tra i diversi soggetti partner per la gestione di una banca dati di crediti, percorsi e mappe di competenze, per trasferire esperienze, sussidi e, più in generale le metodologie realizzate.

La prassi sperimentata ha prodotto effetti significativi, in particolare, sul piano della metodologia ha consentito lo sviluppo di modalità innovative di formazione per i dipendenti delle piccole imprese, trovando altresì applicazione in altre sperimentazioni formative per gli apprendisti e per i lavoratori in mobilità. In termini di impatto sulla qualificazione dei formatori, l'intervento ha dato luogo ad uno dei primi casi di certificazione di competenze superiori ed ha contribuito alla creazione di prime comunità di pratiche tra i formatori. Per quanto riguarda gli organismi di formazione la metodologia sperimentata ha contribuito allo sviluppo di reti tra agenzie formative.

Il livello di *mainstreaming* raggiunto dalla sperimentazione si è tradotto nella riproduzione dell'intervento in altri contesti territoriali, nell'adozione stabile del modello da parte del promotore, nella integrazione in rete e ridefinizione del ruolo dei soggetti dell'*education* attraverso l'acquisizione di metodologie, strumenti, prassi e modelli operativi condivisi.

Tra i benefici prodotti e mantenuti oltre il ciclo di vita del progetto, si segnalano la riqualificazione degli operatori impegnati nei servizi ed il rafforzamento delle reti locali esistenti, ovvero la creazione di nuove.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il trasferimento della prassi sperimentata ha inteso valorizzare un modello funzionante di agenzia formativa a rete che - rispettando le specificità organizzative e gestionali dei diversi soggetti che sono impegnati nel mercato del lavoro e nello sviluppo dell'economia territoriale - opera con l'intento di agevolare il raccordo delle diverse attività di progettazione, sperimentazione, attuazione, modalità formative e di riconoscimento e validazione dei crediti sia in ingresso che in uscita. Ciò al fine di consentire ai fruitori di formazione la "messa in valore" delle competenze acquisite nell'ambito di percorsi formativi personalizzati e modulati. Più in dettaglio, le finalità del progetto di trasferimento sono state orientate allo sviluppo di competenze specifiche degli operatori della formazione e delle agenzie mediante la disseminazione di modelli di integrazione locale e di rete tra soggetti e tra le agenzie formative.

In tale ottica di intervento il trasferimento della buona pratica ha confermato il rafforzamento del sistema della formazione continua nelle Regioni Emilia Romagna, Liguria, Lombardia e Umbria, agendo sulle strutture e sui formatori a sostegno dei processi di apprendimento e contribuendo alla omogeneizzazione del sistema formativo, strutturandovi nuovi servizi per gli individui e le imprese, da integrare in un quadro più generale di offerta dei servizi innovativi formativi e consulenziali per le PMI.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Per la realizzazione dell'intervento era previsto un vasto partenariato. Il soggetto proponente, Ecipa Nazionale, si è avvalso della collaborazione delle proprie reti territoriali - Ecipa Emilia Romagna, Ecipa Umbria, Ecipa Lombardia e Ecipa La Spezia - che, insieme a EBER (Ente regionale bilaterale dell'Artigianato), IAL, e CISL per l'Emilia Romagna, il Consorzio DESIO Brianza per la Formazione Professionale in Lombardia e l'EBRAU (Ente bilaterale dell'artigianato) in Umbria, fanno parte del Comitato di Pilotaggio e del Gruppo di progetto.

Relativamente alle tipologie di destinatari, il trasferimento ha individuato come soggetti-bersaglio: attori del sistema e autorità locali (parti sociali, istituzione pubbliche e private). Sono stati invece 15 gli operatori della formazione raggiunti dall'intervento.

Attività

Il processo di trasferimento si è articolato nelle attività di seguito elencate:

Studi e ricerche. L'attività realizzata in Liguria, Emilia Romagna, Lombardia e Umbria è stata finalizzata alla raccolta e sistematizzazione delle competenze e degli strumenti sviluppati dalle

Ecipa locali in riferimento alle metodologie di diagnosi strategica ed organizzativa rivolte alla progettazione di interventi di formazione continua e consulenza per le PMI. I contenuti hanno riguardato: la definizione di un glossario operativo per omogeneizzare il linguaggio tra i partners; la costituzione delle UFC di diagnosi strategica ed organizzativa; lo sviluppo e la definizione di un compendio in cui sono definite le procedure di diagnosi strategica ed organizzativa. La predetta attività ha permesso l'elaborazione di un compendio sulle UFC sperimentate con la descrizione delle caratteristiche e delle procedure per la definizione dei contenuti da erogare nella formazione dei formatori per le PMI come facilitatori di competenze e gestori di un sistema di crediti.

Formazione. L'attività di formazione dei formatori ha assunto carattere interregionale, articolandosi tanto su aule "miste", ovvero composte da partecipanti afferenti ai diversi partner, quanto su interventi geograficamente mirati. Obiettivo del percorso di apprendimento è stato quello di trasmettere e condividere metodologie e strumenti per:

- l'analisi dei processi e delle competenze nelle PMI
- l'individuazione dei fabbisogni di formazione e consulenza
- la progettazione di percorsi formativi modulari
- la valutazione ed il riconoscimento dei crediti acquisiti.

Gli operatori formati hanno acquisito nuove competenze gestionali attraverso *project work* e, in parte preponderante, mediante lezione frontale di tipo tradizionale. Tra i prodotti realizzati nell'ambito di detta attività si segnalano le dispense, i prodotti multimediali, dispositivi di comunicazione e progetti individuali e di gruppo completi di analisi di fattibilità economica e riproducibili per settori, *target* e situazioni lavorative differenti.

Accompagnamento e tutoraggio. Nodo centrale di tale ambito di attività è stata l'articolazione a rete tra le agenzie formative impegnate nel progetto. Sono stati realizzati incontri tematici e *panel* con i ricercatori e i partners di progetto allo scopo di produrre analisi delle esigenze per la realizzazione di una agenzia formativa a rete. Sono state avviate relazioni con altre entità esterne per far conoscere i risultati e le prospettive del progetto. Tra gli strumenti utilizzati nell'ambito della presente attività è stato privilegiato il tutoraggio per il trasferimento di *know how* e l'assistenza *start-up*.

Monitoraggio e valutazione. L'attività è stata svolta nelle quattro regioni interessate al trasferimento ed è stata finalizzata alla verifica dell'andamento del progetto, alla coerenza interna delle azioni ed alla realizzazione degli obiettivi prefissati. Tra gli strumenti adottati si segnalano le rilevazioni *in itinere* e *Focus group*.

Risultati/Prodotti

Il processo di trasferimento ha consentito il raggiungimento dei seguenti risultati:

- sviluppo di un approccio e di una strumentazione metodologica per l'analisi dei processi, delle aree di attività e delle competenze nelle PMI, per la progettazione e realizzazione di percorsi formativi flessibili e modularizzabili per la valutazione ed il riconoscimento dei crediti formativi;

- definizione di un modello di trasferimento di *standard* formativi (UFC di seconda generazione);
- assistenza alle PMI per l'accesso alla formazione continua al fine di consentire all'impresa di definire le caratteristiche della propria realtà e di intervenire su di essa per raggiungere posizioni competitive sul mercato.

Inoltre, sono stati realizzati i seguenti prodotti:

- compendio per le procedure di diagnosi strategica ed organizzativa relativa alla progettazione di interventi di formazione continua e consulenza per le PMI;
- repertorio delle Unità Formative Capitalizzabili
- sito internet per il rapido trasferimento dei dati del progetto.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Misure di sistema per l'integrazione della fad nel sistema formativo regionale

PROPONENTE

Univ. Bologna - Dip. Scien. Educaz.

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• SCIENTER• SINFORM		Campania

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che si intende trasferire nasce dalle misure adottate dalla Regione Emilia Romagna, per rendere la formazione a distanza elemento integrato e permanente del "Sistema Formazione".

Il modello di qualità sperimentato trova fondamento su quattro principali azioni: assicurare la qualità delle risorse prodotte con finanziamento pubblico prevalente (mediante la certificazione e la messa a disposizione di criteri, linee guida e strumenti di supporto agli enti promotori), agevolare la libera circolazione e l'accesso di materiali didattici per la FaD; assicurare gli utenti finali della qualità delle offerte formative; infine, supportare sul piano metodologico ed organizzativo gli enti promotori di materiali didattici e prevedere disposizioni normative volte a facilitare la proposta, la gestione e la rendicontazione di progetti in FaD. L'intento di promuovere e disseminare una cultura della FaD di qualità, ha portato l'Emilia Romagna a dotarsi di idonei strumenti, divenuti nel corso della sperimentazione, centrali per l'intero sistema-FaD. Tra questi si individuano: la Commissione Regionale per la Certificazione dei materiali didattici per la FaD (Cerfad); il Centro Risorse per la didattica multimediale e la FaD; l'accreditamento degli enti di formazione che erogano FaD; il riconoscimento e la certificazione dei percorsi di FaD sia a fini didattici che rendicontativi; quindi il supporto finanziario agli Enti gestori orientati allo sviluppo di un'offerta in FaD.

Il successo della buona pratica individuata è misurabile in termini di prodotti e modalità operative messe a regime. L'attività di certificazione dei materiali didattici per la FaD, implementata dalla "Guida sui criteri di qualità" e validata dalla Commissione Cerfad ha portato alla valutazione di circa 90 collane (287 materiali in totale) con il loro inserimento nel catalogo edizioni 1996 e 1999-2000. Il Centro Risorse FaD ha invece consentito ai centri di formazione professionale, alle aziende e alle istituzioni di organizzare dei percorsi formativi in FaD avvalendosi del modello organizzativo/metodologico di riferimento e attingendo dal catalogo di materiali didattici. I soggetti bersaglio dell'intervento sono stati formatori, quadri e dirigenti del sistema di FP regionale, dipendenti di imprese, giovani e donne in formazione professionale, operatori di servizi pubblici e privati. La buona pratica sperimentata - le misure di sistema per l'integrazione della formazione a distanza nell'"universo formazione" - ha prodotto risultati presso tutti i *target* sopracitati. Nel dettaglio, si segnala il contributo apportato agli enti produttori di risorse didattiche e a quegli enti di formazione che invece le utilizzano. Rispetto ai

primi si è potuta sviluppare una cultura della qualità attraverso l'utilizzo di criteri e principi guida nel processo di produzione di materiale didattico. Gli enti erogatori di formazione hanno invece fruito di prodotti certificati nell'ottica di "capitalizzazione" dell'esistente e di "non duplicazione" di sforzi e risorse. Complessivamente, i risultati raggiunti depongono a favore di un elevato grado di *mainstreaming*: L'impatto dell'intervento a livello di sistema si è infatti tradotto in una modifica della normativa e della regolamentazione regionale, tale pertanto da consentire l'adozione stabile della FaD come modalità di apprendimento integrata alle metodologie tradizionali (*blended learning*).

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il processo di trasferimento della prassi sperimentata dalla Regione Emilia Romagna si proponeva di sostenere la fattibilità e l'adattamento di un approccio di sistema per rendere la formazione a distanza un elemento permanente e integrato nel sistema formativo della Regione Campania. Detta finalità è del resto suffragata da uno degli elementi di forza della buona pratica: l'aver individuato obiettivi generali tesi a realizzare interventi sostenibili e capaci di favorire i processi di innovazione. In tale ottica l'intervento mirava ad adottare e adattare il modello implementato puntando ad un sistema di certificazione di servizi e prodotti FaD in grado di massimizzare l'impatto dell'investimento pubblico, e di favorire un approccio globale alla qualità attraverso modalità operative, principi trasparenti e competenze validate anche a livello europeo (gruppo di lavoro CEDEFOP-*E-Learning*). L'obiettivo specifico del trasferimento si identificava quindi con il miglioramento delle competenze delle risorse umane che operano nei sistemi della formazione, dell'educazione e delle politiche del lavoro sia in qualità di *policy makers* e parti sociali, che di operatori di agenzie formative, scuole, università.

La "disseminazione" ha riguardato solo alcuni elementi della buona pratica in quanto, dalle analisi effettuate, il contesto destinatario del trasferimento ha rivelato uno sviluppo della FaD/*E-Learning* molto diverso dal contesto di provenienza della prassi sperimentata. Tuttavia, come già premesso, il modello è stato riconfermato nei suoi obiettivi generali come in quelli specifici laddove si è voluto valorizzare e sviluppare il livello delle risorse umane. In ragione delle richieste degli stessi destinatari e delle caratteristiche del contesto di destinazione si è deciso di puntare in primo luogo sul trasferimento di competenze e, soltanto in una fase successiva, al trasferimento di ulteriori aspetti legati allo sviluppo del sistema di formazione a distanza.

La strategia del trasferimento ha inoltre validato il processo di partecipazione/coinvolgimento degli *stakeholders* presenti sul territorio. In modo trasversale a tutte le attività realizzate, il *modus operandi* è stato quello del confronto costante. Ciò ha favorito la creazione delle condizioni per la costruzione di una rete di attori che hanno sviluppato una sensibilità e una cultura della FaD che, a partire dalla realizzazione dei progetti cantierabili, potranno garantire un ulteriore sviluppo del trasferimento della buona pratica.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Per quanto attiene ai soggetti attuatori, il trasferimento del modello è stato realizzato dalla ATS costituita dal Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Università di Bologna, da ScienTer e Sinform, che hanno contribuito alla *governance* del progetto nelle diverse fasi di progetta-

zione, coordinamento, realizzazione e verifica attraverso la partecipazione al Comitato Tecnico Scientifico.

Relativamente ai destinatari dell'intervento, le attività realizzate hanno raggiunto 71 soggetti individuati tra dirigenti e operatori delle amministrazioni regionali e provinciali, di altre istituzioni e organismi pubblici, delle parti sociali, delle agenzie formative, delle scuole e delle università.

Attività

L'attività di trasferimento della buona pratica è stata articolata nelle seguenti fasi:

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività - di supporto tecnico e metodologico per l'analisi di contesto e l'adattabilità delle modalità operative, dei principi e delle competenze sviluppate - è stata svolta nelle sedi di Napoli e Bologna, ed è stata realizzata anche tramite una continua comunicazione utilizzando i mezzi telematici.

Studi e ricerche. La fase iniziale di studio e ricerca era finalizzata alla raccolta di dati e informazioni che consentissero di delineare un quadro sufficientemente esauriente del contesto di destinazione del trasferimento della buona pratica, in modo tale da individuare i punti di forza, le criticità e i fabbisogni formativi da prendere in considerazione nella fase di progettazione degli interventi. In tale ambito di attività si è quindi proceduto alla elaborazione del modello di ricerca; raccolta e analisi di documenti e dati; interviste semistrutturate a testimoni privilegiati; somministrazione di un questionario; stesura del report finale di ricerca.

Sensibilizzazione. Le attività di sensibilizzazione avevano come obiettivo quello di fornire una prima informazione sulle strategie, finalità, obiettivi, attività e risultati attesi del progetto. Ciò al fine di favorire il coinvolgimento e la partecipazione dei diversi *stakeholders* e lo sviluppo di reti di attori a supporto dell'attuazione delle diverse fasi progettuali. I contenuti degli interventi di sensibilizzazione hanno sviluppato in modo particolare i temi relativi alla strategia del confronto/scambio che interpretava in modo originale il processo di trasferimento della buona pratica e alla valorizzazione della complessità del sistema territoriale e formativo di destinazione.

Formazione. Le attività formative sono state finalizzate allo sviluppo di competenze operative per la progettazione di interventi di *FaD/E-Learning* ed hanno riguardato i seguenti aspetti: 1) modelli pedagogici-tecnologici e organizzativi di *FaD/E-Learning*; 2) modello di *FaD/E-Learning* della Regione Emilia Romagna; 3) modello di *FaD/E-Learning* nel contesto territoriale di destinazione del trasferimento; 4) possibili linee di intervento operativo per la promozione dello sviluppo del sistema *FaD/E-Learning* territoriale in continuità con il progetto CERAS; 5) preventivazione e rendicontazione delle attività in *FaD/E-Learning*. I destinatari, i formatori, i tutor e gli operatori del settore, hanno preso parte alle attività formative attraverso la realizzazione di *project work*, analisi di casi, nonché momenti di autoistruzione. Ciò ha consentito l'acquisizione di nuove competenze gestionali e capacità afferenti alle figure professionali per il trasferimento.

Scambio. Attraverso tale attività, sono state realizzate occasioni di confronto sui rispettivi contesti di riferimento e sistemi di formazione a distanza utilizzando in misura preponderante le modalità seminariali e delle conferenze congiunte. Gli argomenti affrontati nei momenti di scambio sono stati molteplici, da quelli di carattere tecnologico a quelli di carattere pedago-

gico ed amministrativo. Si rileva che l'intervento si è sempre caratterizzato come servizio di "consulenza/confronto". Significativamente amplia la platea di riferimento costituita da tutti gli attori dei sistemi Formazione-Istruzione-Lavoro: formatori, tutor, operatori, attori istituzionali, funzionari pubblici, parti sociali imprenditori e associazioni datoriali. Tra i prodotti realizzati nell'ambito di detta attività si individuano dispositivi di comunicazione innovativi, *network* ecc. mentre tra i risultati si sottolinea la preparazione di figure professionali per il trasferimento.

Monitoraggio e valutazione. Il dispositivo permanente di monitoraggio e valutazione aveva come obiettivo la raccolta di dati e informazioni sulle diverse componenti del sistema nelle diverse fasi del trasferimento, nonché il supporto alla riflessione sulla qualità, l'efficacia, l'efficienza dei processi attivati e dei prodotti realizzati. I principali ambiti di valutazione sono stati i seguenti: raggiungimento degli obiettivi di fase e finali; metodologia di lavoro e processi messi in atto; efficacia dell'intervento di supporto alle attività interregionali; apprendimento generato tra i diversi attori coinvolti; qualità ed efficacia del sistema di monitoraggio e valutazione; efficacia del sistema di diffusione dei risultati.

Risultati/Prodotti

Sul piano dei risultati il progetto di trasferimento ha consentito alla Regione Campania di disporre di un'analisi del proprio sistema di formazione a distanza all'interno del più ampio sistema di formazione/educazione tramite ricerche documentali e indagini empiriche. L'intervento ha inoltre, adeguato al contesto di destinazione il modello di buona pratica della Regione Emilia-Romagna sostenendo nel contempo la diffusione e la sensibilizzazione di una cultura della formazione a distanza coerente con le caratteristiche fondamentali del modello originario.

Tra i prodotti realizzati durante le fasi del trasferimento si segnalano:

- modello di analisi della Regione Emilia-Romagna: interviste agli enti di formazione della Regione Emilia-Romagna; elaborazione e analisi dei dati sulle attività FaD finanziate nella Regione Emilia-Romagna negli anni 1998-2001; documento relativo alle attività di FaD degli Assessorati della Regione Emilia-Romagna; modello di formazione a distanza promosso dalla Regione Emilia-Romagna; griglie di intervista: una per i *policy makers* e una per le parti sociali da utilizzare per l'indagine sul campo; questionario per gli operatori degli enti di formazione da utilizzare nella ricerca empirica; documenti di analisi delle interviste ai testimoni privilegiati nella Regione Campania; progetto per il trasferimento della buona pratica nella Regione Campania; *dossier* di analisi del sistema FaD della Regione Campania; sito *web* finalizzato alla diffusione degli esiti del progetto su scala nazionale; *policy forum* finalizzato alla diffusione degli esiti del progetto su scala nazionale; conferenza finale e atti relativi che hanno segnato uno dei momenti di massima visibilità degli esiti del progetto.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

A.P.E. Azione Promozione Europa

PROPONENTE

Its Marie Curie

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Isfor Api• Itc Deffenu• Career Point - S. P. O.• Sintagma - s.r.l.		Cagliari Olbia Milano Roma

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica, origine del progetto di trasferimento, è finalizzata a fornire delle risposte valide alle diverse esigenze di approfondimento che scuole, centri di formazione professionale, docenti e formatori hanno espresso relativamente ai temi della mobilità in ambito transnazionale. La buona pratica trasferita nasce dal progetto "WEA - Work Experience Abroad", finanziato nell'ambito del Programma Leonardo Da Vinci, che aveva come obiettivo primario la creazione di uno strumento, valido sul piano europeo, per la progettazione e la realizzazione di collocamenti e scambi per la formazione del personale coinvolto. Al raggiungimento di detti obiettivi hanno concorso le varie Guide messe a punto in precedenti esperienze (Petra I e Petra II) e disseminate nell'ambito del progetto WEA (Guida sulle tematiche della mobilità, Guida sui sistemi formativi dei Paesi europei, Guida metodologica e operativa per l'organizzazione di collocamenti all'estero di giovani). Sono stati inoltre realizzati un *database* "Ricerca partner" e un sito *web*, consultabile all'indirizzo www.tes.mi.it/wea, per l'incontro ed il confronto fra scuole, centri di formazione e imprese interessati alla realizzazione di collocamenti e scambi. WEA è anche il titolo dell'omonimo fascicolo in formato cartaceo redatto in inglese e francese, corredato da relativo *CD-Rom* per consentire una migliore fruizione degli strumenti proposti.

In tale ottica il progetto originario ha consentito, nel contempo, la messa a punto di metodologie per la pianificazione, progettazione, organizzazione e realizzazione di esperienze di collocamento ed ha fornito gli strumenti operativi e di supporto necessari alla ricerca dei possibili partner nazionali ed europei.

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 di studenti in un contesto europeo supportando gli operatori della formazione nella costruzione di percorsi di tirocinio di qualità.

I principali benefici apportati dalla buona pratica sono stati rilevati, principalmente, nell'ambito dell'istruzione e formazione professionale in termini di riorganizzazione dei servizi formativi e di riqualificazione e aggiornamento degli operatori coinvolti sia a livello nazionale che

europeo. Ad essi è stata fornita, grazie anche alla disponibilità degli strumenti in tre lingue europee, 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 transnazionali.

Gli impatti prodotti dalla buona pratica sui sistemi di riferimento si presentano piuttosto ampi, sia in termini di *mainstreaming* orizzontale che verticale. Infatti, oltre all'adozione stabile del modello da parte del promotore e dei partners 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.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento A.P.E. si è concretizzato in un trasferimento integrale della buona pratica originaria, e quindi del modello organizzativo, della metodologia e degli strumenti operativi messi a punto con il progetto WEA finalizzati alla realizzazione di iniziative di mobilità, esperienze lavorative e di inserimento lavorativo in contesti transnazionali, ma anche di tirocini in contesti lavorativi nazionali per giovani inseriti in percorsi di istruzione secondaria superiore, di formazione professionale e di formazione superiore. Il progetto si poneva infatti l'obiettivo di diffondere in diversi ambiti istituzionali e, soprattutto, a diversi livelli di responsabilità (interlocutori delle amministrazioni regionali e locali, rappresentanti delle associazioni datoriali e dei lavoratori, responsabili e operatori della formazione e delle politiche attive del lavoro) conoscenze e competenze per l'implementazione di esperienze di stage nei percorsi formativi dei giovani. Ciò per consentire loro di misurarsi con un mercato del lavoro fortemente competitivo e che travalica i confini nazionali, attraverso la disseminazione e il trasferimento del modello e degli strumenti della buona pratica al fine di consentire agli operatori della regione coinvolta, un utilizzo mirato ed efficace di WEA come strumento per migliorare la qualità della formazione professionale, favorire l'occupabilità dei giovani e lo sviluppo locale. Il trasferimento ha interessato la Regione Sardegna.

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 sua capacità 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, le sue potenzialità di impatto sullo sviluppo locale grazie alla diffusione della cultura di rete, dell'innovazione dei sistemi e della progettazione formativa come strumento di miglioramento dell'offerta e di personalizzazione dei *curricula*. In tal senso tutto il processo di trasferimento, e soprattutto le attività dirette ai destinatari dell'azione di formazione, è stato sviluppato 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 di un reale collegamento tra referenti istituzionali regionali e locali della formazione e delle politiche attive del lavoro, tra 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 praticamente tangibili e quantificabili grazie alla presentazione e approvazione di numerosi progetti di mobilità da parte delle istituzioni coinvolte nel trasferimento.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Per quanto riguarda i soggetti attuatori, il progetto di trasferimento è stato realizzato dalla ATS di gestione nell'ambito della quale: l'ITSOS "Marie Curie"-Cernusco sul Naviglio (Milano) e CAREER POINT- Milano hanno coordinato tutte le azioni del progetto; ISFOR API- Cagliari e l'ITC DEFFENU- Olbia hanno seguito l'organizzazione dei corsi di formazione a cascata tenuti presso la sede di Elmas a Cagliari, ed hanno collaborato alla gestione dei convegni e alla divulgazione del progetto sul territorio meridionale; SINTAGMA s.r.l. di Roma ha realizzato il sito APE e ha collaborato alla parte di ricerca sulle infrastrutture comunicative della Regione Sardegna.

Per quanto riguarda i partners coinvolti la Direzione scolastica Regionale per la Sardegna si è occupata di raccogliere adesioni e candidature delle scuole interessate al progetto formazione. Grazie ad essa sono stati raggiunti 141 beneficiari, principalmente dirigenti scolastici, docenti e formatori appartenenti a 46 organismi di formazione (43 istituti scolastici e 3 CFP) dislocati su tutto il territorio regionale.

L'Università di Cagliari ha aderito al progetto con una funzione prettamente di supervisione scientifica, mentre le amministrazioni provinciali e comunali coinvolte hanno dato un contributo politico e organizzativo fondamentale per la gestione logistica dei due convegni regionali.

Attività

Nel corso della realizzazione del progetto sono state attuate le seguenti attività:

Studi e ricerche. L'attività aveva il duplice obiettivo di rilevare i fabbisogni formativi degli istituti secondari superiori e dei centri di formazione professionale in tema di elaborazione di progetti di mobilità transnazionale e rilevare il quadro delle infrastrutture comunicative in essi presenti. La ricerca si è articolata su due livelli: uno quantitativo, tramite la somministrazione di un questionario all'universo oggetto di indagine (ai dirigenti scolastici e ai direttori dei centri di formazione professionale), ed uno qualitativo tramite interviste semistrutturate più approfondite ad un campione rappresentativo. Come metodi e strumenti di indagine utilizzati si segnalano le interviste a testimoni privilegiati e le rilevazioni a campione. Dai risultati dell'attività di ricerca appare confermata la correttezza della scelta del territorio sardo come contesto che esprimeva dei fabbisogni coerenti con gli obiettivi progettuali.

Sensibilizzazione. L'attività è stata indirizzata sia ai sistemi di riferimento (formazione e lavoro) sia a referenti istituzionali regionali e locali. È stato creato un apposito sito A.P.E. www.ape-sardegna.net e, in occasione del seminario conclusivo del progetto, della formazione e degli incontri di adesione, sono stati distribuiti *brochure* informative e prodotti. Destinatari diretti ed indiretti dell'azione sono stati, non solo gli operatori della formazione (dai dirigenti scolastici, ai docenti, ai tutor) ma anche funzionari pubblici, con l'effetto, oltre che di sensibilizzare il con-

testo locale, anche di favorire e facilitare la costruzione di reti di relazioni funzionali alla realizzazione del progetto;

Formazione. L'attività è stata indirizzata a formatori, operatori, dirigenti scolastici e di formazione professionale e personale amministrativo. È stata realizzata in due poli, Olbia e Cagliari, e si è sviluppata in sei corsi di formazione strutturati secondo una logica di formazione integrata (giornate in presenza alternate a formazione *on line* con tutorship, lavori di gruppo e *Project work*). La formazione mirava a sviluppare competenze di pianificazione, gestione, controllo e valutazione di iniziative di mobilità con esperienza lavorativa (dall'orientamento nell'ambito della normativa comunitaria e dei sistemi formativi europei, *al project management*). Il risultato più importante di questa attività, nell'ottica di una ulteriore diffusione regionale del modello, è stata la preparazione di figure professionali che potranno ricoprire il ruolo di agenti del trasferimento in altri contesti locali. Si è delineato, pertanto, un intervento formativo a cascata, con possibilità di ulteriori ricadute sul territorio regionale.

Accompagnamento e tutoraggio. Il dispositivo di accompagnamento e tutoraggio si è realizzato nell'ambito delle attività di formazione sia come forma di facilitazione del processo di apprendimento *on line*, sia come trasferimento di *know how*, consulenza *in itinere* e assistenza *start-up* per i *project work* realizzati dai partecipanti. Gli effetti più importanti di questa azione sono stati l'elaborazione di progetti di mobilità completi di analisi di fattibilità e con una forte connotazione di riproducibilità per settori, *target* e situazioni lavorative differenti e, conseguentemente, la presentazione effettiva di candidature per progetti di mobilità Leonardo da Vinci.

Monitoraggio e valutazione. Tale attività è stata finalizzata al monitoraggio dell'andamento complessivo del progetto, in termini di responsabilità, attività e tempistica; si è valutato l'andamento delle singole fasi del progetto, in termini di risultati attesi rispetto ai tempi, valutando anche i prodotti realizzati. In particolare sono stati usati due strumenti: il piano di progetto e le schede di verifica fase, in linea con la normativa UNI EN ISO 9001:2000. Come strumento di valutazione per i prodotti realizzati sono stati redatti specifici report contenenti dati quantitativi e qualitativi sui prodotti man mano realizzati.

Risultati/Prodotti

In termini di risultati progettuali appare utile sottolineare come:

- l'opera di trasferimento ha coinvolto circa 500 soggetti;
- il processo di sensibilizzazione ha raggiunto 400 soggetti;
- la formazione ha coinvolto direttamente 141 beneficiari, tra cui responsabili ed operatori a capo di assessorati alla formazione, dirigenti e docenti di direzioni scolastica, istituti di istruzione secondaria e responsabili amministrativi;
- il modello formativo utilizzato, basato su una formazione "prototipo" seguita da un'azione formativa "a cascata", con il suo effetto moltiplicatore, ha consentito di valorizzare le risorse in una logica di trasferimento continuo. Inoltre è risultato estremamente efficace l' utilizzo di una formazione "in presenza" associata ad una fase di formazione a distanza *on line*, per la preparazione delle figure professionali;

- la scelta di operare su equipe per istituzione formativa, invece che su singole persone, è stata una garanzia per una ricaduta dei contenuti nel contesto di appartenenza;
- il trasferimento ha portato nel contesto di riferimento ad un aumento delle capacità progettuali per la pianificazione degli interventi, per la progettazione di strumenti, l'individuazione delle risorse, la programmazione delle fasi, la gestione, il controllo e la valutazione. Sono stati, infatti, elaborati 35 progetti di mobilità (per lo più collocamenti, di cui 3 progetti di rete).
- il sito www.apesardegna.net continua ad essere utilizzato come risorsa per la progettazione di iniziative di mobilità;
- si sono sviluppate nuove reti formali ed informali tra gli operatori all'interno delle istituzioni formative e con realtà sociali ed economiche transnazionali finalizzate ai tirocini e il *database* per la ricerca dei partner viene sempre aggiornato;
- si è creato un maggior rapporto fra mondo delle imprese e della formazione, da cui ne è derivata una incentivazione all'innovazione;
- c'è stata una spinta verso la progettazione di un'offerta formativa che va nella direzione di una personalizzazione dei *curricula*;
- c'è stata la massima diffusione dei processi e dei risultati sul territorio nazionale: sono arrivate richieste di materiale informativo ed è stato allestito uno specifico spazio per A.P.E. a Verona, in occasione di "Job orienta 2003", a cui hanno preso parte anche i rappresentanti della Regione Sardegna che hanno partecipato al progetto;
- si sono intensificate le reti locali funzionali al progetto, attraverso una sensibilizzazione del contesto locale per il trasferimento;
- A.P.E. con il suo sistema di diversificazione di ruoli e responsabilità, con un progresso di gestione ha predisposto in Sardegna una base solida per l'implementazione continua di progetti di mobilità.

I principali prodotti realizzati sono:

- sito internet www.apesardegna.net;
 - report di ricerca;
 - predisposizione di materiali per la gestione dell'attività di formazione nel rispetto della struttura del progetto WEA. Le tematiche trattate nei materiali didattici sono state pertanto: 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, gestione organizzativa e finanziaria, valutazione e certificazione delle esperienze;
- Per i corsi 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 accessibili nel sito A.P.E. www.apesardegna.net o presso www.tes.mi.it/progetto A.P.E. per i successivi corsi a cascata;
- realizzazione di un modulo formativo *on line* dal titolo "Progettare Tirocini in Europa".

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

Credit: favorire il riconoscimento di qualifiche e crediti tra regioni italiane trasferendo un modello europeo - ulixes european school

PROPONENTE

Ist. G. Tagliacarne

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Asseforcamere Scarl• Ifoa - Istituto Formazione Operatori Aziendali	<ul style="list-style-type: none">• Agenzie Di Orientamento E Formazione Professionale Delle Province Di Matera (Ageforma) E Potenza (Apof)• Regione Emilia Romagna• Amministrazioni Provinciali Di Bari, Lecce, Foggia E Brindisi• Regione Basilicata	<ul style="list-style-type: none">• Basilicata• Puglia• Emilia Romagna

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica trasferita è stata sperimentata nell'ambito del progetto pilota Leonardo da Vinci "Ulixes European School". Il progetto si è posto l'obiettivo di studiare e sperimentare il funzionamento della "Scuola Europea", intesa come rete di agenzie formative in grado di condividere procedure comuni per il riconoscimento dei crediti formativi e favorire così la mobilità degli studenti e la spendibilità dei crediti presso un diverso centro di formazione in un altro paese europeo. Il progetto originario, a sua volta, è stato una prosecuzione della precedente esperienza condotta nell'ambito del progetto pilota Leonardo da Vinci "Certification of Competencies and Credit Transfert". In questo primo progetto è stata sperimentata l'applicabilità in Francia, Italia e Spagna di una metodologia di certificazione delle competenze e riconoscimento dei crediti formativi sviluppata nel Regno Unito da Edexcel Foundation; il progetto "Ulixes European School" è andato oltre, studiando la fattibilità e elaborando dei dispositivi tecnici per realizzare scambi di allievi e garantire il mutuo riconoscimento dei crediti formativi attribuiti a tali allievi dagli enti della rete. La metodologia e le procedure messe a punto nell'ambito del progetto "Ulixes European School" sono state testate attraverso la somministrazione di una prova di verifica transnazionale finalizzata a certificare l'acquisizione delle competenze di *marketing* da parte di due gruppi di allievi italiani e inglesi. Il gruppo di allievi italiani faceva parte del corso "Scuola Biennale di Commercio Estero" finanziato dalla Regione Emilia Romagna. Nei due Paesi europei si è somministrata la medesima prova, consistente in un *business game* con cui verificare l'acquisizione delle competenze di *marketing* da parte di allievi. Alla prova di verifica è stata associata la certificazione delle competenze acquisite e l'attribuzione di un credito a tutti gli allievi, riconosciuto e spendibile nei centri di formazione della rete.

La buona pratica sperimentata ha risposto in tal modo, sia sul piano istituzionale che su quello tecnico, alla necessità di superare gli ostacoli alla mobilità europea sviluppando e sperimentando strumenti comuni per la progettazione dei percorsi, la verifica delle competenze

acquisite dagli allievi, il mutuo riconoscimento dei crediti e un modello di rete europea di enti di formazione in grado di scambiarsi allievi e riconoscere reciprocamente i crediti.

Il progetto ha previsto una partnership molto ampia costituita da Unioncamere, IFOA, Sandwell College, Niels Brock Copenhagen Business College, Barcelona Centre de Technologies, e centro di formazione della Camera di Commercio di Oviedo.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

La buona pratica individuata è stata trasferita nell'ambito del Progetto CREDIT con la finalità di apportare un contributo decisivo e significativo allo sviluppo dei sistemi di riconoscimento di qualifiche e crediti fra regioni italiane mediante la realizzazione, nell'ambito di processi di cooperazione a livello interregionale, di attività di natura informativa, formativa, consulenziale. Il Progetto CREDIT è stato realizzato nel corso del 2002-2003, dall'Istituto Guglielmo Tagliacarne in Associazione Temporanea di Scopo con IFOA ed AsseforCamere.

Gli obiettivi perseguiti sono stati:

- trasferire, ai sistemi di formazione delle tre regioni, la metodologia di progettazione dei percorsi formativi e l'esperienza di mutuo riconoscimento dei crediti, sviluppata nell'ambito del progetto pilota Leonardo Da Vinci "ULIXES European School";
- offrire alle amministrazioni regionali coinvolte occasioni di confronto e scambio di esperienze, favorendo la messa a punto di accordi interistituzionali per il mutuo riconoscimento di percorsi e crediti formativi.

Soggetti coinvolti/Destinatari

La scelta degli attori da includere nella realizzazione del progetto sia in termini di partner che di destinatari, è nata dall'esigenza di poter intervenire su tre piani distinti del sistema della formazione professionale:

- un *piano politico* - di cui fanno parte i soggetti decisori delle amministrazioni pubbliche in tema di formazione professionale ed istruzione;
- un *piano tecnico* - che include tutti i soggetti che all'interno delle amministrazioni pubbliche si occupano della programmazione e progettazione in materia di formazione;
- un *piano tecnico-operativo* - che vede coinvolti i progettisti e gli operatori delle agenzie di orientamento e formazione locali.

Nella fase che ha preceduto la candidatura del progetto CREDIT, i componenti dell'ATS hanno realizzato un'approfondita ricerca preliminare realizzando interviste ed incontri nelle tre regioni di riferimento per l'individuazione di quei soggetti che più di altri:

- potessero apportare un contributo in materia di conoscenze e competenze;
- mostrassero un elevato livello di interessamento riguardo il progetto CREDIT e le tematiche da esso affrontate.

Come accennato, è stato fondamentale verificare il livello motivazionale dei soggetti da includere al fine di limitare al minimo il rischio di inserire nella realizzazione delle attività soggetti poco interessati che, in corso d'opera, avrebbero potuto influire negativamente sul perseguimento degli obiettivi posti e sul raggiungimento dei risultati attesi.

Attività

Il processo di trasferimento ha riguardato la buona pratica sperimentata da uno dei partner dell'ATS attuatrice (IFOA - Istituto di Formazione per gli Operatori Aziendali) che definisce 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 programmazione e progettazione formativa;
- *un livello tecnico-operativo*, al fine di offrire agli operatori delle agenzie di orientamento e formazione professionale, un'opportunità di riqualificazione 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 descritti.

Di seguito vengono riportate le attività realizzate nell'ambito del Progetto.

Formazione. L'attività formativa, finalizzata al trasferimento nell'ambito delle Regioni Puglia e Basilicata di una metodologia comune di progettazione formativa per competenze, è stata suddivisa nelle seguenti fasi:

- progettazione del pacchetto FaD - il percorso FaD è stato progettato *ad hoc* nell'ambito del Progetto CREDIT, in quanto la FaD è stata identificata come metodologia di erogazione della formazione coerente con gli obiettivi perseguiti dal progetto stesso;
- erogazione della formazione per 60 ore di cui 20 in presenza, 20 in FaD e 20 di *Project Work*.

Accompagnamento e tutoraggio. Allo scopo di approfondire la sperimentazione della buona pratica, sono stati realizzati tre "Laboratori Regionali" (Puglia, Basilicata, Emilia Romagna) cui hanno partecipato complessivamente 26 destinatari.

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 - definire il dettaglio di contenuti e 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.

Sensibilizzazione. Sono stati realizzati due seminari di lancio di natura informativo/promozionale, volti ad illustrare obiettivi, metodi, ed articolazione del percorso di formazione previsto al fine di favorire l'adesione dei destinatari identificati nella precedente fase di ricerca.

Per la promozione e disseminazione i contenuti della sperimentazione CREDIT sono state realizzate le seguenti attività:

- redazione e distribuzione di una *brochure* di progetto nella quale sono stati presentati obiettivi, attività e risultati della sperimentazione;
- creazione di un sito *web* per la fornitura di informazione sul progetto e per l'erogazione della FaD;
- realizzazione di un convegno finale in cui sono stati presentati i risultati, gli strumenti utilizzati ed i principali prodotti del progetto.

Scambio. Al fine validare e condividere la configurazione dei tre profili professionali identificati è stato realizzato un "Laboratorio Interregionale" strutturato nelle seguenti fasi:

- un incontro di avvio volto alla presentazione degli obiettivi e del metodo di lavoro previsto;
- un incontro intermedio, finalizzato alla presentazione ed alla discussione dei risultati *in progress* nonché all'approfondimento dell'esperienza più avanzata in termini di strumenti e di dispositivi normativi e regolamentari dell'Emilia Romagna;
- un incontro finale mirato alla presentazione, discussione e validazione dei risultati.

Monitoraggio e valutazione. Tutte le attività realizzate sono state costantemente monitorate. Il processo di valutazione ha previsto sostanzialmente due fasi:

- *in itinere*, allo scopo di ritardare e riorientare il percorso previsto;
- *ex post*, volta a raccogliere giudizi di efficacia ed efficienza delle attività realizzate.

Risultati/Prodotti

Rispetto ai tre livelli distinti (decisionale, tecnico, tecnico-operativo), su cui il Progetto è intervenuto, i principali risultati raggiunti sono stati:

- a livello decisionale - CREDIT 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 - CREDIT 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 - CREDIT 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, a diversi contesti regionali, a differenziati sistemi formativi; la possibilità di partecipare al dibattito regionale ed interregionale in tema di *standard* formativi e mutuo riconoscimento dei crediti.

Per quanto riguarda gli *output* tangibili delle varie fasi del progetto, vanno segnalati i seguenti prodotti:

- schede di definizione dei seguenti tre profili professionali: tecnico Superiore per la sicurezza informatica, multimedia designer, progettista e gestore di reti ICT;
- *KIT* didattico del percorso di formazione in FaD comprendente: *Workbook*, guida al percorso, testo di consultazione;
- pubblicazione "Linee guida per accordi interistituzionali" contenente: ipotesi di ambiti per accordi interistituzionali fra le tre regioni coinvolte, criticità e scenari futuri sui temi della certificazione delle competenze;
- pubblicazione "I risultati del processo di trasferimento";
- pubblicazione degli atti del convegno finale.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Dosy - Sviluppare le competenze organizzative per i giovani in fase di inserimento lavorativo

PROPONENTE

SCIENTER

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• IFOA• E-FORM scr1	<ul style="list-style-type: none">• CISL• UIL• CGIL	Basilicata Puglia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica, origine del progetto di trasferimento, è un modello di *formazione Open Distance Learning* e in alternanza capace di supportare efficacemente il processo di apprendimento di competenze relazionali, comunicative e organizzative da parte di giovani con CFL in fase di inserimento lavorativo, con la finalità di favorire la conferma dei contratti.

Il modello *DOSY*, sviluppato nell'ambito del progetto finanziato dal Programma Leonardo da Vinci (dicembre 1996 - gennaio 2000), si basa sull'assunto che le competenze relazionali, comunicative e organizzative non si acquisiscono attraverso una formazione teorica (in classe con moduli a sé stanti) né esclusivamente nell'attività lavorativa, bensì nell'ambito di un dispositivo che attraverso la formazione pratica e l'utilizzo di materiali didattici *ad hoc* permette alla persona di riflettere sulla sua esperienza in azienda e sul processo lavorativo nel quale è quotidianamente inserito. Lo sviluppo di tali competenze è favorito da un approccio centrato/caratterizzato da un ruolo attivo del soggetto nel processo di apprendimento e di inserimento professionale. La strategia adottata si basa quindi su un modello formativo *Open Learning*, contestualizzato ed integrato nell'esperienza lavorativa.

Il modello si basa sull'integrazione tra autoapprendimento, attraverso micro-moduli cartacei con qualche sessione d'aula, e contestualizzazione sui luoghi di lavoro (lavoro di progetto). Sono stati sviluppati sei *micro-moduli* cartacei, ognuno dei quali presenta i concetti principali e gli approcci diversi all'argomento, illustrando la complessità dei fattori in gioco e fornendo elementi metodologici che guidano il partecipante all'acquisizione e allo sviluppo di competenze. Ciascun micro modulo è articolato in unità didattiche le quali, a loro volta, sono strutturate in schede teoriche, applicative, e di riflessione con il tutor. Le tematiche affrontate nei micro-moduli sono: autodiagnosticarsi e autovalutarsi; comunicare e cooperare; posizionarsi all'interno dell'azienda; diagnosticare e risolvere problemi; apprendere ad apprendere; miglioramento continuo della qualità.

Il *lavoro di progetto* dovrà essere sviluppato dal corsista nell'arco di tempo relativo al CFL ed è costruito integrando gli obiettivi formativi con gli obiettivi di sviluppo professionale. Il lavoro di progetto prevede situazioni ed esperienze professionali che comportino difficoltà, cambiamenti, responsabilità e sfide. Tali esperienze costituiscono l'oggetto di analisi e diagnosi della situazione, dei comportamenti adottati e dei risultati raggiunti.

Due sono le strutture chiave del processo formativo: da un lato l'agenzia formativa la cui finalità è il raggiungimento degli obiettivi formativi e lo sviluppo della capacità di "apprendere ad apprendere"; dall'altro l'azienda in cui il giovane con contratto di formazione-lavoro è inserito il cui obiettivo è l'inserimento professionale e la riconferma del contratto.

L'allievo durante le diverse fasi del processo viene supportato dal tutor, come interfaccia tra processo di apprendimento e agenzia formativa, e dal *mentor*, come interfaccia tra processo di inserimento professionale-apprendimento e impresa.

Il modello *DOSY* è stato sperimentato in due regioni italiane (Lazio e Veneto) su 54 giovani con contratto di formazione lavoro; tutti i giovani che hanno partecipato alla sperimentazione hanno avuto la riconferma del contratto.

Inoltre, i materiali *DOSY* sono stati sperimentati e validati anche da 19 giovani laureati dell'Associazione Laureati Università Ca' Foscari.

Nel gennaio 2000, nell'ambito di un progetto di demoltiplicazione Leonardo da Vinci, è stata avviata una fase di disseminazione del modello *DOSY* in ambito europeo: in Finlandia (circa 60 partecipanti), in Francia (circa 50 partecipanti) e in Spagna (20 partecipanti).

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

La dimensione di complessità del processo di trasferimento della buona pratica implica un'interrelazione tra due livelli: da un lato, la costituzione di una rete di collaborazione stabile, in materia di inserimento lavorativo per giovani, con soggetti istituzionali, socio-economici e con le parti sociali appartenenti alle due regioni: Puglia e Basilicata; dall'altro, l'adattamento sul piano organizzativo, culturale e metodologico del modello *DOSY*. In Puglia sono state coinvolte le province e in particolare i centri territoriali per l'Impiego; gran parte dell'attività di trasferimento, e in particolare, la formazione formatori è stata rivolta ai dipendenti dei CTI che hanno anche iniziato la sperimentazione del modello - attività non prevista nel progetto di trasferimento - sull'utente finale e cioè i tirocinanti.

Nella metodologia del progetto di trasferimento era prevista una fase di analisi che desse gli *input* per la trasferibilità - la buona pratica era stata sperimentata solo per contratti di formazione lavoro - ad altre filiere: FTS, apprendistato, tirocini e *work experience*. Si erano definite in maniera molto chiara le parti fondanti che non potevano essere in alcun modo modificate della buona pratica originaria: il sistema condiviso di competenze e l'individuazione delle competenze messe a punto con le parti sociali; le due strutture chiave del processo formativo (agenzia formativa e impresa) e i tre attori del processo (tutor, *mentor* e corsista); il contratto formativo che formalizza il *project work*.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Nella costituzione di una rete di collaborazione stabile sono stati coinvolti alcuni soggetti che avevano partecipato al progetto *DOSY* e altri soggetti con cui l'ente aveva collaborato. I criteri di scelta per la composizione dell'ATI sono stati la competenza e, altro fattore importante, l'affidabilità dal punto vista metodologico, economico e professionale. La partnership del progetto è costituita dalle parti sociali che nella buona pratica iniziale avevano collaborato attivamente alla costruzione di un modello di competenze condiviso.

Assunto base del progetto è un modello organizzativo che implica la costituzione di una rete con associazioni di impresa, associazioni sindacali oltre che amministrazioni regionali, provinciali, agenzie ed enti di formazione per la condivisione del modello di trasferimento. A tal fine sono stati realizzati diversi seminari di sensibilizzazione per ampliare il più possibile il numero degli attori del sistema a cui veniva presentata questa esperienza. La partnership si è andata progressivamente allargando a cascata dal livello regionale al livello provinciale man mano che si costruivano i contatti con i centri territoriali per l'impiego, le province, le università.

Attività

L'attività di studi e analisi del contesto di trasferimento è stata propedeutica alle altre fasi, di seguito riportate:

Studi e analisi. Sono stati analizzati dal punto di vista giuridico, istituzionale e occupazionale - con interviste ad attori chiave del territorio e un'analisi quantitativa dei dati - i quattro ambiti di intervento: tirocini, *work experience*, apprendistato, FTS. Ogni Regione ha analizzato tutte le filiere per individuare quella più rispondente; i risultati sono i seguenti: in Puglia i tirocini; in Basilicata l'apprendistato.

Formazione. L'attività è stata indirizzata ai dirigenti, ai tutor e ai formatori-progettisti. Si è svolta con percorsi differenziati al fine di raggiungere gli obiettivi individuati per ogni profilo. Il percorso dedicato ai progettisti è finalizzato principalmente a fornire un quadro della metodologia *DOSY* e del suo sviluppo, la conoscenza approfondita degli strumenti e le dinamiche relazioni tra gli attori chiave della metodologia. La formazione di tutor e *mentor*, oltre che fornire un quadro della metodologia *DOSY*, prevede simulazioni, da condurre sia in aula che durante il periodo FaD, con l'intento di fornire strumenti rapidamente applicabili. I dirigenti hanno avuto un percorso molto ridotto e più centrato sul *marketing*. Tutti i percorsi hanno effettuato sessioni d'aula, autoapprendimento sui micro-moduli e *project work* (hanno lavorato a distanza e con l'ausilio della piattaforma). I risultati vanno ricondotti non alla tipologia di formazione ma ai *project work*, che possono considerarsi dei veri e propri piani di fattibilità. Inoltre, si può annoverare tra i risultati la messa in rete degli operatori a livello di singola regione e tra le regioni.

Sensibilizzazione. L'attività è stata portata avanti in ogni Regione attraverso tre specifiche attività seminariali: il primo seminario rivolto agli amministratori regionali; il secondo rivolto agli amministratori provinciali; il terzo rivolto a diversi attori: le parti sociali, attori socio-economici, amministrazioni locali, qualche associazione, agenzie informative, la direzione regionale scolastica, i provveditorati, le imprese e gli attori dei vari sistemi. A livello nazionale è stata realizzata una conferenza finale e diversi incontri con le parti sociali. Uno strumento, molto efficace, di diffusione e sensibilizzazione è rappresentato dal sito *web* (contiene i risultati di tutte le attività svolte) e dal *forum* con un'area dedicata ai *policy makers*. Il materiale inserito nel sito *web* è stato tradotto anche nelle lingue dei partner europei, affinché diventi una "*comunità di pratica*".

Scambio. Tale attività ha riguardato alcune regioni (Lazio, Friuli e Basilicata) con la partecipazione di direttori, progettisti-formatori e tutor. L'attività, finalizzata allo scambio di esperienze e di modelli, è stata svolta in plenaria con la presentazione delle esperienze più significa-

tive (ad esempio il Friuli ha presentato il modello di apprendistato e le *work experience*) e con attività di gruppo, in cui ciascuna Regione ha presentato i propri *project work*. Lo scambio è avvenuto anche attraverso altre modalità: la partecipazione dei componenti l'ATI a giornate formative organizzate in altre regioni; riunioni interregionali tra tutti i partner, le parti sociali e l'ATI.

Monitoraggio e valutazione. L'attività di monitoraggio è stata legata principalmente alla gestione del progetto. La valutazione formativa si è svolta lungo tutto l'arco del progetto: è stato utilizzato un questionario distribuito a tutti i partecipanti e una griglia di raccolta dati per valutare i risultati conseguiti sia a livello di singola regione sia dal progetto nel complesso.

Risultati/Prodotti

Tutti i risultati previsti dal progetto sono stati raggiunti; in particolare in Puglia il modello è stato trasferito ai Centri Territoriali per l'Impiego che hanno iniziato la fase di sperimentazione, non prevista dal progetto di trasferimento, per i tirocini; si è costituito un gruppo di lavoro sulla certificazione delle competenze con la finalità di stipulare un accordo quadro, condiviso da tutte le regioni coinvolte nel progetto, per il riconoscimento delle competenze acquisite tramite *DOSY*.

Tra i prodotti del progetto si possono annoverare: il sito *web* dove sono stati inseriti tutti i percorsi di formazione-formatori, le analisi di contesto, la costruzione degli scenari ecc. - i *project work* che rappresentano una progettazione destinata agli utenti finali; il rapporto di valutazione finale; gli atti del convegno di chiusura del progetto.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Trasferimento di metodologie didattiche innovative per le imprese

PROPONENTE

ISI (CNR Istituto per la Sistemistica e l'Informatica)

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Poliedra Progetti Integrati S.p.A.• Consorzio Multimedia	<ul style="list-style-type: none">• Enaip Puglia• ASODAI Associazione per la Sicilia Orientale dei dirigenti di Aziende Industriali Catania• ASAFORM - Catania• CNA Basilicata	Basilicata Calabria Puglia Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che il progetto intende trasferire è relativa alle metodologie, agli strumenti e alle modalità organizzative degli interventi di formazione a distanza messa a punto nell'ambito del progetto "Riqualficazione di dirigenti industriali" (iniziativa ADAPT prima fase) realizzata nel triennio 1996/98 nella Regione Piemonte. La buona pratica si colloca nell'ambito della promozione e del miglioramento della FP, dell'istruzione e della consulenza nell'ottica di una politica di apprendimento nell'intero arco della vita, ed è mirata a garantire un accesso equo di persone occupate alle possibilità offerte dalle tecnologie informatiche e telematiche. La metodologia didattica che sta alla base della buona pratica sperimentata si concretizza nella sinergia tra apprendimento individuale, apprendimento in *learning by doing* (simulazione di situazioni di lavoro vere o verosimili), apprendimento collaborativo (basato sulla condivisione delle conoscenze pregresse e apprese), apprendimento cooperativo (basato sulla condivisione dei compiti da svolgere). Questo paradigma metodologico, c.d. *cooperative learning*, esalta la centralità dell'allievo, in quanto tutti i servizi proposti hanno l'obiettivo di facilitare il suo percorso di apprendimento. L'obiettivo del progetto nell'ambito del quale è stata individuata la buona pratica era quello di aggiornare quadri e dirigenti delle PMI piemontesi per consentire loro di acquisire competenze e conoscenze manageriali richieste dai cambiamenti industriali in atto e imposte dall'importanza degli strumenti della Società dell'Informazione. La sfida era quella di sperimentare metodologie didattiche innovative che rispondessero ad un *target* di destinatari con scarsa propensione all'utilizzo delle tecnologie informatiche e telematiche e, nel contempo, considerava estremamente vincolante la modalità di formazione tradizionale. Il ricorso al paradigma della formazione a distanza ha reso possibile il superamento della bassa propensione alle attività formative da parte dei piccoli imprenditori, attitudine questa spesso legata alla rigidità organizzativa delle imprese medio-piccole e all'impossibilità di allontanare "risorse chiave" dal luogo di lavoro per un periodo di tempo prolungato. Il progetto ha infatti contribuito ad avvicinare il mondo delle PMI ad una prospettiva di aggiornamento e formazione continua, diventando quest'ultima, valore aggiunto in termini di effettiva ricaduta sul grado di competitività delle imprese.

Per quanto concerne il livello di *mainstreaming* raggiunto si rileva la riproduzione dell'intervento in altri contesti territoriali. Gli effetti prodotti e mantenuti oltre il ciclo di vita del progetto si sostanziano invece nella riorganizzazione dei servizi formativi piemontesi, la riqualificazione degli operatori impegnati e il rafforzamento delle reti locali, ovvero la creazione di nuove.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il trasferimento della buona pratica in Calabria, Sicilia, Basilicata e Puglia nasce dalla situazione rilevata sul sistema delle PMI del Mezzogiorno. È stato infatti osservato che la presenza di personale poco competitivo e la scarsa propensione allo scambio di *know how* rappresentano due fattori di criticità per la crescita del tessuto produttivo nelle Regioni Ob. 1. La possibilità del trasferimento è stata inoltre suffragata da una maggiore diffusione di internet nel triennio 99-2001 e quindi, dalla disponibilità di attrezzature tecnologiche per la formazione *on line* e, sul piano normativo e finanziario dalle circolari ministeriali che regolano le attività formative realizzate in FaD. Anche sul versante dell'offerta formativa, il trasferimento della metodologia trae spunto dalla necessità di superare le carenze registrate nelle regioni del sud, laddove spesso l'offerta di formazione non incontra i reali fabbisogni delle imprese. Il processo di trasferimento è partito da un approccio partecipativo che prevedeva l'intervento diretto e attivo in tutte le fasi progettuali, dei soggetti e degli attori chiave che operavano nei territori e nei settori di riferimento. In tale ottica, l'azione di trasferimento ha riguardato la buona pratica individuata in tutti i suoi aspetti, riconfermandone così gli obiettivi generali e specifici (trasferimento della metodologia di formazione a distanza e delle capacità di progettare, erogare e gestire iniziative di formazione in rete), la metodologia - di rilevanza strategica in quanto basata su una visione allievo-centrica in cui tutte le attività proposte sono finalizzate ad aiutare l'allievo nel suo processo di apprendimento - e gli strumenti afferenti alla piattaforma di *E-Learning*.

Le fasi attraverso le quali è stato articolato l'intervento - che è ancora in corso di realizzazione - possono essere così sintetizzate: analisi del contesto e analisi di fattibilità della modalità di trasferimento in funzione delle specificità locali e dei requisiti dell'utenza; adattamento del modello didattico e organizzativo di formazione in rete; azioni di formazione/informazione rivolta agli operatori della FP; sperimentazione e validazione del modello di formazione a distanza, dei supporti didattici e tecnologici in percorsi formativi per imprenditori e occupati delle imprese; azioni di diffusione e sensibilizzazione sul territorio rivolte ad imprese, associazioni datoriali, associazioni di categoria; infine azioni trasversali di coordinamento, monitoraggio e valutazione del progetto.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Per la realizzazione dell'intervento il progetto prevedeva un'Associazione Temporanea di Impresa tra ISI CNR, capofila dell'ATI, Poliedra Progetti Integrati S.p.A. e Consorzio Multimedia. In fase di avvio la composizione dell'ATI ha subito una variazione nel soggetto proponente, sostituito dal Dipartimento di Elettronica, Informatica e Sistemistica dell'Università della Calabria. Ciascun componente ha contribuito alla realizzazione del progetto nelle fasi di progettazione, pianificazione e realizzazione attraverso la partecipazione a gruppi di lavoro infor-

mali e a incontri bilaterali. Il coordinamento delle attività è stato assicurato dal DEIS dell'Università della Calabria, mentre la fase di divulgazione dell'iniziativa e dei relativi risultati è stata curata dal Consorzio Multimedia attraverso il trasferimento di *know how* tecnico e l'apporto di specifiche competenze e conoscenze. Significativo anche il contributo dei partner locali quali Enaip Puglia, SODAI Associazione per la Sicilia Orientale dei dirigenti di Aziende Industriali Catania, ASAFORM - Catania e CNA Basilicata, di particolare strategicità nella fase di indagini e ricerca finalizzata alla rilevazione dei fabbisogni formativi.

Per quanto riguarda i destinatari dell'intervento, l'idea progettuale ha individuato due tipologie: gli organismi di formazione e i loro addetti (responsabili, formatori, progettisti di formazione), quindi le imprese e i loro dipendenti. In questo modo, la disseminazione del modello è stata finalizzata a più ambiti di intervento in quanto destinata ad agire sul sistema della formazione professionale e su quello della piccola e media impresa.

Attività

Le attività realizzate sono:

Studi e ricerche. L'attività, che è stata condotta a Rende, Bari, Potenza e Catania, finalizzata ad approfondire il quadro conoscitivo del contesto socio-economico delle regioni destinarie del trasferimento e dei fabbisogni formativi delle Piccole e Medie Imprese, nell'ottica di pervenire all'adattamento del modello didattico e organizzativo di formazione in rete. Tra gli strumenti adottati nella presente azione si segnalano l'analisi dei fabbisogni formativi, le rilevazioni di tipo quantitativo, le interviste a testimoni privilegiati, la raccolta dati e l'attivazione di una banca dati, le elaborazioni statistiche e la stesura di report di ricerca.

Formazione. L'azione è stata rivolta agli operatori del sistema formativo - formatori e tutor - con la finalità di preparare figure professionali per il trasferimento e operatori dotati di competenze gestionali tali da agevolare la diffusione del modello di formazione in rete nelle imprese del contesto-bersaglio del progetto di trasferimento. Le modalità adottate hanno visto l'utilizzo preponderante della formazione a distanza e una parte residuale di lezione frontale di tipo tradizionale.

Sensibilizzazione. L'attività è stata finalizzata alla diffusione del modello sul territorio destinatario del trasferimento. Realizzata a Rende, Bari, Potenza e Catania, è stata rivolta a formatori, tutor, imprenditori e associazioni datoriali attraverso incontri promozionali e riunioni di adesione al progetto. Tra i risultati dell'azione si segnalano i protocolli d'intesa siglati con gli attori locali.

Monitoraggio e valutazione. Detta attività ha accompagnato tutte le fasi del trasferimento al fine di testare e valutare l'andamento in termini di efficacia delle azioni previste e di rispondenza alla tempistica fissata. Tra le modalità adottate si individuano le rilevazioni *in itinere*, la raccolta di dati e analisi documentale, le interviste a testimoni privilegiati.

Risultati/Prodotti

Tra i prodotti realizzati si segnalano:

- rapporto di ricerca sui fabbisogni formativi
- materiali didattici per la FaD
- piattaforma *E-Learning* JOLIE2
- sito *www.tra.me.it*

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

Valutazione dell'efficacia nei processi di integrazione tra formazione, istruzione e mercato del lavoro

PROPONENTE

Univ. Padova - Dip. Scienza Ed

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• CERISDI• Fondazione CUOA		Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica, origine del trasferimento, è stata sviluppata nei progetti "Managing Change" e "Vigilance II" (Iniziativa ADAPT). Tali progetti avevano l'obiettivo di migliorare la capacità di manager e di imprenditori in settori chiave dell'economia, per adattarli ai cambiamenti nel settore industriale e nella gestione, in quanto lo sviluppo di *standard* di competenze raggiunte nel posto di lavoro, può aiutare ad assicurare che gli *standard* e l'addestramento siano basati sui bisogni delle aziende e integrati il più possibile nello sviluppo delle strategie aziendali.

A tal fine è stato definito un modello, mediante l'utilizzo della metodologia di *benchmarking* applicata ai processi aziendali, che prevede il passaggio da una gestione funzionale ad una gestione per processi. Adottando tale logica e analizzando i principali processi è stato possibile: orientare le attività verso le reali esigenze/aspettative del cliente (esterno/interno); definire e migliorare il flusso di lavoro e conseguentemente ottimizzare la gestione delle risorse; definire degli *output* misurabili ed implementare un nuovo sistema di misurazione con dei parametri di riferimento (misure di *performance*) allineati agli obiettivi strategici dell'azienda. Così facendo l'azienda e i manager coinvolti hanno potuto disporre di strumenti per indirizzare correttamente le azioni gestionali, monitorare le *performance* nel tempo, avviare azioni di miglioramento con effetti durevoli. Gli interventi sono stati realizzati attraverso l'analisi di un campione di PMI venete, che ha permesso di definire sia la struttura principale del modello organizzativo delle PMI sia il flusso di lavoro e della sua gestione all'interno di uno specifico processo aziendale (*order to delivery*). È stato possibile generare valore aggiunto per le PMI coinvolte, disseminando le pratiche migliori verso il campione stesso ed anche al suo esterno verso il territorio geografico di riferimento.

La buona pratica che si intende trasferire vuole estendere al territorio regionale siciliano la metodologia sperimentata per guardare a quattro elementi fondamentali del sistema: l'utenza e il suo raccordo con il mercato del lavoro, il contenuto e l'organizzazione dei servizi formativi proposti, il sistema professionale coinvolto, i livelli tecnologici impiegati.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento è stato rivolto alle organizzazioni scolastiche-formative della Regione Siciliana chiamate per ruolo alla formazione di figure professionali. L'obiettivo è stato quello di operare, utilizzando buone pratiche, riorientando le attività/servizi verso le richieste del mondo del lavoro per meglio formare le figure professionali da collocare in tale mercato.

L'analisi del modello organizzativo aziendale, con la mappatura dei principali processi di lavoro e di gestione delle risorse umane, ha permesso di trasferire alle organizzazioni scolastiche formative modelli di miglioramento della qualità, soprattutto nel raccordo tra istruzione e mercato del lavoro. In particolare, attraverso il confronto e la valutazione dei modelli d'azione adottati da alcuni istituti scolastici, sono stati costruiti strumenti e metodologie capaci di migliorare la riorganizzazione di attività/servizi per renderli più coerenti alla domanda del territorio.

Nella fase iniziale del progetto è stato realizzato un processo di contestualizzazione della buona pratica, nata per la PMI, alle organizzazioni scolastiche. Nell'operare la trasposizione del modello organizzativo originario si sono approfondite la natura della buona pratica e le possibili integrazioni col mondo della scuola; in particolare è stata realizzata un'attività di ricerca per analizzare i processi che governano il funzionamento delle scuole. Inoltre, è stata operata una semplificazione dei processi da considerare nelle istituzioni scolastiche e del numero di indicatori con cui misurare le *performance* organizzative.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto è stato gestito da un'ATS composta da CERISDI, CUOA, Dipartimento dell'Università di Padova e governata da un Comitato di Pilotaggio. La ripartizione percentuale del carico di impegni assunti tra i partner risulta equamente distribuita: in particolare, in termini di ruoli e apporti di ciascuno, il Dipartimento dell'Università di Padova è il capofila e trasferisce il *know how* insieme con il CUOA. Per quanto concerne il CERISDI il contributo si focalizza prevalentemente sulla divulgazione dell'iniziativa e sulla promozione nel contesto locale di riferimento. Per l'identificazione dei destinatari sono state promosse diverse azioni di sensibilizzazione; in particolare, sono stati realizzati incontri sul territorio con il direttore regionale del MIUR, gli assessori provinciali e regionali all'istruzione, dirigenti scolastici, ecc. per ottenere un avallo politico, la promozione e la prima adesione al progetto e l'identificazione degli istituti da coinvolgere. Complessivamente sono stati coinvolti insegnanti e dirigenti scolastici di 17 istituti scolastici secondari localizzati a Catania, Messina, Siracusa, Agrigento, Palermo e Trapani.

Attività

Nel corso della realizzazione del progetto sono state effettuate le seguenti attività:

Formazione. L'attività è stata indirizzata alla conoscenza da parte di insegnanti e dirigenti scolastici dei quattro sottoprocessi individuati nel progetto: analisi dei fabbisogni dell'offerta formativa, progettazione dell'offerta formativa, promozione-erogazione e orientamento dell'offerta formativa e valutazione. Tali momenti di formazione si sono realizzati attraverso gli incon-

tri in presenza - conferenze, seminari e lavori di gruppo - e a distanza, con l'ausilio del sito in cui è stato predisposto uno spazio per *forum* e *chat* tra gli attori coinvolti. Inoltre, determinante è stata la definizione degli indicatori e il loro uso, al fine di evitare errori di compilazione nell'analisi di ciascun contesto.

Accompagnamento e tutoraggio. L'azione di accompagnamento e tutoraggio svolta dagli esperti dell'università ha accompagnato con modalità di ricerca-azione gli insegnanti impegnati ad analizzare i processi all'interno delle loro scuole e ad applicare gli indicatori. Un'azione di assistenza tecnica per la gestione del sito è stata svolta dal CUOA, mentre un tutoraggio nei singoli istituti è stato svolto dal personale del CERISDI.

Studi e ricerche. Studio e analisi dei contesti provinciali di riferimento nella Regione Siciliana con la messa a punto degli indicatori di *performance* per il trasferimento e il completamento della buona pratica. Analisi delle informazioni sulle modalità di integrazione tra istruzione scolastica e mercato del lavoro.

Sensibilizzazione. È stata realizzata un'attività di sensibilizzazione e di promozione del progetto per identificare gli istituti da coinvolgere attraverso incontri promozionali e riunioni di adesione. Inoltre, attraverso incontri, seminari e *forum* interattivi sono stati analizzati i processi che governano il funzionamento delle scuole e l'identificazione dei parametri di riferimento (indicatori di *performance*).

Scambio. L'attività di *benchmarking* ha messo a confronto i risultati dell'analisi dei quattro sottoprocessi, permettendo alle 17 scuole di avviare azioni di miglioramento. Tale attività è stata realizzata prevalentemente attraverso ricerche e sviluppo congiunto di prodotti, nonché con gruppi di lavoro tra diversi interlocutori.

Monitoraggio e valutazione. L'attività ha riguardato la progettazione, costruzione e somministrazione degli strumenti *off-line* durante le fasi di coinvolgimento delle scuole e degli strumenti *on line* attraverso la piattaforma didattica. L'attività è stata svolta prevalentemente per la progettazione di strumenti di rilevazione, che costituiscono una delle parti fondanti del progetto di trasferimento.

Risultati/Prodotti

Il progetto di trasferimento della buona pratica ha riguardato le organizzazioni scolastico-formative della Regione Siciliana chiamate per ruolo alla formazione di figure professionali e che scontano per lo più un'inadeguatezza del servizio offerto alle esigenze/necessità del cliente finale (mercato del lavoro/aziende/pubblica amministrazione /università).

In questa prospettiva, la costruzione del nuovo sistema di Formazione Tecnica Superiore Integrata e il riordino dei *curricola* degli istituti secondari superiori richiedono una visione condivisa dei sistemi di lettura del mercato del lavoro e un coinvolgimento dei diversi attori di riferimento nei processi di rilevazione dei fabbisogni, di progettazione e di gestione dell'offerta. La buona pratica che si è trasferita ha voluto estendere al territorio regionale siciliano la metodologia sperimentata, riflettendo su quattro elementi fondamentali del sistema: l'utenza studentesca e il suo raccordo con il mercato del lavoro e con la formazione universitaria, il contenuto e l'organizzazione dei servizi formativi e di orientamento proposti, il sistema professionale coinvolto (insegnanti-dirigenti), i livelli tecnologici-informativi impiegati.

L'obiettivo è stato quello di operare, utilizzando le buone pratiche presenti nelle scuole siciliane, riorientando attività/servizi verso le richieste del mondo del lavoro, per meglio formarne le figure professionali. L'intento è stato, quindi, quello di contribuire in modo concreto al miglioramento della qualità dell'offerta scolastica secondaria, attraverso un "sistema di valutazione" delle prestazioni espresse dai destinatari/soggetti attuatori, sia in termini organizzativi per l'istituto scolastico sia in riferimento alle partecipazioni individuali.

In particolare, attraverso il confronto e la valutazione dei modelli d'azione adottati da alcuni istituti scolastici campione, sono stati costruiti strumenti e metodologie capaci di migliorare la riorganizzazione di attività/servizi per renderli più coerenti alla domanda del territorio. Il trasferimento della buona pratica attraverso la sua contestualizzazione all'ambiente locale può aiutare quindi le organizzazioni scolastiche a sviluppare una nuova cultura del controllo e della valutazione, a costruire servizi formativi più aderenti ai fabbisogni delle imprese e del pubblico impiego, a rafforzare competenze nuove e spendibili da parte degli utenti/studenti.

La diffusione della buona pratica nel territorio, correlata alla sua potenziale replicabilità ed esportabilità, contribuirà a generare valore aggiunto anche verso il contesto territoriale di riferimento. In questo senso il progetto, attraverso la creazione di un sito internet, non si prefigge solo lo scopo di realizzare una rete informativa per la diffusione della metodologia e dei risultati, ma attraverso un *database*, appositamente creato per misurare in tempo reale gli indicatori di *performance*, permette un'azione di *benchmarking* tra gli istituti scolastici. I contenuti del progetto e le sue ricadute positive potranno così essere replicate verso il più ampio numero di utenti (scuole secondarie superiori) anche a livello nazionale, supportando la crescita dei soggetti più direttamente coinvolti e di coloro che fruiranno delle figure professionali formate in questa prospettiva.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Trasferimento della buona prassi must (modelli di universi simulati e tutoriali) sviluppata dalla Mafrau per la realizzazione di prodotti autoformativi

PROPONENTE

IRRE Basilicata

Componenti Ati/Ats	Partner Iniziale	Regioni
• Mafrau		Basilicata

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che si vuole trasferire riguardava l'applicazione di una metodologia innovativa e originale - il Must@ - sviluppata da Mafrau per la realizzazione di prodotti autodidattici. La metodologia parte dallo studio delle scienze cognitive e dalla loro applicazione nei sistemi informatici per la comunicazione e formazione, con la finalità di migliorare la qualità dell'apprendimento rendendolo operativo attraverso l'universo di simulazione. I corsi costruiti con il metodo Must@ sono strutturati su due livelli tra loro interconnessi: *il sistema tutoriale* e *l'universo di simulazione*.

Il sistema tutoriale comprende un certo numero di nodi ipertestuali che si riferiscono ai concetti fondamentali dei contenuti che si intende far apprendere. *L'universo di simulazione* comprende soluzioni ed eventi ambientali in ambiti virtuali di varia natura o in altri contesti di fantasia. All'utilizzatore si richiede di entrare in una storia, di viverla portandone a termine una o più missioni, di rispondere a quesiti e di analizzare problemi contenuti all'interno di un universo di simulazione. In ogni momento il fruitore può accedere al *sistema tutoriale*, poiché dei link sono inseriti negli ambienti che compongono *l'universo di simulazione*.

La metodologia Must@ è stata sperimentata in varie tipologie di progetti formativi rivolti a diverse categorie di soggetti in formazione. In particolare, è stata utilizzata in ambito aziendale (Telecom Italia e ENEL), nel settore della formazione professionale in corsi per disoccupati di lunga durata e per lavoratori socialmente utili; infine, è stata utilizzata per la formazione dirigenziale pubblica finalizzata al conferimento della qualifica dirigenziale ai capi di istituto delle scuole italiane.

Le sperimentazioni hanno avuto, al di là delle differenze di contesto, degli obiettivi "obbligati": la facilitazione dell'apprendimento; la motivazione all'apprendimento; garantire la libera gestione dell'apprendimento al soggetto in formazione; il rispetto degli stili e dei ritmi di apprendimento; il trasferimento delle competenze nella misura più funzionale possibile al contesto-bersaglio.

Il livello di *mainstreaming* raggiunto dalle sperimentazioni si è tradotto nell'adozione stabile del modello da parte del soggetto proponente. Si rileva, tuttavia, un contributo significativo rispetto ai benefici prodotti oltre il ciclo di vita del progetto originario. In Umbria e Basilicata i capi di istituto sono andati al di là della fase formativa, costituendosi in una rete stabile di scuole per continuare ad operare sul territorio.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

L'oggetto del processo di trasferimento è la metodologia Must@. Il contesto interessato è il sistema scolastico della Regione Basilicata, in considerazione della maggiore propensione dell'universo-scuola a porre in essere, anche sul piano didattico, nuove metodologie legate all'impiego delle tecnologie telematiche. La capacità della metodologia individuata come buona pratica di rispondere all'esigenza di dare all'apprendimento un connotato di concreta operatività è stata infatti confermata nel processo di trasferimento.

L'intervento è stato realizzato con il duplice obiettivo di pervenire alla creazione di un polo produttivo di corsi autodidattici con metodo Must@ nel sistema scolastico della Basilicata e di agevolare la diffusione della cultura dell'*E-Learning* nel tessuto produttivo ed amministrativo della regione.

La buona pratica è stata trasferita interamente. Tuttavia nelle fasi del trasferimento sono emerse esigenze di rimodulazione. Rispetto alle previsioni progettuali è stato aumentato, da uno a tre, il numero dei poli scolastici territoriali (Matera, Melfi e Potenza) al fine di garantire una maggiore flessibilità interna e autonomia decisionale sia nella fase formativa che in quella successiva di realizzazione dei progetti pilota. Sul piano metodologico il progetto prevedeva la formazione in due tempi: prima il personale IRRE, quindi gli insegnanti delle scuole pilota. Nella nuova formulazione docenti degli istituti superiori e operatori IRRE sono stati formati in contemporanea acquisendo le competenze necessarie a realizzare *in toto* un progetto pilota nelle sue componenti contenutistiche, metodologiche e tecnologiche.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Per l'attuazione del trasferimento IRRE Basilicata (ente pubblico strumentale del MIUR finalizzato al supporto all'autonomia scolastica) e MAFRAU S.r.l. (ente privato che opera nel settore della formazione) si sono costituiti in ATS. Entrambi i soggetti hanno contribuito alla realizzazione dell'intervento partecipando al Comitato Scientifico di progetto ed esplicitando la propria attività sia nella fase di progettazione che in quella di divulgazione. In particolare, l'apporto di MAFRAU si è tradotto nel trasferimento del *know how* tecnico e dell'innovazione in una determinata area; quello dell'IRRE Basilicata, oltre che nella produzione di innovazione si è incentrato sugli aspetti divulgativi del modello a fronte del prestigio e della credibilità acquisiti nel contesto locale.

Per quanto riguarda i destinatari, si rileva l'ampliamento della platea ad altri soggetti. In una seconda fase sono stati individuati altri nove istituti scolastici che, nell'ottica di una diffusione capillare della cultura dell'*E-Learning* all'interno del sistema scolastico regionale, hanno ospitato una serie di seminari atti ad informare sulla buona pratica e a disseminare i risultati già ottenuti durante l'attuazione del progetto.

Una terza fase ha portato all'individuazione di altri attori territoriali potenzialmente interessati all'iniziativa di trasferimento e, successivamente, al contatto diretto e alla scelta di quelli più indicati a partecipare ai *workshop* di carattere informativo sul metodo Must@.

Nello specifico è stato coinvolto il personale dei centri provinciali per la formazione professionale, enti di formazione, associazioni professionali ecc. interessati alle nuove tecnologie, già operanti o in prospettiva interessati al settore dell'*E-Learning* (circa 100 partecipanti).

Attività

Le attività realizzate nel processo di trasferimento possono ricondursi alle seguenti macro-aree:

Studi e ricerche. L'attività è stata finalizzata all'individuazione delle realtà territoriali (istituzioni scolastiche e altri attori territoriali) interessate all'iniziativa di trasferimento della buona pratica; all'analisi dei risultati raggiunti nei diversi contesti di utilizzazione del metodo Must@; alla ricerca per l'individuazione dei bisogni specifici del sistema scolastico, valutando le caratteristiche del contesto dei destinatari scelti come campo di trasferimento della buona pratica.

Formazione. La finalità principale del corso di formazione è stata quella di trasferire ai partecipanti tutte le conoscenze teoriche e le abilità operative che caratterizzano le diverse tipologie professionali (metodologi, tecnici, redattori) impegnate nella costruzione di un corso su CD-Rom utilizzando il metodo Must@. L'attività è stata svolta attraverso lezioni frontali di tipo tradizionale, lavori di gruppo, analisi di casi e simulazione.

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività è stata svolta *on line*. I destinatari hanno potuto accedere ad un sito dedicato al progetto attraverso il quale è stato possibile:

- fornire *feedback*, assistenza e consulenza ai gruppi di progetto;
- rispondere in tempo reale alla FAQ (domande e risposte frequenti) di ordine tecnico e metodologico;
- raccogliere *on line*, verificare e restituire i materiali (contenuti del tutoriale e della simulazione e proposte grafiche) prodotti dai tre gruppi di progetto sia durante il corso di formazione che in fase di realizzazione effettiva del progetto pilota;
- fornire materiali di consultazione e di approfondimento ai soggetti interessati;
- pubblicizzare le iniziative inerenti il progetto.

Sensibilizzazione. L'attività finalizzata alla disseminazione della buona pratica è stata rivolta a formatori, operatori, Enti Locali, imprenditori, personale IRRE e docenti delle scuole coinvolte. In questo ambito sono stati complessivamente realizzati 19 seminari informativi nelle scuole impegnate nel progetto e 12 *workshop* erogati nelle realtà territoriali interessate all'iniziativa con l'obiettivo di illustrare e promuovere il progetto di trasferimento della buona pratica e di diffondere all'interno del tessuto culturale, produttivo e amministrativo della Regione Basilicata una cultura dell'*E-Learning* (in generale) e del metodo Must@ in particolare. Sono stati, inoltre, realizzati tre *forum* finali nell'ambito dei quali è stata data ampia diffusione ai risultati del progetto e ai prodotti realizzati (copie dei CD-Rom, *brochure*, ecc.) L'attività svolta ha permesso la creazione di reti locali.

Scambio. Nell'ambito di questa attività, finalizzata alla realizzazione dei progetti pilota, sono stati realizzati gruppi di lavoro, azioni di affiancamento e di sviluppo congiunto di prodotti e/o servizi. Si è trattato di circa 20 incontri di approfondimento e montaggio dei prodotti.

Monitoraggio e valutazione. L'attività svolta era finalizzata al controllo e alla valutazione di tutte le fasi del trasferimento, attraverso rilevazioni *in itinere* ed *ex post*.

Risultati/Prodotti

Tra i risultati raggiunti dal progetto si segnalano la crescita delle competenze riguardo l'utilizzo delle nuove tecnologie, e il rafforzamento del ruolo dell'IRRE che, per l'attività svolta nel processo di trasferimento, sia in fase di *start-up* che nella realizzazione dei progetti pilota, è stato individuato come referente per future iniziative di disseminazione del metodo Must@.

Inoltre, sono stati realizzati i seguenti prodotti:

- un *CD-Rom* di presentazione del metodo Must@
- un manuale operativo per il progettista
- un sito dedicato al progetto con il duplice scopo di: fungere da supporto operativo per le attività legate al progetto; e costituire un contenitore strutturato per tutta la documentazione disponibile sul metodo Must@
- tre *CD-Rom* pilota: dal titolo "Verso la scuola creativa" per il polo di Potenza; "Matera e dintorni" per il polo di Matera; "Metodo di studio" per il polo di Melfi
- una serie di articoli di approfondimento sull'*E-Learning*
- un'analisi dei risultati raggiunti nei diversi contesti di utilizzazione del metodo Must@
- un report di ricerca, per l'individuazione dei bisogni specifici del sistema scolastico sul campo
- un sistema di valutazione del gradimento e dell'apprendimento durante il corso di formazione.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Quality Point: Formazione permanente in "Palestra"

PROPONENTE

Scuola Centrale Formazione SCF

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Casa di carità arti e mestieri• ENDO-FAP• ASAS• CNOS FAP Sardegna		Sardegna Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che il progetto intende trasferire, "Quality Point", nasce dall'esperienza che l'Ente promotore ha maturato (attraverso il suo associato CEFAL) nell'ambito della formazione continua in generale e, più in dettaglio, in quella dell'*Open Distance Learning*. Obiettivo di QP è quindi di rendere operativo un sistema che integri i diversi servizi all'*Open Distance Learning*, definendo procedure e *standard* di qualità nella loro gestione e, nel contempo, di far sì che le modalità operative individuate favoriscano il ruolo attivo dell'allievo rendendolo protagonista del proprio percorso formativo attraverso strumenti e servizi *ad hoc* nell'ambito della *Palestra formativa*. La teoria sulla quale si basa "Quality Point" trae spunto dal modello di valutazione elaborato dal Gruppo interprogettuale di valutazione Andromeda-NetEnterprise (ex legge 236/93).

La traduzione del modello teorico in modalità e strumenti operativi deriva invece dal progetto "VITA: video training at work" realizzato dall'Università di Bologna nell'ambito del progetto pilota Leonardo da Vinci, finalizzato alla sperimentazione, a livello europeo, dell'utilizzo delle nuove tecnologie di videocomunicazione per l'erogazione di percorsi formativi aperti e a distanza all'interno di aziende, nonché alla creazione di una rete europea che utilizzi la video comunicazione come strumento di scambio di informazioni e di esperienze.

Obiettivo di "Quality Point" è quindi di tradurre il modello teorico di valutazione in una serie coerente ed integrata di strumenti e procedure operative per la qualità di un intervento in ODL, che dia sufficienti garanzie a tutti gli attori di un processo formativo: beneficiario, azienda, CFP ed ente finanziatore. Il sistema QP è sviluppato a prescindere dall'utilizzo delle tecnologie telematiche, ciò al fine di privilegiare la flessibilità e fruibilità del modello e degli strumenti elaborati. La *Palestra formativa* consente, infatti, di rendere flessibile e personalizzabile il percorso formativo e di calibrarlo sulle esigenze del singolo lavoratore e dell'azienda.

Relativamente ai benefici prodotti e mantenuti oltre il ciclo di vita dei progetti si rileva l'inserimento dei destinatari finali nel mercato del lavoro dipendente, la riqualificazione degli operatori impegnati nei servizi e il rafforzamento delle reti locali, ovvero la creazione di nuove.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

La buona pratica individuata, ossia un sistema integrato di servizi e strumenti per la formazione aperta e flessibile, pur essendo nata per supportare gli interventi di formazione continua in ODL, può ritenersi adattabile a tutti i contesti dell'universo formativo. Infatti, la scelta di trasferire la metodologia si fonda sulla constatazione che il sistema adottato consente di flessibilizzare e personalizzare l'apprendimento in un contesto e con strumenti che prescindono dall'utilizzo di tecnologie telematiche, ma che permettono di realizzare percorsi corrispondenti a bisogni di crescita professionale e personale dei formandi. Pertanto, il processo di trasferimento intende traghettare nei contesti regionali di Sicilia e Sardegna la metodologia "Quality Point" e uno dei modelli formativi organizzativi che ne discendono: la *Palestra formativa*.

Il trasferimento è orientato a produrre effetti sia sul sistema privato (aziende e CFP) sia sul sistema pubblico degli enti finanziatori (regioni e relative province). Per quanto riguarda questi ultimi destinatari, responsabili primari delle politiche formative, si è ritenuto che QP potesse fornire un efficace strumento di valutazione sulla qualità dei percorsi di formazione proposti, in quanto gli strumenti generati dalla precedente sperimentazione hanno dimostrato di essere il minimo comune multiplo degli *standard* procedurali, gestionali e valutativi di interventi in ODL e non.

Per quanto riguarda le aziende e i lavoratori, il modello trasferito solo in parte - nella metodologia e negli strumenti prodotti - si ritiene possa fornire delle opportunità formative più flessibili e personalizzate rispetto a quelle comunemente utilizzate.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il trasferimento di QP si è avvalso del coinvolgimento di diversi centri di formazione professionale in grado di sperimentarne la metodologia e la "Palestra" all'interno di un sistema che, a livello territoriale abbia maturato una serie di accordi e scelte condivise con tutti gli attori chiave del contesto socio-economico interessato. In tale ottica si rileva la crucialità del partenariato attivato dal soggetto proponente. Oltre Scuola Centrale di Formazione, ASAS, e CNOS-FAP Sardegna costituitisi in ATS, è stata prevista la partecipazione di partner territoriali quali l'ENDO-FAP Regione Siciliana, l'Opera Diocesana Assistenza Catania e il CEFAL particolarmente impegnati sia nelle fasi della realizzazione che in quella della divulgazione dell'intervento. La partnership ha esplicitato i propri contributi attraverso la partecipazione al Comitato di Progetto e a gruppi di lavoro informali.

Le attività realizzate per l'implementazione della buona pratica hanno raggiunto un numero di destinatari maggiore rispetto a quanto previsto dal progetto di trasferimento: 23 formatori; 130 utenti coinvolti nella sperimentazione della formazione permanente (adulti disoccupati e occupati, giovani in età scolare e disabili); 120 rappresentanti degli enti locali coinvolti nelle attività di divulgazione dell'iniziativa.

Attività

Per la realizzazione del processo di attuazione sono state realizzate le seguenti attività:

Studi e ricerche. Tale attività è stata finalizzata a fornire l'analisi dei fabbisogni formativi, a definire gli strumenti di valutazione della formazione permanente con particolare riferimento all'ODL, ed infine, ad elaborare una sintesi teorica di modelli e di esperienze di personalizzazione dei percorsi formativi.

Formazione. L'attività è stata rivolta a un duplice *target* di destinatari. L'attività formativa per i tutor e gli operatori ha avuto come finalità l'adeguamento delle competenze del personale coinvolto nella fase della sperimentazione, quindi progettazione e gestione dei percorsi personalizzati. I contenuti hanno riguardato pertanto gli aspetti di metodo legati alla personalizzazione dei percorsi in ODL, nonché quelli relativi all'organizzazione del modello *Palestra formativa* e degli strumenti di "Quality Point". L'attività è stata realizzata principalmente con modalità di tipo tradizionale, in parte in formazione a distanza e attraverso *project work*. Agli operatori e formatori raggiunti ciò ha permesso l'acquisizione di nuove competenze gestionali.

L'attività di applicazione sperimentale della metodologia QP nell'ambito della *Palestra formativa* ha avuto come finalità quella di verificare l'impatto della buona pratica trasferita sul sistema locale. Il modello organizzativo ha quindi previsto l'attivazione di percorsi formativi personalizzati i cui contenuti - in prevalenza rivolti all'addestramento informatico - si adegueranno alle esigenze formative dei singoli utenti: adulti occupati e non, giovani in età scolare. I destinatari finali hanno acquisito competenze nel settore attraverso formazione individualizzata e prodotti multimediali.

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività è stata finalizzata a supportare tutor e operatori dei centri di formazione coinvolti nella scelta degli strumenti da utilizzare nella fase di sperimentazione. L'attività si è esplicitata attraverso il tutoraggio per il trasferimento di *know how*, l'assistenza *start up* e in parte residuale con una consulenza *in itinere*.

Sensibilizzazione. È stata realizzata una attività di sensibilizzazione rivolta ad un'ampia platea di destinatari (formatori, tutor, operatori, regioni ed enti locali, funzionari pubblici e parti sociali) attraverso la produzione di *webzine* per la diffusione del modello.

Scambio. L'attività di scambio è stata finalizzata a favorire l'incontro tra gli operatori dei centri di formazione professionale mediante gruppi di lavoro tra interlocutori di contesti territoriali e settori diversi.

Monitoraggio e valutazione. Tale attività ha riguardato l'impatto dell'iniziativa attraverso la raccolta e l'analisi documentale, le rilevazioni *in itinere* ed *ex post* e l'osservazione partecipata a incontri, gruppi di lavoro e seminari.

Risultati/Prodotti

La realizzazione delle predette attività ha permesso il raggiungimento dei seguenti risultati:

- coinvolgimento degli attori locali dei sistemi della formazione, della scuola e dell'istruzione;
- aggiornamento degli operatori locali;
- sensibilizzazione delle istituzioni locali coinvolte nel controllo e monitoraggio gestionale delle attività formative, relativamente alle procedure di gestione e agli adempimenti burocratici.

Relativamente ai prodotti realizzati si segnalano:

- due *webzine*;
- due report di monitoraggio e valutazione;
- una ricerca costituita da un'analisi dei fabbisogni, un documento ipertestuale sulla valutazione dei percorsi in ODL, una sintesi di esperienze e teorie sulla personalizzazione dei percorsi formativi;
- un *CD-Rom* contenente la *webzine*, la ricerca, il rapporto di monitoraggio e valutazione, i contenuti dei seminari, i *project work* della formazione formatori e tutto il materiale didattico utilizzato nella fase della sperimentazione, un *dossier* QP.

- **POLITICHE SOCIALI**
*Lotta all'esclusione
sociale*

OB. 3 FSE - MISURA B1

TITOLO

Reti di lavoro per l'inclusione sociale e l'inserimento lavorativo di soggetti deboli - Re.La.I.S

PROPONENTE

Fondazione LABOS

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• ISTISSS-Istituto per gli Studi sui Servizi Sociali• ASL Frosinone - Dipartimento Disagio Devianza Dipendenze	<ul style="list-style-type: none">• Officine Battaglioni• Cooperativa Sociale Peter Pan• Unione Provinciale Agricoltori• ASL Viterbo-Latina - Roma H- Romaf — SERT• CIAP- Consorzi Insediamenti Produttivi• Ditta BIELLA• Regione Lazio- Centro-sistema della Rete regionale di documentazione per la Promozione della salute• Centro di ascolto EDEN-EDEN• CAL - Crescita Apprendimento Lavoro• Comuni di Sezze e Priverno-(Latina)	Lazio

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica, origine del progetto di trasferimento, è finalizzata alla realizzazione di politiche di inserimento lavorativo dei soggetti deboli. Si è partiti dal presupposto base del lavoro inteso non come uno *step* nel processo riabilitativo, ma come fattore di ristabilimento dell'autonomia personale del soggetto debole. La strategia è stata indirizzata alla costruzione di una rete coordinata di attori che operano nel territorio, volta all'integrazione dei quattro sistemi coinvolti nelle politiche di inclusione sociale e lavorativa: lavoro (imprese e Servizi per l'Impiego), formazione, sanità e sociale.

La buona pratica nasce sei anni fa da una proposta del Dipartimento per il Disagio, la Devianza e la Dipendenza della ASL Frosinone - D3D - ammessa a finanziamento dall'Iniziativa Occupazione-Integra; al termine del progetto - durato due anni - l'attività è proseguita con dei finanziamenti, derivanti dal Fondo 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 due elementi di innovazione delle pratiche tradizionali: una diversa concezione del lavoro per soggetti deboli e l'interconnessione tra i quattro sistemi.

È mutato il presupposto di base del lavoro per i soggetti deboli, inteso ora come un lavoro '*reale*', '*vero*', quindi non fittizio e senza ricorrere a forme di *protezione* del lavoro (lavori socialmente utili, tirocini protetti ecc.). La filosofia portata avanti dal D3D è che l'inserimento lavorativo può avere successo solo quando si basa sullo sviluppo delle competenze e delle potenzialità dei soggetti deboli, affinché il lavoro diventi un'opportunità "vera" di emancipazione dell'individuo.

La costruzione di una rete locale ha portato in primo luogo ad un'*alleanza strategica* tra sistemi ancora poco comunicanti tra loro (si pensi per esempio ai servizi sociali e sanitari da una parte, e al sistema pubblico per l'impiego dall'altra), e secondariamente ha modificato il ruolo delle imprese: da interlocutori ad attori del processo. È stata inoltre creata una metodologia rispetto alle seguenti fasi di inserimento lavorativo: invio, orientamento, formazione e inserimento, totalmente condivisa da tutti gli attori della rete, in quanto tutti gli strumenti delle fasi fondamentali sono stati progettati *ad hoc* con la partecipazione di tutti gli attori chiave.

Al termine del progetto si è avuto un processo di consolidamento dei risultati ottenuti. Gli inserimenti lavorativi sono aumentati sensibilmente, passando dai due inserimenti precedenti l'attivazione del progetto a più di 25 alla sua conclusione. Nel 2002 sono stati 51 gli inserimenti lavorativi di soggetti deboli, con contratti a tempo indeterminato presso imprese private locali che non hanno usufruito di benefici fiscali o di altro genere alle imprese. Per altri 53 soggetti deboli sono stati avviati percorsi formativi (corsi e stage). La rete locale, formalizzata attraverso singoli protocolli di intesa, è composta da 41 organismi afferenti ai quattro sistemi.

Gli effetti prodotti dalla buona pratica a livello di sistema si sono avuti soprattutto a livello locale: la modifica delle *linee di indirizzo* sul collocamento mirato; la raccomandazione dei funzionari provinciali ad adeguare i servizi alla sperimentazione.

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Nel corso dei sei anni di attuazione, il progetto originario (Occupazione-Integra) è diventato una prassi lavorativa nel contesto del D3D. La prima fase del progetto Re.La.I.S, con l'aiuto di consulenti esterni, è stata dedicata a scomporre in fasi la buona pratica per ricostruirne il modello sottostante. La lettura del modello che ha sostenuto la buona pratica originaria è stata effettuata utilizzando diverse metodologie e strumenti, tra cui la *Network analysis*. Il trasferimento è stato concepito prendendo in considerazione non il *modello operativo*, bensì il *macro-modello* e la *metodologia* utilizzata, i quali sono stati adattati nei territori in funzione dei tempi e dei contesti locali e che sono gli elementi essenziali per il successo della buona pratica. Per *macro-modello* si intende l'interconnessione tra i quattro sottosistemi: sanità, sociale, formazione e lavoro. L'altro elemento fondamentale è la *metodologia*, mentre gli strumenti vanno riadattati nei territori.

I quattro territori interessati dal trasferimento sono: le Province di Viterbo e di Latina e le ASL di Roma F e H.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Uno degli obiettivi del progetto era costruire una *rete* per ciascuno dei quattro territori, finalizzata all'inclusione dei lavoratori. Dal vaglio dei partner del D3D già collaudati in altre esperienze (riconoscimento di competenze e leadership nel campo delle dipendenze) si è delineata l'individuazione di quelli più motivati ed interessati al progetto di ambito locale, con i quali cooperare per la costruzione delle quattro reti territoriali; l'attivazione del primo reticolo di "*pionieri*", espressione degli organismi partner locali, chiamati a sensibilizzare i rispettivi territori. La partnership iniziale ha individuato e selezionato le partnership locali, identificate tra

gli operatori e imprenditori, appartenenti ai quattro sistemi di riferimento, coinvolgendo “*Key men*” con profili di responsabilità. In ogni territorio l’attivazione del gruppo della rete ha ridefinito, alla luce delle proprie risorse e culture di appartenenza, gli obiettivi operativi. La stessa cosa è stata fatta per il modello organizzativo: nelle due realtà provinciali di Viterbo e Latina hanno progettato *un’agenzia*, con capofila la “Provincia” e governata da un consiglio d’amministrazione, dove tutti i soggetti della partnership locale collaborano per l’inserimento dei soggetti deboli; nei due territori della Provincia di Roma hanno costituito delle *task force* che sono dei modelli di rete a legame più debole.

Il gruppo di lavoro, costituito da imprenditori, dirigenti ASL, dirigenti della formazione, responsabili dei Piani di Zona, dirigenti dei Servizi Pubblici per l’Impiego, ecc., sta modificando e riadattando, in funzione delle necessità locali, gli strumenti della buona pratica.

Attività

Nel corso della realizzazione del progetto sono state attuate le seguenti attività:

Formazione. L’attività è stata indirizzata ai tutor, che avrebbero operato nei quattro territori, e ai destinatari diretti del trasferimento. L’attività è stata divisa per temi: modelli di rete; politiche sociali; politiche del lavoro e incontro domanda-offerta di lavoro; inclusione dei soggetti deboli. Su questi quattro temi è stata costruita tutta l’attività, con giornate di formazione sulla progettazione, sulla *governance* e sulla valutazione. L’attività di formazione si è svolta in un contesto residenziale per ricreare due fattori di successo della buona pratica: un clima di lavoro innovativo che favorisse il senso di appartenenza e di fiducia reciproca, e un leader del gruppo di lavoro di rete.

Accompagnamento e tutoraggio. Tale attività è stata finalizzata alla creazione di rete (nella fase iniziale del progetto), alla definizione e progettazione dell’iniziativa locale e alla formalizzazione e approvazione dei protocolli d’intesa dell’iniziativa locale. L’accompagnamento si è sostanziato principalmente in una *consulenza di processo* (trasferimento delle metodologie e di tutto il *know how* e supporto allo sviluppo degli strumenti) fatta dal coordinamento e dai tutor nei singoli territori e per le singole tematiche.

Sensibilizzazione. L’attività è stata indirizzata sia a livello locale che centrale. A livello locale è stata utilizzata per costruire i partenariati locali. Inizialmente erano 16 e al termine del progetto sono diventati 50, un numero più elevato rispetto a quanto previsto dal progetto. A livello di *mainstreaming verticale* è stata effettuata un’azione di sensibilizzazione per avere il sostegno delle autorità locali, regionali e nazionali. A livello regionale, l’Assessorato alle Politiche Sociali della Regione Lazio in una delibera ha individuato il progetto Re.La.I.S. quale 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. L’azione di sensibilizzazione è rivolta anche a livello nazionale; con il convegno finale è stato ipotizzato una ulteriore diffusione del modello di trasferimento e di attivazione delle reti (ad esempio anche con il coinvolgimento del Programma “Cantieri” - Innovazione nella Pubblica Amministrazione).

Scambio. Portato avanti di pari passo con la sensibilizzazione, lo scambio è stato inteso come costruzione di una *vision* comune, tra i partner dei quattro sistemi, all’interno delle reti nello stesso territorio; una sorta di *mainstreaming* orizzontale. Un elemento innovativo del progetto

Re.La.I.S. è la partecipazione degli imprenditori non come interlocutori dei servizi ma come attori che partecipano alla programmazione locale. Si sta operando per sviluppare il collegamento delle *iniziative locali* nell'ambito della programmazione dei Piani di Zona.

Studi e ricerche. L'attività è stata articolata 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 sono state monitorate nel corso del processo di attuazione. L'autovalutazione, effettuata da soggetti esterni al progetto, era prevista *in itinere* e finale ma è stata realizzata quasi al termine 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 che ha curato la pubblicazione), *focus group* e osservazione partecipata a una serie di incontri.

Risultati/Prodotti

I risultati del progetto sono stati:

- coinvolgimento dei livelli decisionali locali (ASL, Comuni, Province, Consorzi di impresa), e adesione al progetto;
- configurazione di "iniziative di rete" tra i quattro sistemi, in ciascun territorio, finalizzate all'inserimento lavorativo di soggetti deboli;
- stipula di quattro protocolli d'intesa da parte degli organismi destinatari del trasferimento e costituenti le quattro reti locali che hanno definito e sottoscritto le iniziative locali;
- avvio di trasformazioni delle programmazioni già in corso nei territori a partire dall'esperienza di trasferimento; in particolare, è stata predisposta la confluenza di alcune delle iniziative di rete nei Piani di Zona; una quota parte della sperimentazione sul "reddito minimo di inserimento" è stata collegata alla metodologia trasferita con progetto Re.La.I.S., sia per quanto riguarda i soggetti che faranno parte della sperimentazione sia per le modalità di attuazione, in un territorio;
- accordi con organismi regionali per l'adozione come esperienza pilota di Re.La.I.S. nelle politiche di settore (delibera n.1410 del 25/10/2002 della Regione Lazio) e il sostegno alle iniziative locali;
- contatti con organismi di altre regioni per possibili scenari all'azione di trasferimento finalizzati alla diffusione del modello, ad esempio c'è stato un primo incontro con la Provincia di Cuneo interessata al trasferimento del modello di lavoro di rete. Ci sono stati anche altri contatti con la Regione Sicilia con cui si intende di costruire un piano di trasferimento interregionale.

OB. 3 FSE - MISURA B1

TITOLO

Yes-Sistema Impresa transizione

PROPONENTE

ASAS-Agenzia Servizi di Area Sociale

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• SCF: ente nazionale di formazione• CASA di CARITA Arti e Mestieri	<ul style="list-style-type: none">• Cefal di Bologna• Associazione Cnos -Fap Reg. Abruzzo• YMES di Ortona• IT2• YGES di Este• Agenzia Regionale per l'impiego del Friuli Venezia Giulia• Comune di Bologna• Provincia di Udine Friuli Venezia Giulia	<ul style="list-style-type: none">LiguriaPiemonte

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

I progetti entro cui è stata sperimentata la buona pratica sono stati realizzati nell'ambito dell'Iniziativa Occupazione Youthstart (YGES - Youth Graphic Enterprise Solutions, Eating Fast - Addetto alla ristorazione veloce, servizio bar e catering, YES - Young Enterprise Solutions) ed Occupazione Integra (PLUS). I progetti erano finalizzati alla costituzione, nelle Regioni Abruzzo, Emilia Romagna, Sardegna e Veneto, di "Imprese di transizione", un nuovo modello di inserimento personalizzato nel mondo del lavoro (di origine francese), proposto a soggetti che accumulano diversi tipi di svantaggi e che per questo, al termine di un percorso formativo, non riescono da soli ad affrontare l'inserimento nel mondo del lavoro.

In questi progetti, l'attività lavorativa è stata integrata con la formazione professionale, in un rapporto flessibile tale da alternare il momento della formazione presso i centri specializzati all'impegno sul lavoro. L'innovatività dei progetti è rappresentata soprattutto dal fatto che, mentre nel classico modello dell'alternanza formazione-lavoro il ruolo del soggetto è quello di "allievo" (il lavoro viene svolto sotto forma di stage), nell'Impresa di transizione egli è lavoratore a pieno titolo.

Nelle quattro Imprese di transizione sono transitate circa 70 persone; il percorso aveva l'obiettivo di consentire alle persone in transizione di sperimentarsi in situazioni produttive, come lavoratori con un contratto *part time*, combinato con percorsi di formazione personalizzati, all'interno di un unico progetto, "il contratto formativo", in cui sono definiti obiettivi educativi e di crescita, tempi di apprendimento, contenuti e modalità formative.

L'impresa diventa, dunque, luogo di produzione di formazione, di orientamento e di avvicinamento graduale alla dimensione del lavoro. Essa opera in un contesto di rete: costituisce quindi uno strumento che il territorio ha a disposizione per sostenere percorsi di inclusione sociale attraverso il lavoro; si pone, inoltre, come interlocutore alla pari per le aziende del territorio, poiché la transizione di soggetti difficilmente collocabili non avviene da un centro di forma-

zione ad un'azienda, ma da un'azienda all'altra. Il soggetto infatti è a tutti gli effetti un lavoratore, con tutto ciò che questo significa in termini di produttività, di relazioni all'interno di una struttura, di identità professionale e sociale.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

La buona pratica messa a punto in quattro Regioni (Abruzzo, Emilia-Romagna, Sardegna e Veneto) è stata trasferita, almeno per quanto attiene ad alcuni degli aspetti più significativi, in altre aree territoriali, cioè nelle Regioni Friuli Venezia Giulia, Liguria e Piemonte: più in particolare nel Comune di Cividale (Udine), nel Comune di Chiavari (Genova), e in quello di Torino. Le aree coinvolte non sono state soltanto quelle in cui la buona pratica veniva trasferita, ma anche quelle in cui erano stati realizzati i progetti che ne erano all'origine e dove erano possibili ulteriori sviluppi (sviluppi che ci sono stati, per esempio un'iniziativa della Provincia di Padova per avviare un'Impresa di transizione).

Il progetto di trasferimento si è posto i seguenti obiettivi:

- favorire la creazione di imprese sociali con funzione transitiva (modello non contemplato dalla normativa italiana, ma previsto nell'esperienza francese);
- implementare nelle imprese esistenti funzioni e settori nuovi e innovativi;
- fornire, a soggetti con *deficit* di opportunità sul mercato del lavoro, occasioni di formazione personalizzata, integrata con attività lavorativa in strutture economiche a servizio di un progetto sociale;
- creare reti di attori impegnati a vario titolo e su più territori, nella lotta contro l'esclusione sociale e per l'inserimento lavorativo delle fasce svantaggiate.

Il modello organizzativo trasferito, come quello attualmente più confacente all'Impresa di transizione, è quello della cooperativa sociale, come impresa che ha vincoli di produzione finalizzati a obiettivi di inserimento sociale dei soci-lavoratori.

Sono stati nuovamente "tarati" gli strumenti utilizzati nei progetti originari, destinati a supportare la fase della creazione di impresa e del percorso personalizzato di transizione per l'utenza inserita.

In particolare, nell'ambito dell'attività di scambio, è apparso imprescindibile organizzare una visita conoscitiva a realtà maggiormente consolidate. Si è pertanto colta l'opportunità di studiare le strutture economiche di inserimento presenti nella città francese di Besançon (Regione Franche Comté); la visita si è rivelata decisiva per delineare e chiarire alcuni aspetti del sistema Impresa di transizione.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Destinatari del progetto, nelle aree territoriali coinvolte, sono stati gli Enti locali, in particolare, i settori lavoro e formazione e servizi sociali di comune e provincia, i centri di formazione professionali, le Imprese di transizione, cooperative sociali e utenti, italiani o immigrati, delle strutture e dei servizi citati.

Ampia e articolata la rete dei partner, rimasta invariata durante il processo di trasferimento. Fra essi gli organismi che hanno dato vita all'esperienza dell'Impresa di transizione negli anni passati e le imprese stesse (l'It2 di Bologna è al primo posto fra i partner principali), oltre ai beneficiari dell'azione di trasferimento: il Villaggio del ragazzo di Chiavari, il CFP di Cividale, l'Ente Friulano di assistenza di Udine e il Cnos-Fap di Torino. Tra questi, i primi due sono rispettivamente il secondo e il terzo per quanto riguarda la ripartizione dell'impegno fra tutti i partner.

Attività

Nel corso della realizzazione del progetto sono state attuate le seguenti attività:

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività è stata rivolta ai partner e ai soggetti coinvolti nel processo di trasferimento (operatori, funzionari pubblici e imprenditori), verso una capillare conoscenza delle modalità di costituzione e funzionamento di un'Impresa di transizione, elaborando e fornendo strumenti funzionali a tale scopo. L'attività è stata quindi prevalentemente quella di tutoraggio per il trasferimento di *know how* e, in piccola parte di assistenza allo *start up*. Sono state prodotte dispense, pubblicazioni, prodotti multimediali e progetti.

Studi e ricerche. L'attività ha inteso realizzare una modellizzazione del sistema Impresa di transizione (IT) nell'ambito locale italiano, con apporti teorici circostanziati su: inquadramento normativo in Italia; inquadramento del sistema IT in rapporto con il contesto europeo e il modello francese; modello organizzativo e *start up*; modello pedagogico; contesti sociali e normativi dei territori beneficiari del trasferimento. Ne sono scaturiti elementi di conoscenza sia sui segmenti di mercato disponibili all'innovazione, che sulla normativa volta a favorire l'inserimento lavorativo.

Sensibilizzazione. L'attività è stata rivolta a formatori, tutor, operatori, attori istituzionali, funzionari pubblici, parti sociali, imprenditori, associazioni datoriali, attraverso *workshops* sulla figura dell'accompagnatore sociale, che hanno dato luogo, alla costituzione di reti locali funzionali alla realizzazione del progetto e alla stipula di accordi e protocolli d'intesa. In occasione della visita a Besançon (Regione Franche Comté) è stata concordata la realizzazione di un seminario conclusivo unico, nella sede partner di Chiavari, dove si è portata l'esperienza francese, con la presenza di due funzionari regionali, protagonisti storici di tale esperienza.

Scambio. Tale attività si è realizzata fra la Provincia di Bologna e la Regione Franche Comté, per l'approfondimento di aspetti metodologici e organizzativi, fra interlocutori con diverse esperienze in materia, e che ha consentito l'acquisizione di nuove competenze ai partecipanti e la preparazione di figure professionali per il trasferimento.

Monitoraggio e valutazione. Attività finalizzata alla conoscenza di elementi utili per il trasferimento, articolata attraverso rilevazioni (*in itinere* ed *ex post*), raccolta e analisi documentale, interviste a testimoni privilegiati, e osservazione partecipata.

Risultati/Prodotti

I risultati raggiunti dal progetto hanno superato quelli attesi. In particolare la sensibilizzazione nei territori coinvolti sulle problematiche dell'integrazione socio-professionale di fasce svantaggiate; ha avuto un forte coinvolgimento degli amministratori locali; un rafforzamento

della rete fra i partner, le istituzioni e il privato sociale; un'implementazione di funzioni, in chiave transitiva, nei territori interessati; un arricchimento delle competenze degli operatori, la nascita di ipotesi di sviluppo imprenditoriale. Si è avuto anche un'esplicita disponibilità ad interagire progettualmente da parte delle cooperative di Chiavari, il coinvolgimento politico della Provincia di Padova, l'estensione del lavoro di rete oltre il contesto interregionale, infine si è attivato uno scambio biunivoco fra questo progetto (YES) e un progetto Equal con sede a Bologna.

I prodotti realizzati, oltre a quelli relativi alle specifiche attività, sono stati: Video sul convegno nazionale; *Webzine* di diffusione del modello e del progetto; sistema di valutazione corredato da strumenti di rilevazione e di analisi.

OB. 3 FSE - MISURA B1

TITOLO

Dalla sperimentazione al sistema formativo

PROPONENTE

SAIP

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Metodi• CIFAP		Lazio

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Obiettivo del progetto è stato quello di sostenere un'azione formativa condotta con la partecipazione dei soggetti istituzionali e sociali del territorio di riferimento e realizzata attraverso la metodologia dell'alternanza *on the job*. Il progetto si rivolge ai contesti locali in cui sono ancora rintracciabili caratteristiche di comunità, dal piccolo paese al quartiere urbano. Il coinvolgimento dei diversi attori sociali nelle diverse fasi di implementazione dei progetti ha reso possibile la costruzione di una solida rete di partenariato locale, che ha facilitato in un caso l'inserimento lavorativo di giovani *drop out* e, in un altro, ha finalizzato il percorso formativo di giovani donne all'acquisizione di competenze professionali spendibili nell'ambito dei servizi alla persona.

L'esperienza è maturata nell'area a nord di Milano ed è stata attuata in tre progetti specifici, realizzati nei Comuni di Cinisello Balsamo e Sesto San Giovanni:

- ISIDE (Occupazione Youthstart), le cui azioni erano rivolte a soggetti istituzionali e sociali competenti in materia di formazione e inserimento lavorativo e sociale. *Core* del progetto è stata l'elaborazione di una "Carta d'intenti" tra aziende, enti locali e servizi dell'impiego, che prevedeva la realizzazione di azioni integrate a favore dell'inserimento lavorativo di giovani svantaggiati;
- Programma Operativo Multiregionale 940029/1/3, che ha sviluppato una ricerca-analisi dei fabbisogni professionali nelle piccole e medie imprese insediate in nuove aree produttive;
- Donne e servizi in rete (Occupazione Now), che ha condotto alla realizzazione di un Osservatorio locale, attivo dal 2000, per il monitoraggio delle tematiche femminili.

L'attuazione di questi progetti ha raggiunto un buon grado di esiti occupazionali: il 35% per il progetto Occupazione Youthstart, il 55% per il progetto Occupazione Now e l'80% per il POM. Le modalità di lavoro comuni ai progetti hanno avuto come presupposto teorico di riferimento la produzione di cambiamenti osservabili, sia a livello di soggetti che di organizzazioni. La buona pratica si è concretizzata in specifici prodotti: la Carta d'intenti; il servizio di Orientamento integrato fra operatori socio-educativi della FP e aziendali; l'Osservatorio dei bisogni sociali e dei servizi alla persona. Un altro risultato apprezzabile è consistito nel cambiamen-

to del comportamento delle aziende, che dopo l'intervento hanno privilegiato i canali istituzionali dei Servizi per l'Impiego e formativi per le proprie politiche di reperimento, selezione e formazione del personale.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

La buona pratica messa a punto in comuni dell'hinterland milanese è stata positivamente trasferita in un'area territoriale con caratteristiche molto diverse: Albano Laziale in Provincia di Roma.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Destinatario (indiretto) del progetto è stato l'intero contesto territoriale di riferimento: soggetti, attori, operatori pubblici e privati, imprese, il cui coinvolgimento e la cui partecipazione costituivano al tempo stesso l'obiettivo e la modalità di lavoro. Il destinatario diretto era l'Agenzia Albafor del Comune di Albano Laziale (nelle tre sedi di Albano, Pomezia e Velletri), ma tutte le amministrazioni locali, nelle loro diverse articolazioni, sono state fortemente coinvolte.

Uno degli elementi di forza e di successo del trasferimento è stata la creazione di un gruppo di progettazione, denominato dai partecipanti "comunità di progetto", che, incontrandosi con cadenza mensile, ha permesso di pianificare dettagliatamente tutte le attività, condividendo sin dagli inizi obiettivi e risultati da raggiungere e adattando gli interventi proposti ai bisogni prioritari individuati dal soggetto ricevente (Albafor) e alle caratteristiche del territorio e degli attori sociali locali.

Attività

Nel corso della realizzazione del progetto sono state attuate le seguenti attività:

Formazione. L'attività è stata destinata a operatori, funzionari pubblici e imprenditori, intesa come un complesso di interventi mirati all'acquisizione di metodologie: per la progettazione e l'attivazione di sistemi integrati di orientamento scolastico-formativo; per migliorare le modalità di comunicazione e di approccio all'impresa al fine di individuarne i fabbisogni professionali; per l'attivazione del bilancio di competenze, inteso come analisi delle potenzialità dei giovani in obbligo formativo, per facilitare le scelte e contrastare la dispersione scolastica. L'attività si è svolta integrando le lezioni frontali (40%) con lavori di gruppo, *project work* e analisi di casi ed ha prodotto dispense e progetti, individuali o di gruppo. Le competenze acquisite, accanto a quelle metodologiche sopra elencate, riguardano anche la consapevolezza delle imprese di essere uno dei luoghi di "eccellenza" per la formazione.

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività si è svolta attraverso seminari "di approfondimento e accompagnamento", destinati a operatori e funzionari pubblici, per migliorare i dispositivi - già presenti nel contesto territoriale di riferimento - di rilevazione dei fabbisogni e di progettazione degli interventi formativi; per stabilizzare e formalizzare "tavoli" di programmazione concertata fra i diversi attori dello sviluppo locale; per validare e standardizzare la metodologia della formazione *on the job*. L'attività ha prodotto dispense e ha portato all'acquisizione di nuove competenze gestionali da parte degli operatori.

Studi e ricerche. Nell'ambito di tale attività sono stati effettuati nei tre comuni di Albano, Pomezia e Velletri, studi e analisi hanno costruito una fotografia dell'organizzazione dell'offerta formativa rivolta ai giovani (in obbligo formativo), evidenziando la mancanza di integrazione fra i soggetti (scuole, agenzie formative, centri per l'impiego, ecc.) preposti all'assolvimento dell'obbligo e alla lotta contro la dispersione scolastica, e fornendo informazioni utili sia sui fabbisogni formativi che sullo stato dei servizi territoriali.

Scambio. L'attività è stata indirizzata a funzionari pubblici e operatori che, in altri contesti, lavorano a progetti per lo sviluppo di comunità e per la creazione di reti territoriali. Lo scambio ha portato (attraverso la condivisione di documentazione prevalentemente progettuale) a conoscere realtà e modalità di lavoro diverse. I partecipanti, soprattutto i funzionari pubblici, hanno manifestato l'intenzione di tener conto delle buone pratiche "visitate", nello sviluppo di programmi e piani di lavoro territoriali.

Monitoraggio e valutazione. L'attività è stata finalizzata a sostenere e orientare la programmazione *in itinere*, e a valutare l'efficacia delle attività realizzate. L'attività ha in particolare consentito di verificare l'efficacia delle azioni di sensibilizzazione sul tema "sistema formativo integrato", per rilevare gli effetti di tali azioni sui beneficiari delle stesse. L'attività di monitoraggio/valutazione ha comportato la costruzione di strumenti (questionari) *ad hoc*, somministrati alla fine di ciascuna azione formativa, e l'osservazione partecipata ad incontri, gruppi di lavoro e seminari.

Sensibilizzazione. L'attività si è intrecciata a tutto lo svolgimento del progetto, in maniera trasversale rispetto alle altre attività. Infatti, qualsiasi attività realizzata, dalla ricerca, alla formazione, allo scambio, al convegno finale, ecc., ha avuto il duplice obiettivo di affrontare gli argomenti e i problemi specifici e di sensibilizzare i partecipanti alle tematiche oggetto del trasferimento. L'articolazione ha previsto seminari informativi, attività di rete, tavoli di lavoro e concertazione e un convegno finale a cui sono stati invitati il Dipartimento Formazione e Politiche per il Lavoro della Regione Lazio e della Provincia di Roma. I destinatari di questa attività sono stati tutti i soggetti istituzionali, politici e sociali, coinvolti a vario titolo nel progetto e nei suoi sviluppi possibili.

Risultati/Prodotti

Il risultato principale del processo di trasferimento della buona pratica è stato il grande interessamento dimostrato dai partecipanti alle varie attività, agli argomenti e alle tematiche proposte. Il progetto ha favorito, inoltre, la creazione di tavoli di concertazione e reti territoriali e il consolidamento di quelli preesistenti. Per alcuni dei partecipanti è stato un'occasione di incontro e conoscenza di realtà presenti sul territorio e di attivazione di collaborazioni future.

La fase conclusiva del progetto ha dato la massima enfasi alla diffusione dei risultati, attraverso incontri (gruppi di lavoro, seminari e convegno) che hanno prodotto, da parte degli interlocutori coinvolti, sia la richiesta di sperimentare il modello adottato che la richiesta di ulteriori incontri.

Elementi di forza sono stati: la metodologia adottata per il trasferimento, che, basandosi sul modello dell'*empowerment*, ha favorito il coinvolgimento attivo dei beneficiari in tutte le fasi del progetto e la collaborazione con il soggetto ricevente (Albafor), che ha permesso di contestualizzare ogni fase del progetto, rendendola maggiormente efficace.

I prodotti realizzati, oltre a quelli relativi alle specifiche attività, sono stati: *Newsletter* e manuale di buona prassi.

OB. 3 FSE - MISURA B1

TITOLO

Percorsi di transizione. Orientamento per il reinserimento sociale e lavorativo nell'area penitenziaria

PROPONENTE

NOVA

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Coop S. Pietro a Sollicciano a r.l.• Fondazione U e Porfiri Onlus• Coop Nuova Dimensione Onlus• IMC ISFOR Management• Sintagmi srl	<ul style="list-style-type: none">• Comune di Firenze- Direzione Sicurezza Sociale ed igiene Pubblica• Ufficio di Sorveglianza di Firenze• Provincia di Firenze -Area Politiche del Lavoro e Sociali• Comune Di Firenze - Quartiere 4 - Isolotto Legnaia• Regione Toscana -Dipartimento del diritto alla Salute e delle politiche della solidarietà• ASL Firenze• Associazione Solidarietà Caritas Onlus Associazione volontariato• Società italiana di Psichiatria penitenziaria• Casa Circondariale di Sollicciano• Ospedale Psichiatrico Giudiziario di Montelupo Fiorentino	Toscana Umbria

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Oggetto del trasferimento della buona pratica è stato il progetto Occupazione Integra "Social Bet - Percorsi di reinserimento socio-lavorativo per detenuti" attuato nella Casa Circondariale di Perugia. Il progetto ha favorito il reinserimento degli ex detenuti nel contesto sociale e lavorativo attraverso la creazione di percorsi di reinserimento individualizzati. Inoltre ha realizzato un'azione diretta agli operatori penitenziari che operano all'interno del carcere attraverso la costituzione di una rete tra i partner locali al fine di migliorare il rapporto tra i soggetti beneficiari dell'azione e il loro percorso di formazione.

Il modello di intervento delineato ha sperimentato percorsi individualizzati seguendo il cammino della risocializzazione, del reinserimento lavorativo, della partecipazione a percorsi di orientamento e delle esperienze lavorative in aziende del territorio, favorendo il contatto diretto con le imprese, proponendo percorsi personalizzati e la valorizzazione dei bisogni, e introducendo affiancamento e consulenza agli imprenditori attraverso la presenza della figura del *mediatore aziendale* e del tutor *dell'inserimento lavorativo*.

Al fine di costruire un sistema a rete condiviso, si è lavorato sul rafforzamento della rete degli attori locali coinvolti all'interno e all'esterno del sistema penitenziario.

Il progetto ha contribuito a delineare il nuovo Piano Sociale Regionale emanato dalla Regione Umbria (1999) relativamente alla sezione "Servizi per l'occupabilità rivolti alle fasce debo-

li". L'individuazione della nuova figura professionale *mediatore per l'inserimento lavorativo di fasce deboli*, sperimentata proficuamente all'interno del progetto, è stata inserita dalla Regione Umbria nella programmazione dei percorsi IFTS dell'anno 2001 finanziando progetti per la formazione di tale figura professionale.

Altro risultato si è riscontrato nell'elevata percentuale di allievi assunti all'interno delle imprese ospitanti (90%) al termine della borsa lavoro.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto ha permesso di delineare modelli d'intervento per l'inserimento socio-lavorativo degli ex detenuti attraverso la partecipazione a percorsi di orientamento e ad esperienze lavorative in aziende del territorio. Ha contribuito al rafforzamento della rete degli attori locali coinvolti all'interno ed all'esterno del sistema penitenziario attraverso la costruzione di un sistema-rete condiviso, ha delineato ruoli e funzioni di ciascun soggetto, ha permesso di condividere forme di linguaggio ed interpretazione dei problemi nonché di sviluppare logiche e pratiche di coprogettazione.

Tale buona pratica sperimentata all'interno di "Social Bet" nel territorio di Perugia è stata trasferita nell'area di Firenze attraverso il progetto denominato "Percorsi di transizione, Orientamento per il reinserimento sociale e lavorativo nell'area penitenziaria". L'obiettivo è stato quello di rafforzare gli interventi nel settore dell'orientamento ed inserimento lavorativo dei detenuti per una più efficace integrazione sociale. L'attività rivolta agli operatori del privato sociale del territorio è stata quella di far acquisire le competenze e gli strumenti necessari per progettare e gestire interventi di orientamento ed inserimento lavorativo per i detenuti. Inoltre, l'attività formativa, rivolta agli operatori socio-sanitari specializzati, aveva lo scopo di assegnare una qualifica professionale certificata da parte della Regione Toscana.

Soggetti coinvolti/Destinatari

I destinatari diretti ed indiretti del progetto sono stati: detenuti ed ex detenuti, Assessorato al Diritto alla Salute e alle Politiche di Solidarietà, Azienda Sanitaria di Firenze, Comune di Firenze - Dipartimento Sicurezza Sociale, Comune di Firenze - Quartiere 4, Provincia di Firenze - Area Politiche del Lavoro e Sociali, C.S.S.A. - Centro di Servizio Sociale per Adulti del Dipartimento dell'Amm.ne Penitenziaria, direzione della Casa Circondariale di Firenze Sollicciano, educatori della Casa Circondariale di Firenze Sollicciano, direzione Ospedale Psichiatrico Giudiziario di Montelupo Fiorentino (FI), educatori dell'Ospedale Psichiatrico Giudiziario di Montelupo Fiorentino (FI), magistrati di sorveglianza del Tribunale di Firenze, Cooperative sociali, Associazioni di volontariato operanti nel settore penitenziario, Associazioni di familiari.

Attività

Il processo di trasferimento del progetto si è articolato nelle seguenti attività:

Accompagnamento e tutoraggio. Lo scopo di tale attività era quello di trasferire il modello d'intervento su un gruppo di destinatari finali (operatori del privato sociale) attraverso l'affian-

camento di consulenti già operanti nel progetto "Social Bet". L'ambito d'intervento è stato la progettazione dei percorsi personalizzati, le definizioni degli strumenti e delle metodologie, la verifica *in itinere* e finale delle modalità di trasferibilità del modello e della sua efficacia.

Studi e ricerche. La ricerca ha avuto l'obiettivo di costruire una fotografia della realtà produttiva e sociale del territorio. Successivamente si è realizzato uno studio per individuare le fonti normative ed i fabbisogni professionali delle imprese, in relazione alla possibilità di inserimento lavorativo dei detenuti in ambiente esterno al carcere e alla possibilità di trasferire attività lavorative all'interno dell'istituto penitenziario.

Formazione. Attraverso gruppi di lavoro, *project work* e analisi di casi sono stati elaborati degli strumenti di analisi per la rilevazione delle caratteristiche dell'utenza. È stato realizzato un affiancamento agli operatori del privato sociale coinvolti nel progetto per la lettura e la rilevazione delle diverse tipologie di marginalità e fenomeni di svantaggio sociale relativamente ai detenuti e ai bisogni socio-occupazionali manifestati.

Sensibilizzazione. Tale attività è stata realizzata attraverso incontri/riunioni e seminari formativi rivolti a: parti sociali, imprenditori, funzionari pubblici e attori istituzionali.

Scambio. L'attività di scambio tra i vari attori sociali è stata operata attraverso la costituzione di gruppi di lavoro tra interlocutori di ambiti diversi e formazione congiunta a formatori e personale. I prodotti di tale attività sono stati: pubblicazione di ricerche e prodotti multimediali.

Monitoraggio e valutazione. L'attività di monitoraggio è stata programmata in termini di fasi e sviluppata lungo la durata del progetto. Tale attività è stata finalizzata a verificare l'andamento del progetto, a tal fine sono stati predisposti strumenti *ad hoc* per le rilevazioni *ex ante*, *in itinere* ed *ex-post*; è stata realizzata inoltre una banca dati.

Risultati/Prodotti

Il progetto di trasferimento tra i suoi risultati mette in evidenza il fatto di aver contribuito a rivedere le linee guida provinciali relativamente ai compiti, competenze e bisogni formativi degli operatori addetti all'inserimento lavorativo delle fasce deboli, elaborando proposte formative e di strutture di servizi che potranno incidere sul sistema legislativo regionale.

Inoltre è stata evidenziata un'importante crescita qualitativa e professionale delle risorse umane impiegate nei servizi dell'ambito penitenziario.

Altro risultato conseguito è quello di aver permesso alle diverse strutture e servizi relativi all'ambito penitenziario, una gestione dell'attività secondo un'ottica di interrelazione e accettazione della "diversità" intesa come considerazione e valutazione delle differenze, finalizzata a favorire l'ingresso e la permanenza dei detenuti nel mercato del lavoro.

I prodotti realizzati sono stati:

- manuale di orientamento ed inserimento lavorativo per l'operatore "Mediatore sociale nei percorsi di orientamento per detenuti";
- sito internet di consulenza per formatori e addetti al lavoro penitenziario e nell'ambito della giustizia;
- *vademecum* per gli operatori volontari di servizi penitenziari (codice deontologico);

- ricerca dei fabbisogni professionali delle imprese del territorio prescelto, in relazione alle possibilità di inserimento lavorativo esterno di detenuti e della possibilità di trasferire attività lavorative all'interno degli Istituti;
- ricerca delle fonti normative relative al settore penitenziario, in relazione alle diverse possibilità ed opportunità (anche finanziarie e fiscali) sul versante dell'inserimento lavorativo e delle possibili misure di sicurezza per l'impiego di detenuti nelle diverse circostanze lavorative;
- modulo per il corso di formazione per "Mediatore sociale" per gli operatori penitenziari.

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

OrION-Orientamento Inserimento Occupazionale e Network

PROPONENTE

CIOFS/FP

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• CNOSFAP - Centro Nazionale Opere Salesiane Formazione e Aggiornamento Professionale• COSPES - Centri di Orientamento Scolastico Professionale e Sociale• CE.TRANS - Centro per le Transizioni al Lavoro e nel Lavoro• UPS - Università Pontificia Salesiana Facoltà di Scienze dell'Educazione• OESSE - Officina Statale	Abruzzo Emilia Romagna Friuli Venezia Giulia Lazio Liguria Lombardia Marche Piemonte Toscana Umbria Valle d'Aosta Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica trasferita deriva da una originaria sperimentazione attuata nelle Regioni Calabria, Emilia Romagna e Piemonte, attraverso il progetto "PRIME", finanziato nell'ambito del PIC Occupazione Youthstart ed aveva come obiettivo principale l'attivazione di uno spazio metodologico e strategico finalizzato alla creazione di una professionalizzazione *tailor made*, che fosse adeguata per un *target* di giovani soggetti svantaggiati. Tale obiettivo veniva perseguito attraverso il recupero delle risorse sommerse, la loro rimotivazione e l'implementazione di specifiche azioni di orientamento. Il progetto intendeva sperimentare un nuovo percorso flessibile e aperto, denominato PIOPP - "Percorso di Inserimento Orientativo Professionale e Professionalizzato" strutturato in tre sottopercorsi autonomi:

- *il Dossier Orientativo Certificato (DOC)*, che costituisce il 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 tra cui il rientro nel sistema scolastico, la frequenza di percorsi formativi per il conseguimento di una qualifica o di una specializzazione e l'accesso ai percorsi di alternanza.

Attraverso tali percorsi si è inteso, quindi, definire e sperimentare un modello efficace ed 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. La sperimentazione del PIOPP ha contribuito a colmare un'assenza ed una debolezza di

risposte a supporto della qualificazione e dell'inserimento di giovani a rischio di esclusione dal mercato del lavoro o con una scolarizzazione interrotta precocemente. L'attivazione del modello ha portato alla realizzazione concreta di spazi di alternanza in grado di assicurare la necessaria integrazione tra bilancio di competenze, formazione, rimotivazione, inserimento costruttivo nel contesto e nell'ambiente socioeconomico e produttivo.

Il modello è stato sostenuto, a livello locale, dalla creazione di reti di appoggio operativo, formate da associazioni imprenditoriali, formative, amministrazioni locali, associazioni culturali, di volontariato e di orientamento, mentre a livello territoriale, l'utilizzo del modello ha contribuito alla creazione di reti stabili di scambio e di interazione tra operatori e istituzioni legate alle tre fasi del percorso di inserimento. Grazie al progetto originario è stato possibile attivare nuove iniziative progettuali in partnership con alcuni soggetti che avevano partecipato all'iniziativa.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto OrION costituisce un impegno per la diffusione del *know how* acquisito dal Sistema CIOFS - FP negli ultimi quattro anni di sperimentazione in ordine alla tematica dell'orientamento.

OrION - Orientamento, Inserimento Occupazionale e Network - è un progetto di trasferimento che si posto l'obiettivo della sistematizzazione e dell'adeguamento dell'originario modello di Orientamento PIOPP a delle realtà territoriali configurate in *network*, promuovendone una capillare diffusione all'interno ed all'esterno del Sistema della Formazione Professionale. Obiettivo primario del trasferimento è stato, infatti, il miglioramento della capacità di dialogo tra il sistema della Formazione Professionale e il sistema dei Centri per l'Impiego.

In particolare, il trasferimento è stato concepito in modo tale da:

- favorire la promozione e la costruzione di reti stabili di attori locali da coinvolgere nella progettazione e realizzazione di percorsi professionali personalizzati;
- adattare la buona pratica originaria ai nuovi contesti locali attraverso un processo di "*learning by doing*" basato sulla combinazione di quattro effetti: la dimostrazione, il coinvolgimento la novità, la progettazione;
- adeguare il modello di orientamento PIOPP, originariamente tarato su un *target* di beneficiari costituito da giovani svantaggiati, al fine di risolvere problematiche diverse, quali: il reinserimento lavorativo di adulti disoccupati o a rischio di esclusione dal mercato del lavoro per l'inadeguatezza delle competenze possedute e/o per la loro scarsa spendibilità in contesti lavorativi in continua evoluzione.

Soggetti coinvolti/Destinatari

La struttura organizzativa per la gestione del progetto ha previsto la creazione di diversi organismi:

Equipe interregionale

Gestita da un Comitato Tecnico Scientifico e composta da membri del CIOFS - FP nazionale

e dai partner del progetto: UPS - Università Pontificia Salesiana, Ce.Trans, Oesse ha svolto compiti di carattere tecnico scientifico, di organizzazione, monitoraggio e valutazione dell'azione di trasferimento e di animazione dell'attività *on line* (predisposizione *news*, *forum* aperti e riservati agli esperti, creazione di una comunità *on line*)

Equipe operativa

Composta da membri del CIOFS - FP Sede Nazionale, da rappresentanti del CIOFS - Fp regionali, con la partecipazione dei COSPES (Centri di Orientamento Scolastico, Professionale e Sociale), della Scuola Centrale di Formazione, del CNOSFAP (Centro nazionale Opere Salesiane Formazione ed Aggiornamento professionale). Il compito principale dell'equipe operativa è stato di seguire l'equipe di trasferimento nell'acquisizione della buona pratica, in particolare curando l'attività *on line*, collaborando con l'equipe interregionale nella preparazione dei seminari nazionali sia di informazione/diffusione che di formazione.

Equipes di trasferimento

Composte da Orientatori, Formatori, Tutor di inserimento lavorativo sia appartenenti all'ente titolare che agli altri partners, loro compiti principali sono stati:

- partecipazione al seminario nazionale di lancio e di diffusione;
- animazione di seminari locali e di diffusione;
- studio e approfondimento personale e di gruppo insieme anche al tavolo di rappresentanza locale;
- tirocinio presso la struttura di appartenenza (*project work*);
- 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;
- partecipazione al terzo seminario nazionale di formazione e di valutazione;

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, i cui compiti sono stati essenzialmente di diffusione della buona prassi nel quadro della nuova normativa in ambito di Servizi per l'Impiego.

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* in ordine all'adattamento del modello di orientamento alle diverse realtà territoriali. Usufruento del *Kit* degli strumenti, dei sussidi e delle pubblicazioni a disposizione del progetto OrION, hanno fornito importanti dati di ritorno (report, valutazioni, ecc.).

Attività

Nell'ambito del progetto OrION sono state sviluppate le seguenti attività:

Sensibilizzazione. Le attività di sensibilizzazione si sono articolate e concentrate in due momenti particolari: l'avvio e la chiusura del progetto. La sensibilizzazione attuata nella fase iniziale del progetto ha consentito la diffusione presso le Istituzioni e gli operatori della formazione professionale del modello di orientamento e dell'importanza che con esso assume la dimensione orientativa. Tale attività ha previsto l'illustrazione dell'ipotesi progettuale ai partner e alle sedi regionali CIOFS-FP, la predisposizione del materiale informativo, l'organizzazione e realizzazione di un seminario nazionale di lancio del progetto, la costituzione dell'equipe di trasferimento, l'individuazione dei beneficiari del trasferimento e la costituzione dei tavoli di rappresentanza locali ed, infine, l'organizzazione e realizzazione dei seminari di lancio locali. Al termine del progetto sono stati, realizzati prima dei seminari delle videoconferenze a livello locale e, successivamente, un seminario finale di disseminazione dei risultati rivolto ad istituzioni pubbliche e private che erogano servizi di informazione, orientamento, formazione professionale e reinserimento lavorativo.

Formazione. L'attività di formazione era diretta al trasferimento della buona pratica sperimentata e alla conseguente acquisizione da parte dei beneficiari del modello di orientamento PIOPP. È stata realizzata attraverso tre seminari formativi nazionali, di circa tre giorni ciascuno, per un totale di 45 ore. In aggiunta sono stati realizzati:

- momenti di studio e approfondimento, sia individuale che di gruppo, in collaborazione con il tavolo di rappresentanza locale;
- tirocini presso la struttura/centro di formazione di appartenenza;
- *project work* con il tavolo di rappresentanza locale.

L'azione di formazione ha coinvolto orientatori, formatori, tutor di inserimento lavorativo del CIOFS - FP e degli altri partner del progetto (in media 4/5 operatori per regione coinvolta);

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività è stata organizzata attraverso un sistema di tutoraggio *on line* e di interventi di assistenza tecnica finalizzati allo *start up* delle iniziative di orientamento, alla facilitazione del processo di apprendimento *on line* e al trasferimento di *know how* tecnico. Tali attività erano mirate alla creazione ed implementazione di canali di comunicazione privilegiati tra i soggetti coinvolti al fine di fluidificare lo scambio e la condivisione di informazioni, approfondimenti e buone pratiche. I beneficiari hanno partecipato a *forum* e ad altre attività *on line* organizzate presso uno spazio internet ed intranet dedicato interamente alla tematica dell'orientamento.

Scambio. Una parte delle attività di scambio si sono concretizzate proprio nell'ambito della suddetta fase di accompagnamento e tutoraggio; un'altra parte, invece, è stata realizzata attraverso l'organizzazione e la realizzazione di stage per operatori, tutor e formatori, al di fuori del proprio territorio e/o centro di formazione di riferimento. Tali attività sono state, nel complesso, finalizzate a realizzare una condivisione ed un arricchimento di *know how* tra le diverse sedi del sistema CIOFS-FP.

Monitoraggio e valutazione. Il progetto ha costruito un sistema di monitoraggio 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 e somministrabili ai diversi soggetti coinvolti. Il sistema di monitoraggio è stato articolato,

come nei sistemi di gestione della qualità, in momenti di controllo e gestione delle non conformità riscontrate e di ritaratura degli interventi e delle azioni.

Risultati/Prodotti

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), finalizzati a sviluppare occupabilità ed occupazione per alcuni *target* a forte rischio di marginalità/esclusione sociale e lavorativa.

Il progetto ha promosso, inoltre:

- la partecipazione di diversi sistemi (formazione professionale, Servizi per l'Impiego, servizi dedicati, ecc.) alla realizzazione delle azioni di sostegno per le 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 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.).

Si è iniziato a pensare alla formazione della figura del "Tutor di Percorso", una figura professionale diversa da quella dell'orientatore ed in grado di accompagnare il soggetto nell'inserimento lavorativo o formativo, e quindi, di attivare servizi di accompagnamento personalizzati. Sono stati realizzati i seguenti prodotti:

- un sito tuttora operativo (www.progetto-orion.it) per la messa in rete di materiali informativi e strumenti operativi, che ha consentito la massima diffusione dell'informazione non solo nell'ambito delle regioni coinvolte ma anche a livello nazionale;
- diverse pubblicazioni sull'argomento: dispense, libri, articoli su riviste specializzate (es. "Città Ciofs");
- una "valigetta degli strumenti": un *kit* di lavoro per figure professionali che si occupano di orientamento;
- attivazione di reti di attori locali per la progettazione di percorsi orientativi personalizzati attraverso il trasferimento della buona pratica;
- formazione di circa 200 beneficiari tra orientatori, tutor ed operatori nell'ambito della formazione professionale;
- diffusione e differenziazione delle competenze in campo orientativo nei contesti territoriali, d'intesa con i Servizi per l'Impiego e coinvolgimento degli organismi impegnati nell'orientamento, nella formazione e nell'inserimento scolastico e professionale;
- creazione di strumenti di monitoraggio, quali il report di stage.

OB. 3 FSE - MISURA B1

TITOLO

Servizi Integrati di Collocamento Mirato

PROPONENTE

ATS-Prov. di Treviso

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Centro Universitario Internazionale• Associazione per la cooperazione Universitaria• Provincia di Treviso		Abruzzo Lazio Liguria Lombardia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La Provincia di Treviso ha sviluppato e messo in atto una serie di procedure tecnico-amministrative all'interno di un processo condiviso di ricerca partecipata con riferimento all'esigenza di implementare quanto previsto dalla legge 68/98 recante "Norme per l'inserimento dei disabili". Obiettivo prioritario del progetto è stato creare le condizioni di lavoro necessarie per l'inserimento dei disabili nel mercato del lavoro attraverso un processo finalizzato ad esprimere le potenzialità e far emergere le competenze del disabile.

L'implementazione della legge 68/98 ha consentito di elaborare una strategia innovativa basata su una forte integrazione pubblico privato; su tale base è stato sviluppato il Piano Provinciale del Lavoro 2001 in attuazione della legge regionale 31/98. Il Piano prevede l'organizzazione del lavoro per progetti, il *team project* o laboratorio permanente, quale risultato concreto del processo di concertazione avviato dalle parti sociali ed istituzionali per definire ed individuare le problematiche emergenti dal territorio, accrescere il lavoro per progetti e sviluppare nuovi servizi territoriali. Un ulteriore obiettivo che si è posta l'Amministrazione Provinciale di Treviso ha fatto riferimento all'esigenza di creare una figura professionale di sistema in grado di coordinare le attività elaborate dai tavoli di lavoro, con conoscenze e competenze in materia di diritto del lavoro, diritto commerciale, diritto pubblico e delle specifiche normative relative ai disabili. Il processo descritto ha comportato la riorganizzazione della struttura dell'Amministrazione Provinciale: all'interno di un unico gruppo integrato operano i settori del collocamento, dei servizi e dell'orientamento. La procedura adottata è stata, inoltre, oggetto di verifica di certificabilità nell'ambito della normativa UN EN ISO 9000 (Vision 2000). La buona pratica ha contribuito a risolvere il problema dell'avviamento lavorativo dei disabili attraverso l'attivazione di iniziative e procedure che hanno favorito il collocamento mirato, i servizi integrati di collocamento mirato e la preselezione, l'accompagnamento ed l'inserimento lavorativo mirato.

I risultati raggiunti dal progetto fanno riferimento agli inserimenti lavorativi (296 disabili inseriti nel 2000 e 96 nel primo trimestre del 2001; sono stati avviati al lavoro 48 disabili psichici nel 2000 e 21 nel primo trimestre del 2001) e alla creazione di una banca dati *on line* fruibile dalle ASL grazie all'uso di una modulistica comune.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

È stato realizzato un software finalizzato a fornire un supporto operativo nell'incrocio fra domanda e offerta di lavoro specificatamente rivolto al collocamento mirato dei disabili. Tale strumento informatico è stato altamente validato sotto il profilo scientifico ed ha consentito una valutazione delle potenzialità residue della persona disabile anche ad un operatore medio di sportello, quindi privo di competenze specialistiche o di formazione specifica relativamente all'uso ed alla somministrazione di test.

È stato, inoltre, realizzato il Manuale utente, che supporta l'operatore nello sviluppo delle procedure relative all'inserimento lavorativo delle persone disabili: è finalizzato a guidare l'operatore nella gestione dei singoli procedimenti amministrativi e fornisce informazioni relative alla legislazione di riferimento nonché alla modulistica per inserimento lavorativo dei disabili.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Sono stati attuati interventi a supporto dell'integrazione tra attori e soggetti locali (bilancio sociale, individuazione di pratiche *handicap - oriented*, creazione e sviluppo di reti e partenariati) ed interventi indirizzati all'offerta di lavoro.

La Provincia di Treviso e il Centro Universitario Internazionale, tramite l'apporto di specifiche conoscenze, competenze, capacità e il trasferimento di *know how* tecnico, hanno risposto ad una specifica esigenza di una categoria di beneficiari, cioè le Pubbliche Amministrazioni Provinciali di Varese, Rieti e Udine.

Attività

Le attività realizzate hanno riguardato:

Formazione. L'attività formativa è stata finalizzata a creare una figura professionale di sistema con approfondita conoscenza in materia di diritto del lavoro, diritto pubblico e delle specifiche normative relative ai disabili. Tale attività è stata svolta prevalentemente mediante lezioni di tipo frontale e con la distribuzione di sussidi didattici.

Accompagnamento e tutoraggio. Nel contesto del piano di trasferimento previsto dal progetto, l'attività di accompagnamento e tutoraggio per l'adozione della buona pratica individuata ha previsto azioni di supporto tecnico da parte dell'ATS presso le sedi corsuali a favore delle Amministrazioni Locali coinvolte (Province di Udine, Varese e Rieti), al fine di mettere a punto e testare le condizioni per l'attivazione della buona pratica in rapporto ai rispettivi bacini di utenza e agli ambiti territoriali di competenza. Le attività di accompagnamento e di tutoraggio hanno garantito la messa a punto ed il trasferimento del modello con particolare riferimento a: manuale utente - operatore Servizi per l'Impiego, predisposizione del sistema di qualità dei Servizi per l'Impiego - campo d'azione servizi inserimento lavorativo, sviluppo di un'applicazione informatica di supporto alla valutazione delle potenzialità della persona disabile.

Studi e ricerche. L'attività di analisi, studio e ricerca è stata finalizzata all'elaborazione del modello teorico in grado di "formalizzare" le varie fasi di lavoro del modello empirico elaborato dalla Provincia di Treviso nel contesto della buona pratica individuata. La realizzazione del

modello è stata funzionale alla messa a punto della strumentazione informatica da utilizzarsi per il *matching* che doveva tenere conto delle varie procedure amministrative, degli adempimenti e delle metodologie di selezione ed accompagnamento.

Sensibilizzazione. L'attività di sensibilizzazione è stata realizzata attraverso diverse attività seminariali e tavoli tecnici che hanno coinvolto le Amministrazioni di Treviso, Udine e Rieti.

Scambio. Sono stati effettuati gruppi di lavoro tra interlocutori di diversi contesti e diversi settori, coinvolgendo gli operatori, gli attori istituzionali, i funzionari pubblici, le parti sociali e le associazioni datoriali. Sono stati elaborati materiali distribuiti ai partecipanti durante i sei *workshop* realizzati.

Monitoraggio e valutazione. L'attività di monitoraggio ha riguardato il progetto in tutte le sue fasi ed è consistita nella raccolta ed analisi documentale, in rilevazioni *in itinere* ed *ex post* e in interviste a testimoni privilegiati. Sono stati, inoltre, somministrati questionari di autovalutazione agli operatori delle Amministrazioni riceventi.

Risultati/Prodotti

Il progetto ha consentito:

- di modellizzare e trasferire alle Amministrazioni riceventi coinvolte (Varese, Udine e Rieti) il manuale utente per il collocamento mirato dei disabili, il software per la valutazione delle abilità dei disabili e il sistema qualità dei Servizi per l'Impiego/Collocamento mirato dei disabili;
- di realizzare l'attività formativa prevista;
- di realizzare attività seminariali mirate e tavoli tecnici a favore delle Amministrazioni coinvolte (Treviso, Udine e Rieti);
- di realizzare attività di sensibilizzazione a favore delle Amministrazioni coinvolte (Treviso e Rieti) nonché un report sullo stato di attuazione dei servizi (*CD-Rom*);
- di creare un Manuale utente - operatore Servizi per l'impiego;
- di predisporre il Sistema qualità dei Servizi per l'Impiego;
- di sviluppare un'applicazione informatica di supporto alla valutazione delle potenzialità della persona disabile.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

Orientamento, formazione integrata ed inserimento al lavoro

PROPONENTE

Associazione Formazione 80 onlus

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• COREP Torino	<ul style="list-style-type: none">• Confcommercio Vittoria• Coldiretti Vittoria• Ufficio Provinciale del Lavoro e della Massima Occupazione di Ragusa• EFP La Cultura Comiso• IAL CISL• Città di Vittoria• CTP di Ragusa• Confcommercio Ragusa• CTP Drovetti• Comune di Comiso• CTP di Vittoria• IRRE Piemonte• CTP Roncalli II Circolo	Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Le radici della buona pratica affondano nel progetto Fse “Formazione e reinserimento nel lavoro”. Il percorso formativo delineato (orientamento e messa a livello, formazione di base, stage) ha tenuto conto delle abilità e competenze pregresse di ciascun allievo; tale modello è stato sviluppato *in progress* seguendo la logica di espansione della rete.

La realizzazione di questo intervento ha coinvolto cinque Centri Territoriali Permanenti (CTP) di Alba e di Torino e un Consorzio. Un ulteriore ampliamento e sviluppo si è avuto con il proporre il percorso alle aziende aderenti all’Unione Industriale e alla Confcooperative. In alcune realtà la partecipazione al percorso ha assunto valore di credito per tutte le aziende che hanno partecipato al progetto. L’utenza che accede ai CTP molto spesso dispone di titoli di studio deboli, con esperienze lavorative frammentarie; in questo ambito si trattava di allievi immigrati con una discreta esperienza formativa, ma con scarse esperienze lavorative.

Attraverso il progetto i soggetti, i CTP e le imprese hanno sviluppato e realizzato un percorso formativo, al fine di valorizzare il raccordo tra teoria e pratica lavorativa, che sviluppasse l’orientamento alla scelta professionale, che facilitasse l’incontro con le realtà aziendali e desse, dunque, risposte adeguate ai bisogni formativi e di inserimento lavorativo. I profili professionali di riferimento sono differenti nelle tre esperienze considerate: operatori agricoli, cassieri addetti alla vendita della grande distribuzione e personale con mansioni operative e manuali. Dati gli elementi orientativi del percorso, gli esiti occupazionali sono stati soddisfacenti: agli allievi che hanno svolto l’intero percorso è stato proposto l’inserimento lavorativo nelle aziende che operano nel Consorzio e la percentuale dei contratti di lavoro stipulati successivamente al tirocinio si attesta intorno al 60%.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto si è proposto di trasferire nel territorio Ragusano le metodologie di progettazione e di realizzazione di interventi formativi finalizzati all'inserimento lavorativo di soggetti deboli nel mercato del lavoro. In sintesi, ciò che si vuole trasferire è il modello sperimentato nel contesto torinese sulla base del paradigma *orientamento e messa a livello- formazione di base- stage*, in una logica di reti collaborative tra soggetti coinvolti nella formazione e nell'inserimento lavorativo. La validità del modello è stata riconfermata dalla scelta di trasferire interamente la buona pratica individuata: in tal modo sono stati riproposti gli obiettivi generali e specifici relativi alla valorizzazione della fase orientativa nella scelta professionale e all'operatività concreta del percorso formativo che, oltre a sviluppare conoscenze e competenze in merito all'organizzazione del lavoro e al mondo dell'impresa, stimolasse nei partecipanti la capacità di essere protagonisti attivi nelle scelte riguardanti la ricerca del lavoro. Anche sul piano metodologico si è proceduto con le modalità adottate nella sperimentazione precedente, in quanto le stesse - accoglienza, formazione in aula, accompagnamento in azienda e tirocinio pratico - hanno permesso di calibrare obiettivi e contenuti del percorso in funzione dei profili personali di ciascun allievo e dei bisogni professionali delle aziende.

Necessità di riadattamento e contestualizzazione sono emerse, invece, nei modelli organizzativi laddove si è ritenuto essenziale estendere la rete alla formazione professionale e alle istituzioni locali, quindi, negli strumenti adottati e nei prodotti realizzati. Nel trasferimento gli strumenti si sono arricchiti della ricerca territoriale, realizzata con il contributo delle associazioni datoriali.

SOGGETTI COINVOLTI/DESTINATARI

I soggetti coinvolti nel trasferimento sono l'Associazione Formazione 80, capofila dell'ATI appositamente creata, e il COREP di Torino (un consorzio di atenei e imprese), coadiuvati entrambi da un partenariato locale costituito dai CTP di Torino e Ragusa, da associazioni datoriali del capoluogo siciliano e da istituzioni locali. Per la *governance* del progetto i componenti si sono dotati di appositi strumenti, quali un Comitato Tecnico Scientifico e gruppi di lavoro informali. L'Associazione Formazione 80 ha svolto un ruolo preponderante nelle fasi di progettazione, coordinamento e pianificazione delle attività; il Consorzio torinese ha trasferito *know how* tecnico e apportato conoscenze e competenze soprattutto nella fase della realizzazione e della divulgazione dei risultati. Anche il partenariato locale ha partecipato alle diverse fasi attuative; in particolare, si segnala il contributo delle associazioni datoriali di Ragusa nella fase di ricerca delle opportunità occupazionali.

Relativamente ai destinatari dell'intervento, il progetto si proponeva di "traghetare" competenze idonee agli attori presenti nel territorio-bersaglio del trasferimento: decisori e operatori dei Centri Territoriali Permanenti, Amministrazioni Locali, Centri di Formazione Professionale, Centri e Servizi per l'Impiego, Associazioni di Impresa, ed infine adulti disoccupati.

L'attività realizzata ha raggiunto 79 soggetti individuati nelle tipologie sopra indicate.

Attività

Il processo di trasferimento del modello sperimentato si è articolato nelle seguenti attività:

Studi e Ricerche. Questa azione era finalizzata a disegnare il profilo economico e i fabbisogni professionali del territorio interessato al trasferimento. L'analisi, qualitativa e quantitativa, ha favorito una progettazione ottimale dell'intervento, costituendo nel contempo uno strumento efficace per sensibilizzare le imprese del territorio ragusano. Tra gli strumenti adottati nell'ambito di detta attività si segnalano gli studi di settore, l'analisi dei fabbisogni formativi, l'intervista a testimoni privilegiati, la raccolta dati, elaborazioni statistiche e stesura di report di ricerca, colloqui approfonditi con titolari di imprese e disoccupati. L'azione ha fornito un quadro conoscitivo sullo stato dei servizi territoriali, sui segmenti di mercato disponibili per nuovi prodotti e imprese, nonché informazioni sulla disponibilità delle imprese e delle persone a partecipare a percorsi integrati di orientamento finalizzati all'inserimento lavorativo.

Formazione. Data la complessità dell'intervento si è reso necessario un alto livello di competenze da parte degli operatori coinvolti. Pertanto, l'attività formativa è stata rivolta ai formatori, tutor ed operatori interessati al trasferimento della buona pratica, per consentire loro di potenziare, acquisire e sostenere le competenze richieste per l'attuazione del processo di trasferimento. Tra i temi più significativi affrontati nell'ambito della fase formativa si rilevano:

- la gestione del percorso integrato e, in particolare, i rapporti tra i partner, le relazioni tra i profili professionali individuali e i percorsi formativi, la realizzazione di moduli relativi a contenuti didattici specifici;
- le pratiche di accoglienza e di orientamento ai percorsi;
- il ruolo e le funzioni del tutor didattico e del tutor aziendale.

L'attività formativa è stata realizzata con modalità miste: una parte preponderante con lezioni frontali di tipo tradizionale, quindi formazione a distanza, analisi di casi, simulazioni/*role-playing*, e una parte residuale attraverso visite guidate e testimonianze. Tutto ciò ha permesso la preparazione di figure professionali per il trasferimento e l'acquisizione di nuove competenze gestionali da parte degli operatori.

Accompagnamento e tutoraggio. L'obiettivo era quello di sostenere i destinatari dell'intervento durante la fase formativa ed accompagnarli nella definizione della progettazione nel territorio ragusano. Il tutor ha, pertanto, seguito i partecipanti nel contatto con le imprese, nella fase di ricerca dei finanziamenti e nell'organizzazione degli stages. L'attività è stata realizzata attraverso tutoraggio per il trasferimento di *know how*, assistenza *start up* e facilitazione del processo di apprendimento *on line*.

Sensibilizzazione. L'azione mirava a diffondere l'idea innovativa che sta alla base dell'intervento proposto. I destinatari di questa attività - realizzata attraverso incontri, seminari informativi e *forum* interattivi - sono stati in primo luogo i decisori e gli operatori provenienti dalla scuola, dal sistema della formazione professionale e del lavoro e dalle istituzioni locali. Successivamente le attività di sensibilizzazione sono state rivolte ai disoccupati adulti in cerca di lavoro. Il coinvolgimento diretto è avvenuto mediante incontri informativi e colloqui. Detta atti-

vità è stata estesa ad altri territori della Sicilia e di altre regioni interessate a conoscere e sperimentare il modello proposto.

Scambio. L'attività si proponeva di favorire l'incontro e il confronto tra i decisori e gli operatori coinvolti nella buona pratica di Torino e gli attori del territorio destinatario del trasferimento, con l'obiettivo di analizzare le metodologie e gli strumenti utilizzati, di rilevarne i punti di forza e di criticità e di tarare l'articolazione dell'intervento sulla base delle variabili presenti nel ragusano. In questo ambito di attività si è scelto di privilegiare le modalità dello sviluppo congiunto di prodotti, servizi, percorsi formativi e metodi, oltre a seminari e conferenze congiunte, gruppi di lavoro tra interlocutori di diversi contesti territoriali ecc. Tutto ciò ha consentito di disporre di un patrimonio informativo funzionale alla progettazione e, soprattutto, di rafforzare le motivazioni alla creazione di una rete territoriale permanente.

Monitoraggio e valutazione. Una prima fase di monitoraggio, al termine della sensibilizzazione iniziale, ha avuto lo scopo di valutare l'interesse e il coinvolgimento dei partner funzionali alla progettazione di dettaglio. Momenti di valutazione *in itinere* si sono realizzati per verificare la completezza e la qualità del percorso previsto. A tal fine è stato somministrato un questionario di rilevazione agli operatori e ai tutor aziendali di Ragusa che ha fornito contributi interessanti anche sulla risposta dei destinatari finali.

La valutazione *ex post* ha messo in evidenza i punti di forza e le criticità del progetto di trasferimento da parte dei decisori degli operatori coinvolti.

Risultati/Prodotti

I principali risultati raggiunti dal progetto di trasferimento possono essere così sintetizzati:

- creazione e consolidamento di una rete locale che si è implementata nel corso del progetto e che continua ad operare oltre il ciclo di vita dello stesso;
- creazione di un modello metodologico utilizzabile in più contesti territoriali.

Relativamente ai prodotti realizzati nell'ambito dell'intervento si segnalano:

- moduli per la formazione formatori;
- articolazione dei percorsi formativi integrati (scuola-impresa);
- modello di rilevazione dei bisogni territoriali (imprese e persone);
- moduli didattici per l'orientamento verso vari settori del mercato del lavoro.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

LAPIS - Laboratorio di pratiche per l'inclusione sociale e professionale delle fasce deboli

PROPONENTE

Fondazione CENSIS

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Agenzia Formativa del Comune di Albano Laziale• AIRA srl Società di servizi• ATENEA srl• SAIP sas		Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto LAPIS, ha le sue origini nel progetto "Sperimentazione di un modello di orientamento e tirocini individualizzato per il collocamento mirato di fasce deboli" finanziato nell'ambito delle azioni di FSE sul rafforzamento del sistema della formazione professionale della Regione Lazio.

Il progetto, promosso e attuato dall'Agenzia Formativa del Comune di Albano Laziale, mirava ad esplorare e collaudare nuovi approcci alla formazione e nuove modalità d'intervento sul mercato del lavoro che rendessero operativi gli orientamenti della legge 68/99 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili" attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato. Obiettivo del progetto era, dunque, definire e sperimentare un modello utile e trasferibile al sistema formativo regionale, e più in generale alle politiche attive per il lavoro, per l'integrazione delle fasce deboli nel mondo della formazione e del lavoro.

Attraverso l'attuazione del progetto sono stati raggiunti importanti risultati in vari ambiti: i soggetti direttamente coinvolti nella sperimentazione hanno ottenuto una formazione "su misura", più aderente ai loro fabbisogni: 26 allievi su 35 selezionati e ammessi, sono stati collocati in aziende del territorio. È stato definito un insieme di buone pratiche da adottare nelle azioni di collocamento mirato delle fasce deboli; si è rafforzato e consolidato il livello di competenza professionale dei formatori e delle loro agenzie.

Il progetto ha, inoltre, prodotto cambiamenti visibili nel contesto territoriale di pertinenza, soprattutto instaurando e consolidando modalità di lavoro in rete tra i Servizi per l'Impiego e i servizi formativi; esso ha altresì contribuito alla ridefinizione della figura professionale del formatore, secondo un approccio più rispondente alle nuove politiche attive del lavoro.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto Lapis è stato trasferito nella Regione Siciliana, la quale si presenta particolarmente adatta alla sua applicabilità non avendo sperimentato nuove metodologie di adattamento alla normativa della legge 68/69.

L'obiettivo del progetto è, quindi, quello di individuare nuovi strumenti per il "collocamento mirato" per le fasce deboli attraverso il miglioramento dei sistemi, dei servizi e delle politiche di formazione e del lavoro operanti nella Regione Siciliana. Attraverso la costruzione di un sito è stato creato un *campus virtuale* che ha permesso di realizzare corsi di formazione a distanza. Inoltre, ha contribuito a costituire "una comunità di pratica" tra gli operatori del primo progetto e quelli coinvolti nel progetto Lapis con la finalità di poter realizzare scambi di esperienze tra i due gruppi.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Destinatari diretti ed indiretti del progetto sono la Regione Siciliana, l'Assessorato Politiche del Lavoro e Organismi privati ed enti di formazione (CRAOP e MCG). Sono stati inoltre inseriti anche gli operatori dei Centri di formazione professionale regionale di Palermo e Catania.

Attività

Il processo di trasferimento si è articolato nelle seguenti attività:

Formazione. L'attività di formazione si è posta la finalità di trasferire agli operatori l'acquisizione della metodologia del "*lavoro collaborativo a distanza*".

Accompagnamento e tutoraggio. Con questa attività si è voluto accompagnare il processo di formazione, fornendo uno strumento (il sito) che potesse avvicinare gli utenti della formazione e all'utilizzo delle nuove tecnologie come strumento di conoscenza e di scambio.

Studi e Ricerche. Sono state realizzate tre tipologie di indagine: una ricognizione nazionale sulla legge 68/99; un'indagine sulle imprese siciliane con più di 15 dipendenti, per valutare la conoscenza e la disponibilità all'applicazione della legge; interviste a testimoni privilegiati sulla reale applicazione della norma, e sui problemi che si riscontrano con maggiore frequenza.

Sensibilizzazione. È consistita nella promozione del progetto presso gli operatori specifici, con attività di seminari, tavolo di concertazione per la diffusione dell'idea progettuale. Inoltre, è stata realizzata la raccolta di interviste effettuate durante la fase di ricerca, con lo scopo di sensibilizzare gli attori territoriali al progetto.

Monitoraggio e valutazione. È stata eseguita una attività di monitoraggio e di valutazione delle attività svolte.

Risultati/Prodotti

La formazione realizzata con l'ausilio degli strumenti tecnologici ha consentito agli utenti di partecipare a tutto il processo, rendendoli parte attiva del progetto. Le difficoltà rilevate sono state superate rivedendo in parte l'approccio proposto: si è in ogni caso attivato un flusso comunicativo nuovo tra gli operatori, i referenti istituzionali e i vari soggetti sul territorio di trasferimento.

Il *CD-Rom* è stato pensato oltre che come strumento di informazione sul progetto, anche come lancio del sito, che contiene, oltre a tutto il materiale del progetto Lapis, una serie di *link* e informazioni per gli operatori, ma anche per i disabili, le famiglie, le aziende, ovvero per tutti i soggetti che a vario titolo sono coinvolti nell'applicazione della norma.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Patent Learning

PROPONENTE

Ass. La Tenda (Salerno)

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• Consorzio SIS• A. manzoni & C. s.p.a.• Università di Salerno- Dip. Diritto dei Rapporti Civili ed Economici• Quality Project & Business Improvement• Istituto Universitario "Suor Orsola Benincasa"	<p>Calabria Campania Puglia Sardegna Sicilia</p>

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica è stata sperimentata nell'ambito dei progetti "Tutoring for Job e Jobbe" (Occupazione Integrale).

Il progetto è stato realizzato in Campania, Puglia, Calabria e Sicilia ed era finalizzato allo sviluppo di un modello di inserimento socio lavorativo rivolto a soggetti svantaggiati. Esso prevedeva, attraverso un intervento in rete con Enti, Istituzioni Pubbliche, cooperative sociali, PMI ed Organizzazioni del Terzo Settore, il consolidamento e lo sviluppo di una partnership multiattore e multidisciplinare con attori chiave dello sviluppo sociale ed economico del territorio.

A tal fine il progetto si proponeva di favorire l'inserimento lavorativo degli ex-tossicodipendenti, attraverso l'acquisizione di competenze operative di carattere manuale, relazionale ed organizzative.

L'acquisizione di competenze operative ha portato ad un cambiamento anche negli atteggiamenti dei destinatari, realizzando il passaggio da uno stato assistenzialista ad uno di autoimprenditorialità.

Per arrivare al raggiungimento di tali obiettivi è stato fondamentale il percorso formativo. Ai beneficiari è stata offerta la possibilità di inserirsi all'interno di imprese sociali già esistenti o di costituirne di nuove, attivando le competenze acquisite attraverso l'attività formativa.

Per quanto concerne i beneficiari intermedi, la riqualificazione degli operatori come tutor *for job* è diventata possibilità occupazionale non solo all'interno della Comunità, ma anche di aziende come tutor tecnico che svolge il ruolo di accompagnatore in azienda.

I risultati raggiunti in termini di servizi e conoscenze che il progetto ha fornito sono riconducibili agli utenti, attraverso l'acquisizione di competenze di carattere tecnico professionale; la creazione e la sperimentazione di una nuova figura professionale (tutor del lavoro); la creazione di quattro cooperative sociali e l'attivazione di laboratori produttivi, che hanno offerto sbocchi occupazionali al 40% dei destinatari finali.

La realizzazione del progetto ha avuto un impatto significativo anche sulle organizzazioni del terzo settore. I principali cambiamenti coincidono con l'attivazione, il consolidamento e lo sviluppo di reti di partenariato con l'evoluzione della funzione delle organizzazioni del Terzo Settore nell'ambito delle politiche sociali e del lavoro. Altro aspetto rilevante riguarda lo sviluppo dimensionale e del fatturato delle imprese che hanno usufruito dei servizi di accompagnamento e tutoraggio del Centro Socio lavorativo.

Dal punto di vista del *networking* si è prodotta una maggiore partecipazione ai processi di sviluppo locale, favorendo nelle diverse aree geografiche un miglior utilizzo dello strumento della concertazione, le nuove figure professionali hanno partecipato attivamente alla progettazione dei Piani di Zona promossi dalle regioni di riferimento. La creazione, inoltre, di nuove imprese, principalmente nel settore dell'artigianato, ha consentito, oltre all'incremento di nuove opportunità occupazionali, la valorizzazione ed il recupero delle tradizioni locali.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto mira al trasferimento del modello di inserimento socio lavorativo e di creazione di impresa sociale, coinvolgendo direttamente enti ed istituzioni del settore pubblico, organizzazioni del Terzo Settore (associazioni, cooperative sociali), PMI.

La scelta di una metodologia formativa centrata sul *learning by doing* ed ispirata al *cooperative learning* ha rappresentato il punto centrale dell'intero progetto. Con tale metodologia, infatti, si è inteso da un lato accelerare i processi di apprendimento dei destinatari, dall'altro trasferire competenze ed esperienze, valorizzando la dimensione dei gruppi cooperativistici.

Il progetto di trasferimento mira, pertanto, a:

- creare un'integrazione stabile tra i sistemi dell'istruzione, dell'università, della formazione e del lavoro;
- promuovere un modello di eccellenza di attività formative rivolte a soggetti svantaggiati;
- promuovere la formazione continua e permanente per consentire di migliorare la qualità delle competenze e la permanenza dei soggetti svantaggiati nel mercato del lavoro;
- promuovere l'introduzione del Sistema Qualità e dell'innovazione tecnologica nei sistemi integrati di Servizi per l'Impiego;
- innovare e rendere flessibile l'offerta formativa e di orientamento in una logica di maggiore accessibilità e di formazione permanente.

L'ambito territoriale del trasferimento è stato il Mezzogiorno d'Italia.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto è stato proposto e realizzato dall'Associazione "La Tenda- Centro di Solidarietà", organizzazione non Lucrativa di Utilità Sociale nata a Salerno, che tra i propri fini si pone quello di promuovere il miglioramento sociale attraverso una cultura di solidarietà e di valorizzazione della persona.

Il progetto prevede una partnership che risulta composta da: Il Consorzio SIS, la società A. Manzoni & C. spa, il Centre Europeen de Rencontreet de Ressourcement. Quest'ultimo è stato inserito nella partnership in corso di attuazione del progetto. Tale partecipazione è motivata dalla trentennale esperienza dei fondatori del Centro sulla formazione per i soggetti in situazioni di disagio. Tra tutti i partner i ruoli condivisi sono riferiti alla divulgazione dell'iniziativa ed alla divulgazione dei risultati, mentre per quanto attiene agli apporti si evidenzia il trasferimento del *know how* tecnico di ciascuno.

Gli strumenti di comunicazione con la partnership sono stati la costituzione di un Comitato Tecnico Scientifico e di un Comitato di Pilotaggio; all'interno di quest'ultimo è stato individuato un ulteriore gruppo che era specificatamente dedicato alla comunicazione interna.

Attività

Per il raggiungimento di tali finalità il progetto ha trasferito la buona pratica a cinque gruppi di organizzazioni (un gruppo per ogni regione interessata alle azioni di *Patent learning*) ed in particolare ha realizzato le seguenti attività:

Formazione. È stato realizzato un percorso formativo rivolto agli operatori per l'apprendimento e la sperimentazione applicativa della buona pratica.

L'attività formativa era mirata a:

- attivare un processo che nel breve periodo stimolasse una significativa innovazione nel sistema della formazione;
- creare e definire il profilo di una nuova figura professionale (il manager sociale);
- promuovere iniziative imprenditoriali di tipo cooperativistico.

Per la formazione sono state utilizzate, come metodologie e strumenti didattici, formazione a distanza, simulazioni, ricerca attiva sul territorio, seminari.

Accompagnamento e tutoraggio. Per quanto riguarda le attività di accompagnamento e tutoraggio esse erano fundamentalmente mirate a definire un nuovo profilo professionale. Le metodologie e gli strumenti utilizzati per questa attività sono state il tutoraggio per il trasferimento di *know how*, la facilitazione del processo di apprendimento *on line* e l'assistenza allo *start up* di impresa. Tra i prodotti di tale attività si registrano, infatti, progetti per la creazione di impresa.

Sensibilizzazione. È stata realizzata un'ampia diffusione dei risultati e dell'iniziativa attraverso attività seminariali. L'azione diretta a tutti gli operatori del settore (formatori, tutor, operatori), agli attori istituzionali, agli imprenditori, alle parti sociali si è articolata inoltre in *forum* interattivi e reti. Tra i risultati si evidenziano, infatti, la costituzione di reti, la stipula di protocolli di intesa e la sensibilizzazione dei contesti locali.

L'attività di sensibilizzazione ha riguardato le Province di Salerno, Sassari, Catania e Ragusa.

Scambio. Tale attività, realizzata a livello provinciale, attraverso la costituzione di gruppi di lavoro e seminari congiunti, ha coinvolto diversi referenti istituzionali, formatori, tutor e rappresentanti del Terzo Settore e è stata finalizzata all'implementazione e al miglioramento della buona pratica attraverso l'individuazione di modelli per la formazione di nuovi profili professionali.

Monitoraggio e valutazione. L'attività di autovalutazione e monitoraggio è stata realizzata attraverso la progettazione di strumenti *ad hoc* e rilevazioni *in itinere* ed *ex post*, nonché *focus group*. Essa è stata finalizzata alla verifica della rispondenza delle attività rispetto alle attese e all'effettivo conseguimento degli obiettivi prefissati.

Risultati/Prodotti

Il coinvolgimento delle organizzazioni del Terzo Settore, quali referenti per ciascuna regione coinvolta, ha consentito la creazione di solide reti a livello locale nonché un osservatorio privilegiato per quanto attiene alle situazioni di disagio. Tale scelta ha altresì permesso di associare al trasferimento della buona pratica anche l'innescarsi di meccanismi virtuosi di sviluppo locale.

La costituzione di una redazione all'interno del progetto, che ha curato la comunicazione interna ed esterna, ha permesso di valorizzare al massimo i prodotti e gli strumenti realizzati, quali: portale *web*, *newsletter*, giornale *on line*, *forum* tematici, seminari.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

Locomotiva

PROPONENTE

Speha Fresia

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• Politiche Sociali Treni Italia S.P.A.• Arci Nuova Associazione• F.P.M. & Partners Srl• Acli	Campania Puglia Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica sperimentata si riferisce ad un'esperienza della Società Nazionale delle Ferrovie Francesi "Actions solidarité SNCF - sans abri". L'intervento è parte del più vasto Programma di Solidarietà Sociale Nazionale, dedicato ai disagiati che si rifugiano nelle stazioni ferroviarie.

Il progetto ha realizzato, attraverso l'organizzazione di servizi: accoglienza d'urgenza per trovare un primo alloggio; accoglienza diurna; accoglienza attraverso uno sportello di assistenza sociale per rispondere ai problemi più urgenti dei disagiati. Attraverso questa forma di accoglienza si sono accompagnate queste persone ad aderire ai programmi di inserimento sociale e lavorativo, che è stato perseguito anche attraverso l'attivazione di opportunità legate all'indotto lavorativo delle stesse stazioni ferroviarie.

Il progetto è stato sperimentato con successo a Parigi, Amiens e Tours.

Il sistema messo a punto, si articola nel processo formativo e nella creazione di una metodologia di analisi delle competenze. Attori centrali del progetto sono gli operatori delle ferrovie, che debitamente formati, contribuiscono alla realizzazione del sistema di accoglienza. Il percorso formativo mirava a motivare i soggetti coinvolti affinché si realizzasse l'opportunità di essere socialmente utili. Per i destinatari del progetto è stato necessario mettere a punto un sistema di rilevazione delle competenze *ad hoc*, in quanto portatori di problemi specifici la cui complessità non poteva essere affrontata con strumenti ordinari.

Attraverso il progetto sono stati creati centri di accoglienza, realizzati percorsi d'integrazione tra sistemi ed è stata costruita una rete permanente (associazioni di volontariato, servizi di promozione sociale, servizi pubblici di assistenza sociale, Servizi per l'Impiego) per l'inserimento sociolavorativo dei disagiati.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento, partendo dall'esperienza realizzata in Francia, ha inteso sensibilizzare e attivare sinergie tra gli attori nazionali coinvolti, affinché fosse possibile trasferire:

- la metodologia di approccio al disagio;
- la metodologia di inserimento socio lavorativo;
- la metodologia di costruzione di rete sociale integrata;
- la metodologia di formazione e sensibilizzazione degli operatori.

Il progetto ha previsto il coinvolgimento di tre Regioni: Campania, Puglia e Sicilia. La buona pratica originaria è stata trasferita interamente.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Soggetto attuatore del progetto di trasferimento è Sphea Fresia S.C.a.R.L., che dal 1986 ha sviluppato diverse azioni di sistema per l'inserimento e/o il reinserimento sociale e lavorativo di fasce deboli.

Il progetto prevede una partnership, che nel corso dell'attuazione non ha subito variazioni, composta da: FPM & Partners, FS Holding- direzione Generale risorse UmaNE, ARCI, ACLI. La ripartizione percentuale del carico di impegni assunti tra i partner risulta equamente distribuita; in particolare, in termini di ruoli e apporti di ciascuno, la FS Holding è il partner centrale per le specifiche conoscenze e competenze e di trasferimento di *know how*. Per quanto concerne gli altri, il contributo si focalizza prevalentemente sulla divulgazione dell'iniziativa e sulla promozione nel contesto locale di riferimento.

La ricostruzione del quadro gestionale di progetto adottato dai partner, in termini di strumenti e strategie di comunicazione interna adottate, delinea una formalizzazione degli strumenti utilizzati: Comitato di Pilotaggio, Comitato Tecnico Scientifico, gruppi di lavoro strutturati.

Attività

Nel corso della realizzazione del progetto sono state effettuate le seguenti attività:

Studi e ricerche. L'obiettivo della ricerca è stato quello di analizzare il modello francese e verificare l'adattabilità e la trasferibilità del modello in un differente contesto territoriale e sociale. La metodologia usata è stata quella comparativa, finalizzata ad individuare i fattori di successo ed i processi delle attività realizzate relativamente ad iniziative sociali. L'attività di ricerca ha riguardato anche un'analisi delle condizioni del disagio sociale nelle stazioni ferroviarie relativamente ai Comuni di Palermo, Catania, Lecce e Napoli.

I risultati dell'attività di ricerca sono stati una più precisa informazione sullo stato dei servizi territoriali per questa particolare categoria di soggetti e la stipula di un accordo tra il Comune di Catania e FS Holding per l'apertura di un centro di accoglienza "a bassa soglia".

Sensibilizzazione. La finalità di tale attività è stata quella di costruire reti di soggetti locali in ogni territorio coinvolto: Palermo, Catania, Bari, Lecce, Napoli. Per raggiungere tale obiettivo sono stati realizzati: seminari informativi e incontri promozionali, *workshop*, incontri di adesione al progetto.

Tra i risultati di tale attività si segnala sia la sensibilizzazione degli attori di sviluppo e del contesto locale, sia la costituzione di comitati composti da rappresentanti di tutte le associazioni di inclusione sociale e rappresentanti istituzionali.

Scambio. Tale attività, finalizzata all'approfondimento organizzativo e operativo delle esperienze selezionate come casi studio, ha coinvolto come destinatari diretti e indiretti operatori, attori istituzionali, funzionari pubblici, persone del privato sociale e funzionari delle FS Holding. Il risultato finale di tale attività di scambio ha portato alla conoscenza di esperienze di inclusione sociale realizzate in contesti avanzati ed ha concretamente aperto un dialogo tra le associazioni italiane e quelle francesi, oltre che tra le strutture omologhe delle Ferrovie Italiane e la SNCF.

Monitoraggio e valutazione. Per quanto riguarda tali attività, esse miravano a verificare ed analizzare lo svolgimento di tutte le attività di progetto e la loro coerenza rispetto agli obiettivi.

Il monitoraggio è stato realizzato attraverso la raccolta e l'analisi di documenti, rilevazioni *in itinere*, osservazioni partecipate ad incontri e gruppi di lavoro e, soprattutto, l'interazione tra i soggetti coinvolti nell'attuazione del progetto di trasferimento.

Risultati/Prodotti

La modalità di diffusione e disseminazione dei risultati è rappresentata solo da pubblicazioni ed i canali utilizzati a tal fine si sono limitati al solo settore di riferimento: disagio sociale.

In particolare, si evidenzia una continua risposta di approfondimento da parte dei partner ogni qual volta vi siano richieste di enti o uffici territoriali.

In tutte le regioni coinvolte nel progetto si sono formati gruppi di lavoro, si è consolidata la collaborazione tra FS Holding- Politiche Sociali e la SNCF- Missione Solidarità.

È stato realizzato un sito *web* sul progetto Locomotiva, materiali informativi ed un report conclusivo della ricerca.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Osservatorio Comunale sulle politiche sociali del Comune di Palermo

PROPONENTE

Univ. Roma 3

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Istituto degli Innocenti di Firenze• CONSIEL SPA• SISPI SPA		Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica oggetto del progetto di trasferimento è stata sperimentata presso l'Amministrazione Comunale di Roma ed è stata realizzata grazie all'utilizzo dei fondi nazionali della Legge 285 "Disposizioni per la promozione dei diritti e di opportunità per l'infanzia e l'adolescenza", che si inserisce nel contesto più ampio del "Piano di azione del governo per l'infanzia e l'adolescenza".

Questo progetto mirava a costituire un centro di riferimento informativo sulle problematiche sociali; a radicare una nuova cultura della programmazione, del monitoraggio e della valutazione presso le istituzioni pubbliche che si occupano di servizi sociali e ad avviare un'iniziativa di monitoraggio e valutazione sull'impatto degli interventi sociali nel territorio di riferimento per l'Amministrazione Comunale.

L'Osservatorio Comunale sull'infanzia della Città di Roma ha contribuito a creare uno strumento di governo basato sullo sviluppo di un sistema informativo di tipo geografico, che ha permesso lo sviluppo di una pianificazione territoriale incentrata sui bisogni e la focalizzazione delle risorse verso i gruppi di maggior rischio sociale; ha garantito e garantisce una gestione efficace/efficiente degli interventi ordinari e straordinari nell'ambito dell'infanzia, con particolare riguardo a quelli attivati in esecuzione del piano territoriale cittadino.

In termini di impatto sui sistemi il livello di *mainstreaming* raggiunto dal progetto originario si è tradotto nella riproduzione dell'intervento in altri contesti territoriali, mentre sul piano dei benefici prodotti ha consentito la riqualificazione degli operatori impegnati nei servizi.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento si propone di creare un Osservatorio che fungerà da supporto alla programmazione e all'implementazione delle politiche per l'infanzia nella Città di Palermo. Compito dell'Osservatorio è quello di raccogliere ed analizzare in modo integrato i dati relativi alle problematiche dell'infanzia e delle politiche sociali, allo scopo di far emergere eventuali discrepanze e sovrapposizioni nell'erogazione di servizi in determinate aree territoriali. Sviluppando in tal modo un sistema informativo di tipo geografico basato sul riconoscimento dei bisogni e delle risorse, l'obiettivo specifico del trasferimento è quello di fornire uno strumento

in grado di garantire una gestione efficace ed efficiente degli interventi nell'ambito delle politiche sociali.

La buona pratica è stata trasferita interamente. Tra gli elementi che la caratterizzano è il caso di rilevare, quali fattori di forza, la metodologia partecipativa e interistituzionale, nonché la capacità di aver individuato modelli interistituzionali di analisi e programmazione utili all'identificazione delle priorità di intervento, al monitoraggio, alla valutazione dei risultati e alla riprogrammazione.

Soggetti coinvolti/Destinatari

I soggetti coinvolti nell'attuazione del trasferimento sono l'Università Roma 3, capofila, CONSIEL S.p.A. e SISPI, costituitisi in Associazione Temporanea di Impresa per riunire le competenze e le risorse necessarie per lo svolgimento del presente progetto. L'insieme delle esperienze e del *know how* specifico di ciascun componente ha trovato nel Comitato di Pilotaggio e nel Comitato Tecnico Scientifico le sedi di raccordo per la gestione ed esecuzione del piano di trasferimento e per mantenere costante il collegamento con l'amministrazione destinataria durante tutto il ciclo di vita del progetto. Nel dettaglio, l'Università Roma 3 e CONSIEL hanno giocato un ruolo prevalente nella progettazione e nel coordinamento scientifico e amministrativo dell'intervento. Il contributo del SISPI si è esplicitato, invece, nelle fasi del coordinamento tecnologico e della sperimentazione territoriale.

Rispetto ai destinatari, l'intervento realizzato ha risposto alle previsioni progettuali. Il trasferimento ha infatti raggiunto 40 soggetti individuati tra i dipendenti e i funzionari delle Pubbliche Amministrazioni della Città di Palermo.

Attività

Per la realizzazione dell'intervento sono state effettuate le seguenti attività:

Studi e Ricerche. Si è proceduto alla raccolta di tutta la documentazione, quindi, all'analisi delle banche dati esistenti e all'elaborazione del modello di pesatura degli indicatori di domanda e offerta di servizi. Ciò ha fornito un contributo conoscitivo sullo stato dei servizi territoriali.

Sensibilizzazione. Si è attuata attraverso incontri di adesione al progetto e tavoli di concertazione. L'attività realizzata ha permesso la costituzione di reti locali funzionali alla realizzazione del progetto.

Formazione. L'attività realizzata a Palermo era finalizzata al trasferimento del modello e delle modalità di utilizzo del sistema GIS. La formazione, erogata sostanzialmente con modalità seminariali era rivolta ai funzionari pubblici delle istituzioni palermitane. Tra i prodotti realizzati nell'ambito di detta attività si segnalano banche dati e relativi sistemi di gestione, prodotti multimediali (*CD-Rom*, videocassette, materiale per FaD) e dispositivi di comunicazione.

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività è stata realizzata con modalità di assistenza, *start up* e di consulenza *in itinere* con lo scopo di agevolare quanto più possibile il recepimento della buona pratica individuata.

Scambio. L'attività svolta, era finalizzata alla contestualizzazione della buona pratica. In particolare, ciò ha consentito di applicare la metodologia proposta al fenomeno della dispersione scolastica nel territorio destinatario del trasferimento. Lo strumento dell'affiancamento è stato rivolto, anche in questo ambito di attività, a funzionari pubblici e altri rappresentanti delle istituzioni locali.

Monitoraggio e valutazione. Sono stati finalizzati ad assicurare il corretto andamento dell'intervento rispetto agli obiettivi e ai risultati prefissati, attraverso rilevazioni *in itinere* e l'osservazione partecipata a gruppi di lavoro e seminari.

Risultati/Prodotti

Tra i risultati raggiunti dal progetto si segnalano:

- la costituzione di un Comitato Tecnico Interistituzionale;
- la messa a sistema di banche dati;
- la definizione di un sistema degli indicatori condivisi a livello interistituzionale.

Rispetto ai prodotti si rileva il sistema GIS sul fenomeno della dispersione scolastica a Palermo.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

OrION-Orientamento Inserimento Occupazionale e Network

PROPONENTE

CIOFS/FP

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• OESSE• CNOSFAP• COSPES• Università Pontificia Salesiana• CE.TRANS	Basilicata Calabria Campania Puglia Sardegna Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica trasferita deriva da una originaria sperimentazione attuata nelle Regioni Calabria, Emilia Romagna e Piemonte, attraverso il progetto "PRIME", finanziato nell'ambito del PIC Occupazione Youthstart, che aveva come obiettivo principale l'attivazione di uno spazio metodologico e strategico finalizzato alla creazione di una professionalizzazione *tailor made*, che fosse adeguata per un *target* di giovani soggetti svantaggiati. Tale obiettivo veniva perseguito attraverso il recupero delle risorse sommerse, la loro rimotivazione e l'implementazione di specifiche azioni di orientamento. Il progetto intendeva sperimentare un nuovo percorso flessibile e aperto, denominato PIOPP - "Percorso di Inserimento Orientativo Professionale e Professionalizzato" strutturato in tre sottopercorsi autonomi:

- il Dossier Orientativo Certificato (DOC), che costituisce il 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 tra cui il rientro nel sistema scolastico, la frequenza di percorsi formativi per il conseguimento di una qualifica o di una specializzazione, l'accesso ai percorsi di alternanza.

Attraverso tali percorsi si è inteso, quindi, definire e sperimentare un modello efficace ed 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. La sperimentazione del PIOPP ha contribuito a colmare un'assenza ed una debolezza di risposte a supporto della qualificazione e dell'inserimento di giovani a rischio di esclusione dal mercato del lavoro o con una scolarizzazione interrotta precocemente. L'attivazione del modello ha portato alla realizzazione concreta di spazi di alternanza, in grado di assicurare la necessaria integrazione tra bilancio di competenze, formazione, rimotivazione, inserimento costruttivo nel contesto e nell'ambiente socio economico e produttivo.

Il modello è stato sostenuto, a livello locale, dalla creazione di reti di appoggio operativo, formate da associazioni imprenditoriali, formative, amministrazioni locali, associazioni culturali, di volontariato e di orientamento; mentre, a livello territoriale, l'utilizzo del modello ha contribuito alla creazione di reti stabili di scambio e di interazione tra operatori e istituzioni legate alle tre fasi del percorso di inserimento. Grazie al progetto originario è stato possibile attivare nuove proposte di partnership con alcuni soggetti che avevano partecipato all'iniziativa.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto OrLON costituisce un impegno per la diffusione del *know how* acquisito dal Sistema CIOFS - FP negli ultimi quattro anni di sperimentazione in ordine alla tematica dell'orientamento. OrLON - Orientamento, Inserimento Occupazionale e Network - è un progetto di trasferimento che si è posto l'obiettivo della sistematizzazione e dell'adeguamento dell'originario modello di Orientamento PIOPP a realtà territoriali configurate in *network*, promuovendone una capillare diffusione all'interno ed all'esterno del Sistema della Formazione Professionale. Obiettivo primario del trasferimento è stato, infatti, il miglioramento della capacità di dialogo tra il sistema della Formazione Professionale e il sistema dei Centri per l'Impiego.

In particolare, il trasferimento è stato concepito in modo tale da:

- favorire la promozione e la costruzione di reti stabili di attori locali da coinvolgere nella progettazione e realizzazione di percorsi professionali personalizzati;
- adattare la buona pratica originaria ai nuovi contesti locali attraverso un processo di *learning by doing* basato sulla combinazione di quattro effetti: la dimostrazione, il coinvolgimento, la novità, la progettazione;
- adeguare il modello di orientamento PIOPP, originariamente tarato su un *target* di beneficiari costituito da giovani svantaggiati, al fine di risolvere problematiche diverse, quali il reinserimento lavorativo di adulti disoccupati o a rischio di esclusione dal mercato del lavoro per l'inadeguatezza delle competenze possedute e/o per la loro scarsa spendibilità in contesti lavorativi in continua evoluzione.

Soggetti coinvolti/Destinatari

La struttura organizzativa per la gestione del progetto ha previsto la creazione di diversi organismi:

Equipe interregionale

Gestita da un Comitato Tecnico Scientifico e composta da membri del CIOFS - FP nazionale e dai partner del progetto: UPS - Università Pontificia Salesiana, Ce.Trans, Oesse ha svolto compiti di carattere tecnico scientifico, di organizzazione, monitoraggio e valutazione dell'azione di trasferimento e di animazione dell'attività *on line* (predisposizione *news*, *forum* aperti e riservati agli esperti, creazione di una comunità *on line*)

Equipe operativa

Composta da membri del CIOFS - FP Sede Nazionale, da rappresentanti del CIOFS - FI regionali, con la partecipazione dei COSPES (Centri di Orientamento Scolastico, Professionale e Sociale), della Scuola Centrale di Formazione, del CNOS FAP (Centro nazionale Opere Salesiane Formazione ed Aggiornamento Professionale). Il compito principale dell'equipe operativa è stato di seguire l'equipe di trasferimento nell'acquisizione della buona pratica, in particolare curando l'attività *on line*, collaborando con l'equipe interregionale nella preparazione dei seminari nazionali sia di informazione/diffusione che di formazione.

Equipages di trasferimento

Composte da orientatori, formatori, tutor di inserimento lavorativo sia appartenenti all'ente titolare che agli altri partner i loro compiti principali sono stati:

- partecipazione al seminario nazionale di lancio;
- animazione di seminari locali;
- studio e approfondimento personale e di gruppo insieme anche al Tavolo di Rappresentanza Locale;
- tirocinio presso la struttura di appartenenza (*project work*);
- 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;
- 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, i cui compiti sono stati essenzialmente di diffusione della buona pratica nel quadro della nuova normativa nell'ambito di Servizi per l'Impiego.

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* in ordine all'adattamento del modello di orientamento alle diverse realtà territoriali. Usufruendo del *Kit* degli strumenti, dei sussidi e delle pubblicazioni a disposizione del progetto OrION, hanno fornito importanti dati di ritorno (report, valutazioni, ecc.).

Attività

Nell'ambito del progetto OrION sono state sviluppate le seguenti attività:

Sensibilizzazione. Le attività di sensibilizzazione si sono articolate e concentrate in due momenti particolari: l'avvio e la chiusura del progetto. La sensibilizzazione attuata nella fase iniziale del progetto ha consentito la diffusione presso le Istituzioni e gli operatori della forma-

zione professionale del modello di orientamento e dell'importanza che con esso assume la dimensione orientativa. Tale attività ha previsto l'illustrazione dell'ipotesi progettuale ai partner e alle sedi regionali CIOFS-FP, la predisposizione del materiale informativo, l'organizzazione e realizzazione di un seminario nazionale di lancio del progetto, la costituzione dell'equipe di trasferimento, l'individuazione dei beneficiari del trasferimento e la costituzione dei tavoli di rappresentanza locali ed, infine, l'organizzazione e realizzazione dei seminari di lancio locali. Al termine del progetto sono stati realizzati prima dei seminari delle videoconferenze a livello locale e, successivamente, un seminario finale di disseminazione dei risultati rivolto ad istituzioni pubbliche e private che erogano servizi di informazione, orientamento, formazione professionale e reinserimento lavorativo.

Formazione. L'attività di formazione era diretta al trasferimento della buona pratica sperimentata e alla conseguente acquisizione da parte dei beneficiari del modello di orientamento PIOPP. È stata realizzata attraverso tre seminari formativi nazionali, di circa tre giorni ciascuno, per un totale di 45 ore. In aggiunta sono stati realizzati:

- momenti di studio e approfondimento, sia individuale che di gruppo, in collaborazione con il Tavolo di Rappresentanza Locale;
- tirocini presso la struttura/centro di formazione di appartenenza;
- *project work* con il Tavolo di Rappresentanza Locale.

L'azione di formazione ha coinvolto orientatori, formatori, tutor di inserimento lavorativo del CIOFS - FP e degli altri partner del progetto (in media 4/5 operatori per regione coinvolta);

Accompagnamento e tutoraggio. Organizzato attraverso un sistema di tutoraggio *on line* e di interventi di assistenza tecnica finalizzati allo *start up* delle iniziative di orientamento, alla facilitazione del processo di apprendimento *on line* e al trasferimento di *know how* tecnico. Tali attività erano mirate alla creazione ed implementazione di canali di comunicazione privilegiati tra i soggetti coinvolti, al fine di fluidificare lo scambio e la condivisione di informazioni, approfondimenti e buone pratiche. I beneficiari hanno partecipato a *forum* e ad altre attività *on line* organizzate presso uno spazio internet ed intranet dedicato interamente alla tematica dell'orientamento.

Scambio. Una parte delle attività di scambio si è concretizzata proprio nell'ambito della suddetta fase di accompagnamento e tutoraggio; un'altra parte, invece, è stata realizzata attraverso l'organizzazione e la realizzazione di stage per operatori, tutor e formatori, al di fuori del proprio territorio e/o centro di formazione di riferimento. Tali attività sono state, nel complesso, finalizzate a realizzare una condivisione ed un arricchimento di *know how* tra le diverse sedi del sistema CIOFS-FP.

Monitoraggio e valutazione. È stato attivato e costruito un sistema di monitoraggio 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 e somministrabili ai diversi soggetti coinvolti. Il sistema di monitoraggio è stato articolato, come nei sistemi di gestione della qualità, in momenti di controllo e gestione delle non conformità riscontrate e di ritrattura degli interventi e delle azioni.

Risultati/Prodotti

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), finalizzati a sviluppare occupabilità ed occupazione per alcuni *target* a forte rischio di marginalità/esclusione sociale e lavorativa.

Il Progetto ha promosso, inoltre:

- la partecipazione di diversi sistemi (formazione professionale, Servizi per l'Impiego, servizi dedicati, ecc.) alla realizzazione delle azioni di sostegno per le 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 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.).

Si è iniziato a pensare alla formazione della figura del "Tutor di Percorso", una figura professionale diversa da quella dell'orientatore ed in grado di accompagnare il soggetto nell'inserimento lavorativo o formativo e, quindi, di attivare di servizi di accompagnamento personalizzati.

Sono stati realizzati i seguenti prodotti:

- un sito tuttora operativo (www.progetto-orion.it) per la messa in rete di materiali informativi e strumenti operativi, che ha consentito la massima diffusione dell'informazione non solo nell'ambito delle regioni coinvolte, ma anche a livello nazionale;
- diverse pubblicazioni sull'argomento: dispense, libri, articoli su riviste specializzate (es. "Città Ciofs");
- una "valigetta degli strumenti": un *kit* di lavoro per figure professionali che si occupano di orientamento;
- attivazione di reti di attori locali per la progettazione di percorsi orientativi personalizzati attraverso il trasferimento della buona pratica;
- formazione di circa 200 beneficiari tra orientatori, tutor ed operatori nell'ambito della Formazione Professionale;
- diffusione e differenziazione delle competenze in campo orientativo nei contesti territoriali, d'intesa con i Servizi per l'Impiego e coinvolgimento degli organismi impegnati nell'orientamento, nella formazione e nell'inserimento scolastico e professionale;
- creazione di strumenti di monitoraggio, quali il report di stage.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Sists - Sistemi integrati per lo sviluppo del terzo settore

PROPONENTE

Tecnopolis Csata Srl

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Bic Puglia Sprind• Fondazione Choros Onlus	<ul style="list-style-type: none">• Finpuglia E Cofidi Puglia• Consorzio C.I.I.L. - Consorzio Intercomunale Per L'integrazione Lavorativa (Comuni Di: Adelfia, Bitetto, Bitritto, Capurso, Cellamare, Noicattaro, Rutigliano, Triggiano, Turi, Valenzano)• Provincia Di Taranto• Regione Puglia• Consorzio Aranea/Emmaus, Acli Terra, Legambiente Puglia, Consorzio Meridia, Italia Nostra, Aiab Puglia Nostra• Comuni Di: Bari, Barletta, Bitonto, Lucera, Manduria, Taranto, Statte, Ruvo, Gioia Del Colle	Puglia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica è stata sperimentata nell'ambito del progetto europeo "Getting the framework right: public support strategies and measures for local and microfinance".

Obiettivo fondamentale è stata l'adozione, da parte degli enti pubblici, degli strumenti finanziari innovativi per sostenere lo sviluppo locale e combattere l'esclusione sociale tramite la partnership con organizzazioni di finanza etica che praticano il microcredito o la finanza sociale. Nell'ambito del progetto, inoltre, è stato redatto un manuale come strumento di supporto alla Pubblica Amministrazione per il processo di *decision making* delle fasi della progettazione e realizzazione di progetti rivolti alle imprese sociali e alle microimprese.

La pratica ha prodotto cambiamenti sia a livello di utenza pubblica sia a livello di utenza privata, resi possibili dal fatto che essa ha instaurato un nuovo tipo di rapporto fra imprese sociali e Pubblica Amministrazione, attraverso l'intervento dell'organizzazione di finanza etica.

L'organizzazione di finanza etica si pone come partner impegnato non solo in aspetti esclusivamente finanziari. Per ogni Organizzazione di Finanza Etica (OFE), infatti, le imprese sociali rappresentano uno dei suoi mercati di riferimento; una OFE, inoltre, si pone nell'ottica di un rapporto efficace ed efficiente fra Stato e Mercato (*welfare mix*), favorendo la cooperazione e la comunicazione tra Ente Pubblico e Organizzazione non-profit e creando un rapporto di rete a tre flussi:

- tramite protocolli d'intesa e accordi fra Ente Pubblico ed Organizzazioni di Finanza Etica si identificano strumenti finanziari idonei per il supporto all'impresa sociale;

- le OFE finanziano imprese sociali e microimprese grazie a strumenti di capitalizzazione e di garanzia messi in atto dall'Ente Pubblico;
- si attiva un nuovo rapporto basato sulla partecipazione dell'Ente Pubblico, finalizzato al rafforzamento dell'Impresa Sociale, tramite una maggiore facilità di accesso al credito.

Obiettivo primario della buona pratica è stato, quindi, quello di generare una nuova relazione tra i tre soggetti (ente pubblico, intermediario finanziario, impresa sociale/microimpresa), passando da un rapporto lineare ad un rapporto di rete basato sulla collaborazione, al fine di giungere ad una relazione di interdipendenza.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Obiettivo principale del progetto di trasferimento è l'identificazione degli strumenti innovativi di finanza etica adatti alle caratteristiche della Pubblica Amministrazione e del Terzo Settore pugliese, per avviare nuove sperimentazioni nel campo della lotta all'esclusione sociale e della promozione dello sviluppo locale.

È stato costituito un *network* di soggetti pubblici e privati, mettendo in campo una serie di azioni di sensibilizzazione del territorio, organizzazione di incontri, seminari e *workshop* e soprattutto coinvolgendo il Comitato di Accompagnamento, che ha rappresentato il primo nucleo di partenariato composto dai soggetti pubblici e privati che manifestarono l'interesse iniziale al progetto, per migliorare la conoscenza delle problematiche legate alla Finanza Etica e la possibilità dell'utilizzo di fondi per il sostegno allo sviluppo del Terzo Settore.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il partenariato era composto dai destinatari dell'azione di trasferimento della buona pratica, dagli attori dello sviluppo locale e delle nuove strategie di intervento finanziario.

La presenza nel Comitato dei Rappresentati degli Enti Locali coinvolti nel progetto ha sicuramente agevolato la comunicazione interna, rendendo più fluida la comunicazione e la presa di decisioni. La strategia di adottare, quale strumento di comunicazione-informazione-scambio, la piattaforma telematica progettata e realizzata *ad hoc*, ha sicuramente agevolato lo sviluppo dell'intero progetto. Inoltre, l'uso intensivo della posta elettronica ha consentito di raggiungere tutte le componenti del "sistema" in modo efficace ed efficiente.

Destinatari dell'azione di trasferimento sono stati i funzionari pubblici, i Consorzi di Cooperative, le Cooperative Sociali, l'Istituzione Regionale e gli Assessorati.

Attività

Il progetto di trasferimento è stato realizzato attraverso le seguenti attività:

Formazione. Di base e specialistica, è stata rivolta ai funzionari pubblici ed agli operatori del Terzo Settore, per trasmettere le competenze in materia finanziaria, con particolare riguardo alla Finanza Etica e al microcredito. Uno dei risultati della formazione è rappresentato dal *Manuale di buone prassi*: uno strumento di supporto al processo decisionale dei funzionari

pubblici nella fase di ideazione, progettazione e implementazione di strumenti di Finanza Etica e di microcredito.

Si è ritenuto indispensabile, per lo sviluppo del Terzo Settore e per "mettere a sistema" tutte le componenti, erogare:

- la formazione ai funzionari pubblici su modalità di finanziamento diverse da quelle a fondo perduto;
- la formazione qualificata ai componenti delle organizzazioni del Terzo Settore finalizzata al miglioramento delle capacità progettuali;
- la formazione finalizzata alla diversificazione delle fonti di finanziamento;
- la formazione orientata alle problematiche del *welfare mix* ed alla sostenibilità dell'impresa sociale;
- lo sviluppo di attività seminariali e di scambio su forme innovative di servizi ad integrazione di quelli tradizionali e su forme innovative di impresa sociale.

Studi e ricerche. Nella fase di progettazione di dettaglio l'attività dedicata agli studi e alle ricerche è stata propedeutica per una impostazione corretta e necessaria della contestualizzazione del trasferimento. Ciò ha consentito di riprogettare alcune sottofasce e di definire meglio ed omogeneizzare le attività, in particolar modo la formazione, calibrata sui reali bisogni dei destinatari.

È stata svolta una ricerca e fatta un'analisi del territorio, al fine di rilevare le problematiche e i nodi critici che impediscono un rapporto di cooperazione fluido e continuo fra imprese sociali/microimprese e la Pubblica Amministrazione.

Sensibilizzazione. L'analisi dei fabbisogni locali e il coinvolgimento del territorio, anche attraverso il sito di interscambio attivo e partecipativo, hanno consentito di applicare i principi di "Comunità in apprendimento".

Scambio. Sono stati presentati gli strumenti finanziari sperimentati nei paesi europei per risolvere problemi analoghi a quelli rilevati nel contesto pugliese ed effettuati scambi fra rappresentanti dei destinatari del progetto per l'elaborazione di strategie di adattamento delle *Buone Pratiche* europee al contesto locale.

Risultati/Prodotti

È stata rafforzata la "rete di sostegno" allo sviluppo del Terzo Settore in Puglia attraverso una serie di attività di analisi, confronto, scambio e soprattutto di formazione di base e specialistica sulle tematiche della "Finanza Etica". Si è favorita la nascita in Puglia di uno sportello della Banca Etica, al fine di garantire sul territorio la presenza di entità qualificate per la consulenza specialistica agli Enti Locali ed agli operatori dei Consorzi e Cooperative Sociali. Sono stati valorizzati alcuni Consorzi di Imprese Sociali. Sono stati riattivati o avviati punti informativi nelle zone geograficamente più svantaggiate. Si è rafforzato il "sistema" di sostegno allo sviluppo locale anche attraverso il Terzo Settore.

Sono stati realizzati, inoltre:

- il "Manuale delle buone prassi", quale strumento utile per quegli operatori che svolgono un'attività di intermediazione fra Pubblica Amministrazione e Organizzazioni del Terzo Settore;
- il Sito progettuale suddiviso per diverse tipologie di utenti;
- la piattaforma telematica di Formazione a Distanza di base e specialistica, rivolta alla Pubblica Amministrazione locale e ai soggetti del Terzo Settore, con l'obiettivo di creare le competenze necessarie per essere in grado di operare con strumenti finanziari innovativi nella realizzazione degli obiettivi di politica sociale, con particolare riguardo alla Finanza Etica e al microcredito;
- un *CD-Rom* demo per la diffusione della buona pratica sperimentata.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Orientamento nella Transizione

PROPONENTE

Tecnopolis Csata Scrl

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• SOGEA scpa• Fondazione CUOA• SPEGEA srl		Basilicata Calabria Campania Molise Puglia Sardegna Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica origine del trasferimento si poneva l'obiettivo di aiutare gli studenti tra i 17 e i 18 anni e le loro famiglie ad effettuare scelte consapevoli, motivate ed autonome nella transizione dalla scuola secondaria all'Università o al mondo del lavoro, favorendo così la riduzione della dispersione scolastica e dell'abbandono universitario; un'azione di raccordo tra scuola e lavoro, e per lo sviluppo di iniziative di autoimprenditorialità.

Il progetto era articolato in:

- *fasi propedeutiche*, per la costituzione del gruppo di lavoro e l'individuazione degli esperti, la predisposizione di un manuale, azioni di informazione;
- *percorso di orientamento*, in cui gli studenti hanno analizzato il contesto socio-economico e sviluppato le riflessioni sulle potenziali opportunità, hanno iniziato un percorso di autoconoscenza e definito il "portafoglio" delle proprie competenze per arrivare ad elaborare il proprio progetto individuale;
- *fasi successive al percorso*, in cui è stata svolta un'azione di monitoraggio sulla qualità e sull'efficacia dell'iniziativa e sui giudizi di studenti, famiglie e insegnanti.

La struttura organizzativa a rete ha determinato il coinvolgimento costante di una pluralità di attori operanti sul territorio con caratteristiche e competenze diversificate e complementari tra di loro e la conseguente varietà di tipologie di soggetti interessati (studenti, sistema scolastico, contesto socio-economico territoriale di riferimento).

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Obiettivo principale del progetto di trasferimento era promuovere e diffondere nelle regioni dell'Ob. 1 due buone pratiche consolidate in contesti differenti per la creazione di una "rete integrata" di servizi per l'orientamento alla professione e al lavoro, mediante il coinvolgimen-

to di tutti gli attori che a vario titolo si occupano dell'orientamento lavorativo di giovani delle IV classi superiori e giovani laureandi o laureati. Il progetto di trasferimento intendeva, così, porsi a monte e a valle del processo di orientamento universitario.

La metodologia adottata è stata caratterizzata dalle fasi informative, di scambio e di sensibilizzazione per creare le condizioni ottimali per l'adozione della buona pratica da parte delle Istituzioni (Associazioni Imprenditoriali, Assessorati Regionali, Direzioni Scolastiche Regionali, Università, IRRE Regionali, Centri per il Lavoro). Essa si è concretizzata: nella creazione della rete "integrata dei servizi per l'orientamento" post diploma e *post lauream*; nella creazione del *network* e delle condizioni di funzionamento dei singoli "servizi" già esistenti, nell'ottica del miglioramento continuo della loro offerta; nell'incontro con gli attori privilegiati per la presentazione dell'iniziativa; nell'individuazione, sensibilizzazione e formazione dei funzionari responsabili; nella formazione degli operatori.

Soggetti coinvolti/Destinatari

In fase di contatto con gli attori locali si è riscontrato che l'analisi territoriale andava riadattata ai diversi contesti regionali, per far emergere soprattutto le prassi locali sommerse. Inoltre, in alcune regioni (due) è apparsa evidente la non "accettazione" dell'intrusione di esterni all'area e, quindi, è stato necessario rendere più flessibile l'approccio, con un allungamento dei tempi di realizzazione, ma che comunque ha portato al successo dell'iniziativa.

Il progetto è stato promosso grazie alla *sponsorship* del Gruppo Giovani Industriali di Confindustria, che ha costantemente monitorato l'andamento del progetto attraverso i Presidenti regionali. Grazie al loro entusiasmo e supporto le iniziative locali hanno avuto grande risonanza e ottimi risultati, contribuendo a produrre innovazione in una determinata area.

Vi è stata, inoltre, una perfetta sinergia tra i partner e la massima collaborazione. L'ATI ha operato parallelamente con la stessa metodologia e le stesse modalità in tutte le regioni Obiettivo 1, ottenendo lo stesso identico risultato.

In tutte le regioni si è data ampia diffusione dell'iniziativa attraverso i tradizionali media (quotidiani, conferenze stampa, locandine, inviti personalizzati), ma anche attraverso le TV locali e il sito informativo progettato e realizzato *ad hoc*.

Attività

Il progetto di trasferimento è stato realizzato attraverso le seguenti attività:

Formazione. La formazione "atipica" aveva l'obiettivo di introdurre alla tematica e alla applicazione delle procedure e all'uso degli strumenti da applicare. Gli incontri "formativi" si sono svolti in "simulazione" in funzione dell'acquisizione pratica degli strumenti, privilegiando i lavori di gruppo e l'analisi dei casi.

Accompagnamento e tutoraggio. Le finalità dell'accompagnamento a distanza erano principalmente quelle di seguire l'andamento della raccolta di informazioni a livello provinciale e regionale sull'orientamento e le sue modalità di attuazione nel territorio, acquisire dati socio-economici e interpretarli, al fine di ipotizzare l'adottabilità e soprattutto la adattabilità dei modelli proposti.

Studi e ricerche. Il progetto di trasferimento prevedeva due tipologie di analisi propedeutiche alla pianificazione delle attività: una dedicata a reperire informazioni sugli attori locali da coinvolgere per la condivisione e accettazione della buona pratica (decisori pubblici); l'altra dedicata a reperire dati e informazioni sulle organizzazioni preposte e, dove esistenti, progetti di orientamento. Tali ricerche hanno consentito di coinvolgere i territori anche nella fase di promozione dell'iniziativa.

Sensibilizzazione. È consistita nel realizzare strumenti e materiali *ad hoc* per il lancio dell'iniziativa di trasferimento delle due buone pratiche e per sensibilizzare gli attori istituzionali del territorio, nell'informare i vertici delle Istituzioni per ottenere la validazione politica del progetto, nell'illustrare il progetto e coinvolgere i livelli dirigenziali delle Istituzioni.

La fase ha comportato lo svolgimento delle seguenti attività:

- sensibilizzazione del territorio e raccolta di adesioni al *network*;
- realizzazione di seminari nelle regioni di competenza;
- diffusione di informazioni ed organizzazione e gestione del *network*.

Scambio. È consistito nella diffusione dei tre punti di forza delle due buone pratiche: costituzione della rete necessaria per l'attivazione del progetto di orientamento, realizzazione del piano di comunicazione per la diffusione e la pubblicizzazione dell'iniziativa di orientamento, impostazione dell'indagine sul contesto socio-economico.

La fase ha comportato lo svolgimento delle seguenti attività:

- predisposizione e raccolta di materiali per le attività;
- realizzazione di *workshop* sui punti di forza delle due buone pratiche;
- *meeting* conclusivo.

Risultati/Prodotti

Nel quadro delle azioni di trasferimento sperimentate, è emersa una comune valutazione sulla centralità della "rete", quale strumento virtuoso per sviluppare "azioni di integrazione fra sistemi" che altrimenti viaggiano su binari separati, talvolta incrociandosi, ma mai integrandosi in una visione globale rispondente alla risoluzione sistemica dei problemi.

La rete ha permesso ai responsabili delle politiche dello sviluppo locale di avere un quadro completo ed aggiornato sulla domanda e offerta del territorio, di monitorarne i risultati e le ricadute in vista di ulteriori impegni per uno sviluppo qualitativo e compatibile.

I due macrosistemi, formazione e lavoro, cui sono riconosciuti caratteri specifici per dimensioni e complessità, avviano in tal modo uno scambio orizzontale di significative esperienze già maturate ed arricchite dalla sperimentazione congiunta, finalizzata all'integrazione tra sistema formazione e mondo produttivo.

È in via di costituzione, in Molise, sulla base di un protocollo d'intesa fra i soggetti rappresentativi dei vari sistemi, la "Rete integrata dei servizi per l'orientamento nella Regione Molise", la quale opererà sulla base di un protocollo operativo, istitutivo del Comitato di Gestione e del Gruppo di Esperti, con il supporto tecnico dell'ATI o di suoi componenti.

Faranno parte della rete la Direzione Scolastica Regionale, che ne avrà il coordinamento, l'Università del Molise, l'Assessorato Regionale alla Formazione e al Lavoro, l'IREE Molise, la CCIAA di Campobasso e quella di Isernia, oltre la Rete dei Centri Territoriali per il Lavoro di Campobasso, Termoli e Isernia.

In Basilicata ha giocato un forte ruolo al Direzione Scolastica Regionale, ma anche le Province di Matera e Potenza si sono fatte promotrici, nei loro ambiti, di costituire, sulla base delle strutture già operative, la "Rete dell'Orientamento". Nel processo di costituzione è stato chiesto l'accompagnamento al partenariato del progetto, che si è impegnato a collaborare.

In Puglia, sono emersi i problemi comuni a tutte le regioni Ob. 1 e sono state evidenziate le difficoltà di far rete e, comunque, è emersa la volontà concreta di costituire un tavolo di lavoro per la definizione delle modalità di realizzazione della rete.

In Campania, durante gli incontri sono emerse le difficoltà, nel contesto regionale, a costituire la rete che possa supportare a livello progettuale ed organizzativo iniziative così articolate di orientamento. È altresì emersa la necessità ed il desiderio dei diversi attori coinvolti di realizzare progetti che non restino delle buone sperimentazioni individuali, ma che diventino un percorso comune con una unica regia.

In Sardegna, il ruolo della Confindustria locale è stato senz'altro di prezioso catalizzatore. Un risultato importante è anche quello di aver avuto la partecipazione di scuole ed enti della Sardegna meridionale, segnale di un forte interesse per l'iniziativa.

In Sicilia le attività realizzate hanno dato sostanzialmente buoni risultati, riscontrabili in particolare nell'apprezzamento che i partecipanti agli incontri hanno dimostrato sia nei confronti dell'iniziativa nel suo complesso, sia delle due buone pratiche presentate.

Anche in Calabria è emersa la necessità di costituire un tavolo di lavoro per la definizione delle modalità di realizzazione della rete, ma non è stato possibile avviare un'idea di realizzazione in quanto mancavano i cosiddetti "decisori".

I prodotti realizzati sono materiali didattici *ad hoc*, *standard* per la corretta contestualizzazione ed adozione delle buone pratiche, *CD-Rom* demo con materiali didattici introduttivi, *slide* di presentazione, *standard* progettuali di comunicazione, sito *web*.

- **POLITICHE SOCIALI**
Pari opportunità

OB. 3 FSE - MISURA E1

TITOLO

La risorsa femminile per accompagnare la creazione d'impresa e lo sviluppo locale

PROPONENTE

ISRI

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">Sviluppo Italia S.p.a. Formaper	<ul style="list-style-type: none">Regione Lombardia - Direzione Generale Giovani sport e pari opportunitàUnione delle Camere di Commercio della Lombardia -UnioncamereDipartimento Pari Opportunità presso Consiglio dei Ministri	<ul style="list-style-type: none">AbruzzoEmilia RomagnaFriuli Venezia GiuliaLazioLiguriaLombardiaMarchePiemonteProvincia Aut. di BolzanoProvincia Aut. di TrentoToscanaUmbriaValle d'AostaVeneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica originaria, promossa e attuata dalla Società per l'imprenditorialità giovanile SpA (ora Sviluppo Italia SpA) e da FORMAPER - Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano, mirava alla creazione della figura professionale dell'*"esperta in creazione d'impresa"*, una professionalità in grado di promuovere ed accompagnare la creazione d'impresa in un'ottica di genere.

Il progetto originario era infatti rivolto ad un *target* costituito da venti donne laureate e disoccupate che, attraverso un percorso di formazione mirato, potessero divenire delle valide figure di collegamento che, dotate di capacità sia tecniche che promozionali, fossero in grado di contribuire a diffondere sul territorio la consapevolezza e le competenze necessarie alla formazione, creazione e affermazione di nuove imprenditrici, rendendole capaci di inserirsi nei processi di sviluppo economico locale e nel mondo del lavoro.

A tal fine il progetto prevedeva l'acquisizione da parte alle partecipanti di competenze relative a:

- conoscenza ed utilizzo di diversi strumenti legislativi nazionali ed europei a sostegno della creazione d'impresa con un *focus* particolare sull'imprenditorialità femminile;
- conoscenza e gestione di interventi a finanziamento nazionale, regionale e comunitario;
- tematica delle Pari opportunità e del *mainstreaming* di genere;
- metodologie e tecniche di progettazione, valutazione e gestione di piani d'impresa e progetti formativi relativi all'imprenditorialità femminile;
- tecniche di ricerca economica e di mercato;
- analisi e lettura del territorio e del mercato locale;

- tecniche di utilizzo delle nuove tecnologie legate alla multimedialità e alla formazione a distanza;
- tecniche di comunicazione, tutoraggio, accompagnamento ed *empowerment*.

La buona pratica originaria ha mostrato nella sua attuazione, risultati particolarmente significativi da un punto di vista del miglioramento dei servizi di orientamento e accompagnamento alla creazione di impresa femminile soprattutto grazie ad una concezione di "accompagnamento mirato" basato soprattutto sull'*empowerment* della risorsa femminile.

Anche in termini di beneficiari finali inseriti e di *mainstreaming*, il progetto originario ha prodotto l'inserimento lavorativo delle beneficiarie formate in strutture pubbliche e private operanti sul territorio ed un successivo sviluppo del progetto che ha portato alla figura professionale dell'esperto di parità".

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Gli obiettivi del progetto di trasferimento sono stati quelli di trasferire e diffondere un'esperienza sperimentata con esito positivo, sia in termini occupazionali che di impatto sui sistemi di formazione e lavoro, nel precedente ciclo di programmazione dei Fondi Strutturali.

Il progetto di trasferimento ha previsto di mutuare, in primo luogo, l'esperienza formativa e di accompagnamento che ha portato alla definizione del profilo professionale di "esperta in creazione d'impresa", in progettazione di programmi ed iniziative in tema di pari opportunità; in secondo luogo, ha mirato a diffondere una nuova sensibilità della cultura del *mainstreaming* in soggetti potenzialmente attuatori di programmi formativi analoghi ed a trasferire competenze specifiche per l'applicazione di tale cultura nella programmazione dello sviluppo locale del territorio.

L'elemento di innovazione nel progetto di trasferimento e, soprattutto l'evoluzione stessa del livello di sperimentazione della buona pratica originaria, è rappresentato dal cambiamento del *target*, non più solo donne laureate e disoccupate, bensì funzionari pubblici, attori istituzionali e operatori in organico, operanti all'interno di pubbliche amministrazioni 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 di interventi finalizzati a combattere l'inoccupazione e la sottoccupazione della risorsa femminile.

Della buona pratica originaria, dopo un processo di scomposizione e ritrattatura della stessa in funzione del suo trasferimento, che ha seguito la fine del progetto originario ed il suo *follow up*, sono stati trasferiti gli obiettivi specifici, gli strumenti formativi e di accompagnamento e gli obiettivi generali opportunamente ampliati e rilette in chiave evolutiva.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto di trasferimento prevede un'ATI di gestione composta da ISRI, Sviluppo Italia spa, Formaper. Tale ATI risulta costruita sulla base di tre criteri fondamentali: l'esistenza di reti preesistenti, le competenze dei singoli componenti, la finalità di intenti. L'ATI iniziale non ha subito alcuna variazione né tra i componenti né per quanto concerne le aspettative relative a ruoli e

apporti attesi di ciascuno di essi. È evidente una equa ripartizione percentuale del carico di impegni assunti nell'ambito del progetto, salvo particolari accentuazioni di ciascuno con ovvie specificità.

Il progetto prevede anche una partnership composta da Unioncamere, Regione Lombardia-Assessorato alle Pari Opportunità, Dipartimento delle Pari Opportunità. La partnership iniziale non ha subito alcuna variazione e si evidenzia una percentuale del carico degli impegni assunti più elevata per l'Assessorato alle Pari Opportunità, media per Unioncamere e particolarmente limitata per il Dipartimento delle Pari Opportunità, spiegata principalmente da un minor ruolo operativo, compensato tuttavia dalla rilevanza strategica della sua presenza nel progetto.

Attività

La buona pratica originaria è stata trasferita in parte, soprattutto in riferimento ad alcuni aspetti riletti alla luce delle criticità emerse a conclusione del precedente progetto, e che pertanto sono stati riproposti nel progetto di trasferimento con alcuni cambiamenti strategici.

Il progetto è stato articolato secondo le seguenti attività:

Studi e ricerche. Il lavoro di ricerca si è articolato in tre stadi di realizzazione: ricerca documentale, impostazione del modello di analisi, redazione dei report di ricerca e delle mappe regionali e nazionali. La ricerca è stata propedeutica agli interventi formativi, in modo che i documenti prodotti e le mappature potessero essere distribuiti ai destinatari come supporto al percorso formativo.

Formazione. Il percorso formativo tipo si è articolato in sette brevi percorsi della durata di 40 ore ciascuno. Esso ha previsto una formazione collettiva d'aula mirata a: trasferire conoscenze tecniche e conoscenze specifiche, utilizzando anche brevi casi di studio, sulla programmazione; progettazione e attuazione di interventi a sostegno della imprenditorialità femminile e di inserimento delle donne nel mercato del lavoro; trasferire la buona pratica utilizzando metodologie didattiche integrate, comprendenti, tra l'altro simulazioni, lavori di gruppo e presenza di testimoni privilegiati.

A sostegno del percorso formativo sono state prodotte delle "*mappe delle opportunità per l'imprenditorialità femminile*" delle cinque regioni coinvolte più una generale, a carattere prevalentemente metodologico, riguardante l'Italia con funzione anche di "*benchmarking*"

Accompagnamento e tutoraggio. Tale attività mirava a supportare e sostenere l'applicazione della buona pratica con particolare riferimento alla fase di progettazione; nonché ad aiutare i beneficiari a rileggere e svolgere il proprio ruolo istituzionale in una ottica di genere. La metodologia e gli strumenti utilizzati per questa attività sono state l'assistenza individualizzata, personale o per piccoli gruppi e la consulenza via e-mail. Questa attività inizialmente prevista solo per la regione Lombardia, è stata estesa, su esplicita richiesta dei destinatari alle altre quattro regioni che avevano fruito del percorso formativo: Liguria, Friuli Venezia Giulia, Lazio e Abruzzo.

Sensibilizzazione. Tale attività è stata realizzata attraverso 13 *seminari informativi e convegni (oltre all'evento finale)* nelle regioni interessate dal progetto e rivolti a dirigenti e funzionari delle strutture coinvolte. I seminari/convegni hanno avuto l'obiettivo di innescare processi virtuosi di moltiplicazione di esperienze positive, fornendo così una valida occasione di confronto collettivo e di analisi delle azioni svolte sul territorio.

È stato inoltre attivato un portale internet come veicolo di scambio di informazioni e di materiale tecnico tra gli "utenti" del progetto, nel quale sono stati inseriti i cinque studi sull'imprenditorialità femminile nelle regioni coinvolte, più quello relativo all'Italia, ed un'attenta analisi del progetto fin dalle sue origini. Inoltre *links* selezionati ai siti nazionali ed internazionali che parlano di donne e alle donne, organizzati per temi ed una grande sezione dedicata al lavoro.

Monitoraggio e valutazione. Per tutta la durata del progetto è stata realizzata una attività di monitoraggio e autovalutazione finalizzata alla verifica del regolare andamento del progetto. Le attività di progetto sono state periodicamente monitorate e sono stati prodotti dei report relativi allo stato di avanzamento del progetto.

Risultati/Prodotti

Nel corso dei seminari realizzati nelle regioni obiettivo del progetto, sono stati coinvolti complessivamente 524 destinatari, appartenenti alle tipologie *target* indicate nel progetto, ai quali sono stati trasferiti i contenuti, le metodologie e le linee guida per l'implementazione della buona prassi nei rispettivi ambiti territoriali. Ad approfondimento delle azioni svolte, sono stati realizzati corsi di formazione che hanno visto coinvolti 198 enti, convegni (compreso l'evento finale di chiusura) ai quali hanno partecipato rappresentanti di oltre un centinaio di enti. Nel complesso, i risultati raggiunti dal progetto, sono stati coerenti con i livelli attesi in fase di progettazione.

Il progetto ha consentito un'ampia diffusione, all'interno dei contesti e degli ambiti territoriali coinvolti, in generale, di una cultura delle pari opportunità e, in particolare, di metodologie e strumenti formativi, informativi, di sostegno e di accompagnamento innovativi.

Inoltre, sia per quanto riguarda le attività di divulgazione che di trasferimento della buona prassi, i dati relativi alla partecipazione ed alla adesione dei diversi territori sono stati soddisfacenti e conformi alle aspettative sia nel numero che nella tipologia delle adesioni.

Una dimostrazione del successo registrato è stata la richiesta esplicita dei rappresentanti di altre tre regioni, non coinvolte inizialmente nella fase di accompagnamento, di approfondire la conoscenza della buona pratica attraverso il loro accesso alla terza fase del progetto.

In conclusione, si possono segnalare i seguenti risultati:

- integrazione, nei territori coinvolti, delle iniziative di sviluppo locale in una logica di valorizzazione della differenza di genere;
- sviluppo della capacità progettuale e di concertazione territoriale delle strutture coinvolte in materia di pari opportunità e di imprenditorialità femminile e valorizzazione e sperimentazione delle competenze acquisite dalle stesse;
- acquisizione di capacità di analisi del territorio e di mappatura delle opportunità che esso offre soprattutto nel campo dello sviluppo dell'imprenditorialità femminile.

Tutte le altre azioni svolte del progetto (rapporto di ricerca-adattamento, realizzazione del portale internet, realizzazione e diffusione di materiale informativo, monitoraggio di progetto) sono state realizzate interamente e con successo, ed hanno svolto una valida funzione di supporto alle azioni di trasferimento.

OB. 3 FSE - MISURA E1

TITOLO

Telelavoro e miglioramento quantitativo e qualificativo della presenza femminile in azienda: l'esperienza Zanussi S.p.A. come buona pratica

PROPONENTE

Univ. Camerino

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Fondazione Regionale Pietro Seveso• Fondazione G. Brodolini• Fondazione Istituto per il Lavoro	<ul style="list-style-type: none">• IRES CGIL• Università di Verona• Zanussi S.p.a.• CNA Servizi ed Informatica• CESRI LUISS Guido Carli	<ul style="list-style-type: none">Emilia RomagnaLazioLombardiaMarche

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Obiettivo generale del progetto da cui ha avuto origine la buona pratica, era quello di assicurare un ambiente di lavoro, all'interno del Gruppo Zanussi, ispirato alla tutela della libertà, della dignità e della inviolabilità della persona e a principi di correttezza nei rapporti interpersonali, presupposto principale affinché possa essere realizzato il principio di pari opportunità fra i sessi.

L'esperienza Zanussi nasce nel 1992 quando, a seguito di un accordo sindacale, si costituì la Commissione denominata IPAZIA (Iniziativa Zanussi per le Pari Opportunità e l'integrazione socio-professionale in Azienda). Sempre nel 1992 si avviò un progetto di azioni positive finanziato dal Ministero del Lavoro con i fondi della Legge 125/91. La Zanussi si proponeva di promuovere e favorire l'arricchimento dell'esperienza lavorativa, lo sviluppo professionale, l'accumulo di competenze e l'avanzamento economico e di carriera delle lavoratrici gestanti e madri nelle fasi critiche della propria vita familiare.

Da allora l'azienda ha perseguito l'obiettivo di miglioramento quantitativo e qualitativo e l'esperienza Zanussi ha costituito pertanto un progetto pilota, un precedente particolarmente interessante sia per la metodologia innovativa adottata sia per i risultati ottenuti che di quella metodologia sono, in larga misura, la conseguenza.

Sul piano delle premesse metodologiche gli aspetti più rilevanti sono stati: la trasparenza delle procedure, la condivisione degli obiettivi e del progetto di telelavoro, il controllo congiunto della sua gestione sia da parte della direzione sia da parte della rappresentanza sindacale aziendale.

È stato questo un elemento fondamentale del successo dell'esperienza realizzata in quanto si è riusciti a dimostrare che la buona pratica non solo teneva conto dei differenziati interessi presenti all'interno dell'azienda ma era in grado di dare ad essi risposte positive mettendo in valore sia il capitale aziendale sia le risorse umane investite garantendo così un gioco a somma positiva.

La politica intrapresa ha prodotto in termini quantitativi un aumento complessivo dell'occupazione femminile, e dal punto di vista qualitativo, le politiche di gestione del personale hanno

prodotto un aumento notevole delle donne ai livelli più alti dell'inquadramento contrattuale. A circa un decennio dall'avvio delle prime iniziative, è possibile osservare che i cambiamenti introdotti hanno avuto un impatto che è andato oltre i risultati riguardanti i *target* specifici cui erano destinate, impatto, che si è diffuso su tutto il corpo aziendale.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Nel predisporre il progetto di trasferibilità della "buona pratica Zanussi", il gruppo di lavoro ha definito un impianto concettuale che costituisce l'elemento preliminare alla costruzione dell'intero progetto. Ciò ha comportato la valutazione preliminarmente di due aspetti.

Il primo di questi era relativo agli interessi che sono alla base della promozione di attività di telelavoro, i vantaggi che i lavoratori possono trarne in generale ed in relazione a certi momenti ed eventi della della propria vita.

Il secondo aspetto, preliminarmente considerato, è stato il campo di applicabilità di pratiche di telelavoro e quali le condizioni per garantirne il successo in contesti diversi da quello originario.

Un altro aspetto importante del progetto di trasferimento concerne alcuni elementi di analogia con la buona pratica da considerare come condizioni necessarie per la possibile riuscita del suo trasferimento. Tali elementi sono stati individuati:

- nella presenza, tra i dipendenti dell'azienda in cui attuare il trasferimento di una consistente componente femminile;
- nella individuazione di un soggetto istituzionale di riferimento nello svolgimento della sperimentazione (ad esempio capo del personale e/o capo ufficio organizzazione);
- nella presenza di una RSU rappresentativa del personale e raccordata alle organizzazioni sindacali di categoria.

L'esperienza Zanussi e gli ottimi esiti da essa ottenuti, sono stati possibili in quanto si è lavorato molto sulla preparazione della sperimentazione del telelavoro per cui il progetto è stato il prodotto di un concorso di volontà che affidavano alla sua attuazione una pluralità di risultati differenziati corrispondenti alle attese delle parti che ad esso avevano collaborato.

Le quattro unità prescelte quali *case - studies* per il trasferimento della buona pratica sono stati: il Dipartimento amministrativo dell'Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna sud, la sede direzionale della Coop Toscana Lazio, la CNA service di Ancona e la Sagit di Roma.

È stato elaborato un percorso volto a definire il valore del telelavoro in ciascuna delle realtà produttive studiate che ha richiesto la partecipazione continua dei soggetti interessati sia pure a vario titolo.

L'attuazione del progetto non è avvenuta con gli stessi tempi nei quattro contesti aziendali a causa delle caratteristiche di ciascuno di essi e delle resistenze che si sono incontrate nello sviluppo delle attività.

L'impianto metodologico previsto nella fase di progettazione teneva conto di tre fasi: l'analisi di contesto, il trasferimento della buona pratica, la sperimentazione. Nella fase di avvio della ricerca i gruppi di lavoro hanno ritenuto opportuno scorporare ulteriormente le tre fasi previste, individuando quindi, otto livelli di analisi. L'interazione tra questi otto livelli è di tipo circo-

lare, nel senso che il passaggio da un livello all'altro era sottoposto alla valutazione del ricercatore, ciò al fine di pervenire a disegnare i "confini" del problema, la natura e le azioni di intervento su di esso.

Soggetti coinvolti/destinatari

Il progetto di trasferimento prevede un'ATI di gestione composta da Fondazione Brodolini, Università di Camerino, Istituto per il lavoro e Fondazione Severo che risulta essere costruita sulla base di tre criteri fondamentali: le competenze dei componenti, l'affinità di intenti, le reti preesistenti.

I ruoli condivisi tra i primi due componenti citati sono riferiti alle funzioni di coordinamento e divulgazione dell'iniziativa e dei risultati mentre, in termini di apporto, si evidenzia per ciascuno di essi un contributo in relazione alle specifiche conoscenze, competenze e capacità.

Per la *governance* di progetto gli strumenti e le strategie adottate sono stati la costituzione di un Comitato di Pilotaggio del progetto e un Comitato tecnico scientifico grazie ai quali è stato garantito un alto grado di integrazione tra i soggetti coinvolti.

Destinatari del progetto sono stati quattro diversi contesti aziendali quali: il Dipartimento amministrativo dell'Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna sud, la sede direzionale della Coop Toscana Lazio, la CNA service di Ancona e la Sagit di Roma.

Attività

Il processo di trasferimento, pur nella logica di forte interrelazione tra le attività e scomposizione delle attività è stato realizzato attraverso le seguenti fasi:

Studi e ricerche. Tale attività ha riguardato una *analisi di contesto* finalizzata innanzitutto alla individuazione degli attori privilegiati da intervistare nelle quattro aziende destinatarie del trasferimento che sono: l'imprenditore o suo delegato; i destinatari finali per comprendere il grado di interesse reale; i responsabili dell'organizzazione e del personale; alcuni esponenti politici e sindacalisti; alcuni membri della Commissione Pari Opportunità, i dirigenti di assessorati maggiormente interessati al trasferimento della buona pratica.

Dopo aver individuato nella fase preparatoria i fattori critici sono stati individuati i nodi concreti di attuazione del trasferimento. In tale fase è stato realizzato uno studio di fattibilità volto ad analizzare modalità e condizioni per attuare moduli di telelavoro. Lo studio di fattibilità è stato condotto attraverso analisi delle condizioni favorevoli e dei nodi critici che si presentano al trasferimento della buona pratica e con individuazione degli aggiustamenti da fare al modello originario. In altri termini, sono state individuate le condizioni strutturali, sociali e normative attraverso le quali il lavoro dipendente può essere svolto in telelavoro. In sintesi si è provveduto:

- all'analisi organizzativa sulla telelavorabilità delle posizioni lavorative,
- all'analisi degli aspetti normativi e contrattuali,
- all'analisi degli aspetti sociali connessi al telelavoro: ambiente, disabili, donne.

Sensibilizzazione. Tale attività ha riguardato il personale delle tre aziende individuate, da coinvolgere nella sperimentazione attraverso la diffusione di materiale informativo al fine di ottenere una partecipazione più attiva.

In tale fase sono stati realizzati tavoli di lavoro /concertazione con le parti sociali e gli imprenditori tra cui sono stati siglati protocolli d'intesa e realizzati seminari informativi per la sensibilizzazione del contesto locale al processo di trasferimento.

Tra i prodotti di tale fase va segnalata la realizzazione di un sito *web*.

Accompagnamento e tutoraggio. Tale attività è consistita nella costituzione di un "gruppo di garanti" della sperimentazione (un rappresentante dell'unità di ricerca, un rappresentante sindacale, un'esperta di parte, un rappresentante del personale) con funzione di supporto e tutoraggio del trasferimento.

È stato avviato un progetto pilota su un campione di donne scelte sulla base dei criteri determinati dallo studio di fattibilità, che tengono conto del grado di maturità e di autonomia professionale dei soggetti e degli accordi presi con i responsabili del personale;

Scambio. L'attività di scambio è stata finalizzata al miglioramento delle informazioni e delle conoscenze. Nel corso del progetto ciascun partner ha attivato gruppi di lavoro tra interlocutori di contesto diversi e settori diversi favorendo in tal modo scambio e acquisizione di nuove competenze.

Monitoraggio e valutazione. Tale attività è stata realizzata mediante la raccolta e l'analisi di documenti, rilevazioni *in itinere*, interviste a testimoni privilegiati e realizzazione di *focus group*. I prodotti di tale fase sono stati la guida all'automonitoraggio e all'autovalutazione.

Risultati/Prodotti

L'attuazione del progetto, non è avvenuta con gli stessi tempi nei quattro contesti a causa delle specificità di ciascuno di essi e delle resistenze che si sono incontrate nello sviluppo dell'attività o dei problemi nati anche in conseguenza della implementazione del progetto stesso. L'attuazione del progetto evidenzia alcune criticità derivanti o dai contesti nei quali si è operato (ad esempio corti circuiti nel sistema di relazioni industriali, come nel caso SAGIT) o della tendenza dell'impresa ad utilizzare la sperimentazione prevista dal progetto per risolvere casi aziendali (come nel caso della Coop Toscana-Lazio).

In relazione agli elementi di forza si può sostenere che il progetto è stato in grado di adattarsi ai diversi contesti studiati. L'aver previsto una metodologia flessibile ha permesso al gruppo di lavoro di utilizzare strumenti metodologici (come ad esempio questionari e *focus group*) non previsti dal progetto originario. Tali strumenti hanno dato la possibilità di riempire i vuoti cognitivi che non potevano essere altrimenti colmati. La ricerca condotta ha avuto la possibilità di arricchire il patrimonio delle conoscenze relative al telelavoro sia dal punto di vista dei metodi della ricerca sia delle ricadute tecniche e sociali derivanti dall'utilizzazione del telelavoro in aziende tipologicamente diverse. Attraverso la ricerca, poi, è stato possibile formulare delle ipotesi di lavoro più adatte ai contesti esaminati siano essi grandi aziende o piccole-medie; sia di natura pubblica che privata.

OB. 3 FSE - MISURA D1

TITOLO

Do.Te. - Donne e Tecnologia - valorizzazione di esperienze fad per l'occupazione femminile

PROPONENTE

TALETE

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• Regione Veneto• Regione Emilia Romagna• Regione Marche	Emilia Romagna Marche Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Obiettivo della sperimentazione è stata la promozione delle pari opportunità nel mondo del lavoro nell'ambito di diverse realtà socio-economica, mettendo a punto metodologie formative innovative in grado di fornire alle donne competenze specifiche nel settore delle nuove tecnologie multimediali e di rispondere alle esigenze personali e professionali delle beneficiarie attraverso l'uso del telelavoro. La buona pratica individuata ha avuto come oggetto un modello di formazione integrata ed esperienze di autogestione a distanza di attività formazione - lavoro, attraverso l'ausilio delle nuove tecnologie.

I progetti da cui nasce la buona pratica cui si fa riferimento, sono stati sperimentati in tre diverse realtà geografiche, ma hanno seguito un approccio metodologico comune. Ciascun progetto nel rispetto dei singoli obiettivi specifici e delle specificità territoriali è stato sviluppato in maniera autonoma.

Il progetto "Telelavoro, multimedialità e realtà virtuali applicate al settore del turismo" (Occupazione - NOW II Fase) realizzato nella regione Veneto è nato dalla volontà di creare e sviluppare concrete opportunità di inserimento lavorativo per le donne in uno dei settori in espansione nell'ambito dell'economia locale, il turismo. La formazione è stata incentrata sulle nuove tecnologie; il profilo professionale risultante dall'azione formativa è quello di "Product manager del settore turistico".

Il percorso sperimentale "Italia telematica" (Occupazione - NOW II Fase) realizzato in Emilia Romagna è stato finalizzato alla promozione del lavoro femminile attraverso le tecnologie informatiche. Il profilo professionale derivante dall'attività di formazione è quello di "Product manager del prodotto turistico". Alle allieve sono state fornite conoscenze specifiche sul prodotto turistico dell'area ferrarese e capacità organizzative e imprenditoriali.

Il progetto "Telelavoro e formazione individualizzata per l'impiego e autoimpiego della donna nel mondo del lavoro" (Programmi Operativi Multiregionali POM 940029/I/3) realizzato in Veneto, Marche, Emilia Romagna, ha avuto un duplice obiettivo da un lato, verificare le reali opportunità offerte dal telelavoro, dall'altro promuovere e facilitare l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro. Il percorso formativo ha trasmesso alle beneficiarie conoscenze tecniche nell'ambito della gestione di un insieme articolato di software di grafica per l'elaborazione e

creazione di immagini, nonché per la creazione e gestione di siti internet interattivi, dotati di elementi connessi alla realtà virtuale.

L'utilizzo del lavoro a distanza come strumento formativo pratico per l'acquisizione da parte delle beneficiarie di competenze di base tecniche e trasversali, ha dato risultati sia nell'ambito occupazionale (l'80% delle donne destinatarie degli interventi hanno trovato lavoro nel settore informatico) sia nell'ambito della creazione d'impresa (creazione di una cooperativa nel settore informatico).

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Nell'acronimo Do. Te. è insita la finalità del progetto: delineare un percorso formativo che arricchisca le allieve di competenze "la dote", spendibili sul mercato del lavoro attraverso la diffusione di un modello formativo di riferimento che favorisca la creazione d'imprenditoria femminile con l'ausilio dell'innovazione tecnologica. Il progetto si avvale di una tecnologia innovativa che permette un costante confronto audio-video tramite una piattaforma digitale *Centra One*, che consente la creazione di contesti comunicativi in tempo reale, quali *virtual classroom* e *e-meeting*. La metodologia di erogazione didattica associa ed alterna modalità tradizionali all'*apprendimento cooperativo*, impiegando modalità FaD che, grazie all'utilizzo di strumenti informatici avanzati consente di fornire immediatezza di interazione, collaborazione e confronto costante.

Il modello formativo che viene trasferito è stato mutuato dai tre progetti di origine; esso è in grado di produrre benefici a più livelli: verso le utenti che potranno acquisire competenze trasversali altamente spendibili; verso le aziende alle quali, consentirà di rispondere alle esigenze interne di rinnovamento e professionalità diffondendo tecnologie e competitività, al tessuto socio-economico. Il processo di trasferimento ha richiesto sia l'adattamento del modello ai diversi contesti territoriali, di filiera formativa, di avanzamento tecnologico, di dimensioni del soggetto attuatore, sia degli strumenti, in quanto elementi di forza di una formazione tecnologica al femminile quali l'accessibilità e la fruibilità delle risorse anche in modalità asincrona.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto è stato trasferito presso strutture accademiche che hanno mostrato interesse alla sperimentazione della buona pratica:

- il Cuoia col quale si è attivato un reciproco scambio al fine valutare la fattibilità di una collaborazione inerente il Modello Do.Te.;
- l'Università di Camerino che sta facendo proprie le metodologie di formazione a distanza e il sistema organizzativo previsto dal Modello Do.Te.;
- il Politecnico di Milano che sta utilizzando la piattaforma *Centra One* per la realizzazione del servizio "*Math on line*", progetto contraddistinto da un'attenzione particolare per l'apprendimento collaborativo;
- l'Università di Firenze intrattiene un rapporto di scambio con l'ente promotore inerente le singole parti del Modello Do.Te. e la loro specifica applicabilità al contesto accademico.

Attività

Il progetto di trasferimento prevede la realizzazione di quattro attività:

Accompagnamento e tutoraggio. Tale attività è stata implementata *ad hoc* come supporto ai formatori alla corretta adozione del modello di riferimento. Per la diffusione del modello formativo sono stati previsti sei laboratori seminariali rivolti ai formatori realizzati con una utenza multi-regionale. I laboratori sono stati strutturati per gruppi di lavoro. A ciascun gruppo di lavoro è stata affidata la progettazione simulata di un intervento formativo, *Project work*, attraverso il modello definito, e la relativa gestione. Scopo dei seminari è stato, dunque, quello di formare alcuni formatori ed operatori all'utilizzo del modello, alle condizioni di applicabilità, sino all'individuazione di vere e proprie idee progettuali.

Studi e Ricerche. L'attività è stata condotta attraverso un'indagine, realizzata tramite delle interviste rivolte alle beneficiarie degli interventi, alle aziende in cui le stesse hanno svolto lo stage e ai docenti coinvolti nell'attività formativa, sono stati individuati i fattori che hanno determinato il successo della metodologia adottata. Lo studio dei dati raccolti è stato necessario per la messa a punto dei modelli di formazione integrata cui è seguita una fase di test e verifica (azione di modellizzazione e *testing*). L'attività di studi e ricerche è stata svolta focalizzando l'attenzione sui punti di forza e di criticità dei progetti originari rispetto alla buona pratica identificata e contenuti all'interno di una ricerca che descrive la complessità del modello formativo. Il modello è stato poi sottoposto al contributo di tre *Focus Group* realizzati con l'uso della *piattaforma Centra One*, questo strumento si è rivelato un valido mezzo di lavoro collaborativo tale da essere stato adottato come strumento didattico.

Sensibilizzazione. L'attività ha avuto come scopo la diffusione dello stato di avanzamento del modello formativo proposto e la costituzione di reti locali funzionali alla realizzazione del progetto di trasferimento. La disseminazione della pratica è stata svolta attraverso la pubblicazione del progetto, l'organizzazione di tre convegni di apertura (uno per ogni regione coinvolta), l'organizzazione di tre seminari conclusivi. Al termine dell'intervento è stato pubblicato un volume "Donne e tecnologia. Valorizzazione di esperienze Fad per l'occupazione femminile" e realizzato un *CD - Rom* "Do. Te. Donne e Tecnologia. Valorizzazione di esperienze FaD per l'occupazione femminile".

Monitoraggio e valutazione. Durante tutto l'arco di vita dell'intervento progettuale è stata realizzata l'attività di monitoraggio dal Comitato di Coordinamento, istituito per la gestione del progetto. L'autovalutazione è stata, invece, realizzata tramite nomina da parte del Comitato Tecnico-Scientifico di un esperto nella valutazione di progetti integrati. Le attività di monitoraggio e autovalutazione hanno portato rispettivamente, all'ottimizzazione delle risorse impegnate e al conseguente perseguimento degli obiettivi fissati, alla verifica *in progress* dell'operato e dei risultati raggiunti.

Risultati/Prodotti

Il progetto di trasferimento ha previsto una strategia di azione in cui buon peso hanno avuto le attività di accompagnamento e tutoraggio, svolgendo un intervento significativo nell'ambito del sistema locale. Dall'esigenza, dunque, di trasferire ed integrare nel contesto territoriale l'i-

niziativa progettuale, deriva la necessità di attuare un'azione consistente di sensibilizzazione verso il territorio. Si delinea in questo modo una modalità di trasferimento orizzontale, in cui il processo di trasferimento avviene tra soggetti diversi e in diversi contesti territoriali.

OB. 3 FSE - MISURA E1

TITOLO

Ricerca-azione sulla diffusione e il trasferimento del metodo della internship

PROPONENTE

ASDO

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
		Abruzzo Emilia Romagna Friuli Venezia Giulia Lazio Liguria Lombardia Marche Piemonte Provincia Aut. di Bolzano Toscana Umbria Valle d'Aosta Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

IL progetto RAGEP (ricerca azione su genere e professione) prevedeva l'inserimento lavorativo di giovani donne laureate in aree professionali a dominanza maschile attraverso lo strumento della intership. Il progetto è stato realizzato nel quadro dell'Iniziativa Comunitaria "Occupazione e valorizzazione delle risorse umane" - NOW (New Opportunities for Women). Le regioni in cui è stato realizzato il progetto originario sono state Campania, Molise e Sardegna. Finalità generale del progetto era quella di combattere la segregazione occupazionale femminile e, in particolare quella verticale, relativa cioè all'accesso a posizioni qualificate, decisionali o manageriali.

Per conseguire tale finalità, è stato realizzato un percorso integrato, comprendente una ricerca-azione sugli ostacoli, le opportunità e, più in generale, sulle carriere femminili in aree a dominanza maschile, condotta in varie aziende ed enti di varia natura. Sono stati realizzati per il raggiungimento degli obiettivi, un programma di sensibilizzazione, un corso di formazione e una serie di internati, nonché la costituzione di un centro di riferimento.

Nell'esperienza del progetto, l'intership è consistita nella sperimentazione di percorsi individuali di inserimento lavorativo e di carriera all'interno di enti pubblici, privati e non profit; enti selezionati sulla base di alcuni criteri individuati attraverso apposita ricerca.

In questo quadro, la ricerca si è posta la questione se le internship indirizzate alle donne possono rappresentare uno strumento formativo adeguato per combattere la segregazione occupazionale femminile.

I risultati conseguiti sono sintetizzabili nelle offerte di lavoro che le beneficiarie del progetto hanno ricevuto al termine del periodo di intership dagli enti ospitanti e la pubblicazione del testo "Linee Guida per il sostegno alla carriera delle donne".

A livello di *mainstreaming* si evidenzia l'adozione delle modalità di intervento da parte non solo di formatori, bensì di attori pubblici e privati non direttamente coinvolti nel progetto nonché l'adozione stabile del modello da parte del promotore.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Finalità generale del progetto di trasferimento, denominato RAIN, è stata quella di contribuire alla diffusione e al trasferimento della metodologia dell'internship come modalità di sostegno per l'inserimento lavorativo in posizioni apicali delle donne.

Le internship sono state intese come uno strumento formativo riconducibile all'*experiential learning*, volto a favorire il passaggio dal mondo della formazione al lavoro attraverso l'utilizzazione di forme di apprendimento *on-the-job* (*work-based learning*).

Le regioni coinvolte nel progetto di trasferimento sono tutte le regioni del centro Nord.

Il progetto è stato strutturato secondo un percorso integrato, che ha previsto attività di ricerca, di formazione per formatori, di *networking* e di comunicazione pubblica.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto è stato realizzato da ASDO che è un ente no profit. ASDO è una associazione composta da donne ed è impegnata in Italia e all'estero, in attività di: ricerca, formazione e sperimentazione.

I destinatari del progetto di trasferimento sono amministrazioni centrali, amministrazioni locali (assessorati al lavoro, alle pari opportunità e agli affari sociali) altri organismi tra i quali Enfac, Enel, Enea.

Attività

Per la realizzazione del progetto sono state realizzate le seguenti attività:

Studi e ricerca. È stata realizzata una ricerca sulle esperienze di internship rivolte a donne e sui fabbisogni formativi degli operatori della formazione di genere per la gestione delle internship. A questo fine la ricerca, configurata in particolare come una ricerca-azione, si è posta i seguenti obiettivi:

- delineare un quadro dell'utilizzazione delle internship volte a promuovere l'inserimento lavorativo di alto profilo delle donne nelle regioni dell'Ob. 3, con particolare attenzione alle buone pratiche sperimentate;
- identificare le più adeguate strutture metodologiche e programmatiche delle internship rivolte a donne;
- individuare i fabbisogni formativi necessari per la gestione e il coordinamento delle internship femminili;
- creare una rete di attori interessati ad adottare il metodo delle internship;
- offrire all'amministrazione pubblica e agli attori economici e del mondo della formazione un insieme di conoscenze e *know how* formalizzati e basati sull'esito di prassi sperimentate per la promozione e la gestione delle internship.

Gli obiettivi della ricerca sono stati conseguiti anche attraverso la realizzazione delle altre attività, collegate tra loro nell'ambito del percorso integrato, i risultati della ricerca hanno dato vita ad un progetto operativo per la formazione dei formatori

Sensibilizzazione. Le attività di comunicazione e *networking* individuate dalla ricerca azione sono state finalizzate: I) a consentire la sensibilizzazione di tutti gli interlocutori che a diverso titolo nelle regioni del centro-nord sono stati coinvolti nell'implementazione delle intership; II) a costituire una rete di attori interessati alle politiche e alle azioni di formazione e accompagnamento al lavoro e di sviluppo di carriera delle donne. I diversi obiettivi del programma di comunicazione sono stati conseguiti attraverso la realizzazione di: relazioni istituzionali, *networking*, seminari di consultazione, diffusione delle linee guida.

La tipologia di attori coinvolti ha riguardato tra gli altri, agenzie formative, di livello nazionale e di livello locale, sportelli e centri di orientamento al lavoro, i Servizi per l'Impiego, reti di associazioni femminili, Commissioni regionali di Pari Opportunità, associazioni di donne.

Formazione. Tale attività ha riguardato la formazione di formatori realizzata a Roma alla quale hanno preso parte undici donne formatori provenienti dalle regioni del centro nord. Ai destinatari dell'azione, formatori, *mentor*, operatori dei centri per l'impiego, tutor, è stato fornito un quadro della metodologia e delle linee guida messe a punto nell'ambito della ricerca-azione ciò al fine di consentire la loro formazione per la promozione e la gestione delle intership secondo un approccio di genere.

Il corso ha avuto una durata complessiva di 144 ore suddivise tra didattica residenziale, didattica integrata e didattica a distanza.

Per raccogliere informazioni e pareri dei beneficiari durante il corso, sono stati utilizzati alcuni strumenti didattici quali il tutorial, le assemblee, i colloqui individuali, l'atelier di valutazione e implementazione del corso.

Monitoraggio e valutazione. Durante la realizzazione del progetto sono stati svolti periodicamente incontri di monitoraggio sull'andamento delle attività progettuali e valutazione della *équipe* progettuale. I principali strumenti di rilevazione sono stati i verbali e le sintesi delle decisioni delle riunioni di monitoraggio.

Risultati/Prodotti

I risultati al termine del progetto di trasferimento sono stati la costituzione di una rete di attori istituzionali e non sensibilizzati sulle politiche e le azioni di formazione, di accompagnamento al lavoro e di sostegno per lo sviluppo delle carriere femminili; la "modellizzazione della intership" che ha dato vita al "Documento di presentazione delle linee guida sul Modello della Intership Partecipativa"(MIP), l'aver divulgato le linee guida condividendone l'impostazione con operatori della formazione.

OB. 3 FSE - MISURA E1

TITOLO

La telematica come opportunità per la creazione di lavoro autonomo. L'autoimprenditorialità femminile nelle attività di servizio alla piccola e media impresa attraverso il telelavoro

PROPONENTE

IRES

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">Fondazione Istituto per il LavoroLaboratorio delle Idee Sas		Emilia Romagna Marche

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

L'origine della buona pratica è il progetto "PANMINERVA- Campus trasmediale della montagna", finanziato nell'ambito del FSE Programma Operativo Multiregionale 940029/1/3.

Il progetto ha coinvolto undici Comunità montane in sette regioni del centro-nord sotto il patrocinio dell'UNCEM e ha perseguito i seguenti obiettivi:

- creare condizioni di pari opportunità tra uomini e donne nelle aree montane, con percorsi di autoimprenditorialità e autoimpiego per le donne, grazie all'utilizzo di un percorso di formazione/progettazione flessibile e personalizzato, anche attraverso l'uso delle nuove tecnologie ed azioni di accompagnamento per la fase di *start-up* della nuova impresa o dell'attività di autoimpiego;
- creare nuove attività - sia tradizionali che innovative- fortemente compatibili ed integrabili con il territorio, in una logica di sviluppo eco-compatibile e sostenibile;
- elaborare, sperimentare e proporre un percorso\modello per dare risposte concrete al problema dell'inserimento lavorativo delle donne che vivono nelle aree montane e più in generale rurali del nostro paese, aree scarsamente popolate.

Inoltre, la buona pratica individuata, ha origine in un altro progetto realizzato nell'ambito dell'iniziativa ADAPT bis denominato Tepracon "Pratiche di telelavoro in Reti di Impresa". Pur non essendo pensato specificamente per le donne, i risultati conoscitivi si sono rilevati di indubbio interesse per il trasferimento al *target* femminile. Uno degli obiettivi di questo progetto era la formulazione di modelli interpretativi della diffusione del lavoro a distanza e l'identificazione di pratiche esemplari a livello nazionale.

Il progetto PANMINERVA facendo tesoro anche dei risultati dell'altro progetto ha offerto alle donne residenti nelle aree montane (comuni e frazioni distanti dai centri) concrete opportunità di formazione e lavoro senza richiedere spostamenti dalla propria abitazione.

Le partecipanti alle attività, hanno avviato, spesso in cooperativa, alcune attività imprenditoriali, sia di tipo tradizionale che innovativo, prevalentemente praticabili attraverso il telelavoro. Molte invece, hanno trovato lavoro presso strutture già esistenti, grazie alle competenze acquisite nel corso del progetto.

È stato inoltre costituito un *campus transmediale* che ha consentito alle partecipanti di fruire di importanti momenti formativi senza dover rinunciare al proprio ruolo familiare.

Il raggiungimento degli obiettivi è stato reso possibile anche grazie al coinvolgimento degli attori del territorio.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento intende elaborare modelli, strumenti e metodologie di ausilio, per facilitare la diffusione del telelavoro nelle organizzazioni aziendali. Tale attività doveva tenere conto della realtà socio economica del territorio specifico e quindi delle opportunità e degli ostacoli che da tali specificità nascono per la diffusione del telelavoro, come pratica positiva di genere.

La pubblica amministrazione diventa pertanto il nodo cruciale del processo, in quanto, nella sua azione di orientamento strategico, attraverso le politiche attive del lavoro e le politiche del territorio e industriali, apre nuovi spazi a modelli positivi di crescita del telelavoro in risposta a specifiche esigenze di genere.

Si è inteso pertanto attivare un processo di formazione continua all'interno delle pubbliche amministrazioni ed una rete di relazioni attiva sul territorio finalizzata a contribuire alla risoluzione di problematiche relative all'occupazione femminile, attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie.

I contesti territoriali di riferimento sono stati la Regione Emilia Romagna e la regione Marche.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Soggetto proponente del progetto di trasferimento è una ATI tra Ires capofila del progetto, la Fondazione Istituto per il lavoro, il Laboratorio delle idee. L'apporto dato da ciascun componente dell'ATI alla realizzazione del progetto è in ragione delle proprie competenze e ad anche della propria ubicazione territoriale. Ciò è confermato dalla suddivisione dei compiti e dei ruoli nelle varie attività di progetto che varia e si intensifica in modo diverso per ciascuno di loro in relazione alla specificità dell'attività da realizzare.

Attività

Il progetto D.A.F.N.E. è stato articolato nelle seguenti fasi/ attività:

Studi e ricerca. È stata condotta una ricerca azione dedicata alla costruzione di uno scenario economico-sociale a livello nazionale e all'analisi dei contesti territoriali dell'Emilia Romagna e delle Marche. Lo studio delle caratteristiche e delle specificità territoriali ha avuto il duplice scopo di elaborare una strategia di ricerca azione atta a valorizzare le potenzialità emerse, a valutare la possibilità di trasferimento della buona pratica emersa nei progetti pilota Panminerva e Tepracon. In questa prima fase sono stati coinvolti alcuni testimoni privilegiati, soprattutto attori istituzionali e operatori locali con i quali è stato avviato un confronto e si è avviata una fase di partecipazione attiva degli stessi nel corso del progetto.

Alla attività di ricerca azione è seguita l'elaborazione di un modello operativo di incubatore telematico destinato alle amministrazioni locali per la programmazione, la progettazione e la gestione di azioni formative soprattutto a distanza, alle imprese e alle lavoratrici per facilitare la diffusione di modelli organizzativi che utilizzino il telelavoro. Il modello elaborato rappresenta inoltre un insieme di contenuti che nello specifico consistono in un portale con funzioni di informazione e supporto per l'incontro via rete telematica tra tutti gli attori coinvolti, articolato in una parte pubblica e in una parte "intranet", un *campus transmediale* ed in un modello di formazione a distanza (FaD) rivolto agli operatori della pubblica amministrazione.

Formazione. L'attività formativa è stata realizzata nelle comunità montane della Regione Emilia Romagna e Marche, ed ha avuto come destinatari formatori e operatori.

Questa fase è stata realizzata di concerto con le amministrazioni e le parti sociali ed ha riguardato la sperimentazione del modello operativo di incubatore telematico destinato sia alle amministrazioni locali per la programmazione e gestione di azioni formative soprattutto a distanza, sia alle imprese e alle lavoratrici per facilitare la diffusione di modelli organizzativi che utilizzano il telelavoro. L'azione è consistita sostanzialmente nell'attivazione di incontri all'interno dei quali sono stati presentati i prodotti sviluppati, perseguendo gli obiettivi di una loro divulgazione e una "validazione" dei prodotti tecnologici e del modello formativo (FaD).

Sensibilizzazione. Per la realizzazione di tale fase sono stati messi a punto i prodotti previsti dal modello quali la creazione del portale, la progettazione e la realizzazione del *campus transmediale*, la progettazione del portale *web*, la metodologia formativa FaD,

La fase di disseminazione è stata realizzata attraverso momenti di discussione, culminati a fine progetto in un seminario a carattere nazionale.

Monitoraggio e valutazione. La fase finale dell'attività è stata rivolta alla valutazione delle opportunità e delle possibilità di integrare il modello delle buone pratiche trasferibili nella realtà regionale coinvolta.

Il progetto si è occupato inoltre della valutazione della realizzabilità degli incubatori telematici e dei prodotti ad essi collegati.

Risultati/Prodotti

Il processo di trasferimento attuato ha assunto risultati positivi sia in merito alla messa a punto di un modello operativo per la pubblica amministrazione locale per la programmazione, progettazione e animazione di azioni formative anche a distanza sulle imprese e sulle lavoratrici, sia per aver realizzato una rete attiva sui territori di riferimento nonché per aver offerto agli attori del territorio uno strumento per risolvere le problematiche sociopolitiche legate al lavoro delle donne.

OB. 3 FSE - MISURA E1

TITOLO

ORIENTA IMPRESA

PROPONENTE

INIPA

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Comitato impresa donna Emilia Romagna CID/CNA• Performa Confcommercio	<ul style="list-style-type: none">• Strutture formative e organizzative parti sociali di CNCD - Confcommercio - CNA Struttura di AT	Emilia Romagna Toscana Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto originario, "VerdImpresa", finanziato con il FSE nell'ambito dei Programmi Operativi Multiregionali, è stato avviato come un'azione sperimentale nelle aree del centro-nord per la realizzazione di una rete al servizio delle donne imprenditrici nelle aree agricole e rurali di dieci sedi territoriali della Coldiretti. A tal fine sono stati attivati sportelli per l'erogazione di servizi di informazione, orientamento ed assistenza per il sostegno delle imprenditrici.

L'obiettivo era quello di sollecitare le potenzialità individuali e contemporaneamente segnalare le opportunità esistenti nello specifico settore per far sì che le imprenditrici potessero raggiungere traguardi professionali ragguardevoli. Inoltre si perseguiva l'obiettivo di sostenere le donne nel processo di orientamento al mercato del lavoro favorendo da un lato le opportunità di inserimento lavorativo in ambito agricolo-rurale, dall'altro l'acquisizione di abilità di base per lo sviluppo di capacità imprenditoriali.

Gli sportelli VerdImpresa hanno visto implementata la rete che si è estesa anche alle aree del mezzogiorno, portando a ventitré il numero dei punti di contatto distribuiti sul territorio.

Al fine di avviare l'impianto organizzativo, è stato realizzato uno studio per la definizione della metodologia e degli strumenti di intervento che ha dato vita ad un Manuale per gli operatori di sportello denominato "Orientaimpresa: Servizio di orientamento all'imprenditorialità in ambito agricolo e rurale".

Il servizio creato, ha posto le basi per l'attivazione di un sistema di orientamento articolato per specifici *target* di utenza ed ha facilitato una collaborazione fattiva con le organizzazioni, gli enti e le istituzioni che operano per il sostegno e la crescita del settore agricolo rurale.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

A partire dall'esperienza realizzata nel progetto VerdImpresa, nell'ambito dei servizi di orientamento all'imprenditoria femminile nelle aree agricole e rurali, il progetto di trasferimento si è posto quale obiettivo, quello di pervenire alla creazione di un modello di servizi integrati in grado di sostenere la crescita sociale ed economica di queste aree, modello che richiedeva

la condivisione delle organizzazioni proponenti: INIPA, Comitato Impresa Donna Emilia Romagna-CNA-PERFORMA -Confcommercio-.

Il contributo delle specifiche esperienze maturate dai diversi proponenti è l'elemento caratterizzante dell'intero progetto di trasferimento finalizzato alla realizzazione di una integrazione dei diversi settori produttivi nel territorio rurale: agricoltura, artigianato, commercio.

L'approccio utilizzato nell'erogazione dei servizi è quello dell'orientamento inteso come "insieme dei servizi per le transizioni" che consente di fare dell'orientamento uno strumento di azione sociale nella logica della rete e dell'integrazione tra soggetti e strutture differenti.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Destinatari diretti del progetto sono gli organismi partner dell'iniziativa in qualità di strutture di servizio delle associazioni di categoria di riferimento: Coldiretti, Confcommercio e CNA.

Il progetto ha previsto un'ATI di gestione composta da INIPA, Comitato Impresa Donna Emilia Romagna CNA, Performa Confcommercio, che ha portato a conclusione il progetto senza alcuna variazione. Tra i componenti si evidenzia una equa ripartizione percentuale del carico di impegni assunti nell'ambito del progetto con numerosi compiti e ruoli condivisi da tutti.

In termini di strategie e strumenti adottati per la comunicazione interna è stato costituito un Comitato di Pilotaggio del progetto e sono stati realizzati inoltre gruppi di lavoro informali.

Attività

Il progetto ha realizzato un riesame delle finalità e la definizione di linee guida per la realizzazione delle seguenti attività:

Studi e ricerche. Tale attività ha riguardato un'analisi sul "*Modello di sviluppo rurale integrato*" volta ad approfondire i nuovi modelli di sviluppo intersettoriale e le esperienze positive già realizzate; una analisi sul "*Modello di funzionamento delle reti intersettoriali*" finalizzata alle possibili modalità di integrazione tra i sistemi di rete già esistenti ed alla creazione di un modello di rete condiviso tra i diversi settori produttivi rappresentati.

Sono state contestualmente avviate attività relative all'analisi per l'applicabilità del modello "Verdelmpresa" ai territori di riferimento (Emilia Romagna, Toscana e Veneto) il cui obiettivo è quello di evidenziare gli elementi strategici del modello e le necessità di adeguamento del sistema di erogazione dei servizi.

Sensibilizzazione. Realizzata attraverso la definizione delle aree territoriali di intervento, e la pianificazione delle indagini. Sono stati inoltre avviati i contatti a livello territoriale con le strutture locali delle organizzazioni partner, preparatori all'attività di sperimentazione del modello di servizi integrati per l'imprenditoria femminile. Le aree territoriali interessate dall'attività di sensibilizzazione sono state Firenzuola, Castiglione dei Pepoli, Rovigo.

Formazione. Il processo di attuazione è proseguito con la fase di progettazione dei profili professionali e la fase di aggiornamento delle risorse responsabili della gestione della rete attraverso la realizzazione di un percorso di formazione di 13 giornate di aula. L'azione di formazione/aggiornamento ha avuto lo scopo di trasferire ai soggetti che operano all'interno delle organizzazioni partner, metodologie e strumenti di intervento comuni, atti a facilitare il buon

funzionamento della Rete di Servizi Integrati per l'imprenditorialità femminile.

Scambio. È stata avviata la sperimentazione sul territorio, sono state individuate le sedi operative per l'ubicazione degli sportelli e l'avvio dell'erogazione dei servizi di orientamento, assistenza alla verifica di fattibilità del modello.

Accompagnamento e tutoraggio. Tale attività, ha riguardato le aree campioni di Firenzuola, Castiglione dei Pepoli e Rovigo dove sono stati aperti degli sportelli per la sperimentazione e la validazione del modello. L'attività di accompagnamento e tutoraggio è stata una fase di testing sperimentale rivolta alle imprenditrici o neo imprenditrici per l'offerta di servizi di consulenza *in itinere* o assistenza per lo *start-up* di impresa.

Monitoraggio e valutazione. Per tutta la durata del progetto è stata realizzata una attività di monitoraggio attraverso rilevazioni *in itinere* e osservazione a incontri /gruppi.

Risultati/Prodotti

Per quanto riguarda i risultati prodotti dal processo di trasferimento della buona prassi, si rileva che la circolazione dei materiali prodotti ha avuto un ambito limitato ai settori di riferimento e nell'ambito delle regioni coinvolte dal progetto. Si è registrato comunque una ulteriore richiesta di materiale informativo e di incontri.

OB. 3 FSE - MISURA E1

TITOLO

T-TIMES - Conciliare i Tempi e le Metodologie di Formazione per le Donne nelle Cooperative Sociali

PROPONENTE

LUNARIA

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• Consorzio CONSOLIDA• Consorzio COIN	Friuli Venezia Giulia Lazio Provincia Aut. di Trento

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto pilota, chiamato "Ttilt -Adapting Training Times And Methodology To Life Times: how to enable women to take a lead in the social economy", sviluppato nell'ambito del Programma Leonardo da Vinci, aveva come obiettivo prioritario il reperimento di metodologie e strumenti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle donne con quelli di formazione.

Il progetto individuava l'accesso alla formazione e la possibilità di trarne il maggior profitto possibile, come fattore chiave per facilitare i percorsi di carriera delle donne ed incentivare la loro partecipazione alle cariche sociali e nelle sedi decisionali. Attraverso la metodologia di progettazione formativa individuata, sperimentata nei vari paesi e diffusa tra gli enti di formazione, il progetto ha contribuito a favorire l'accesso alla formazione delle donne, eliminando alcuni ostacoli come la disorganizzazione dei tempi di lavoro, la difficoltà a delegare alcuni compiti liberando tempo per la formazione, l'incompatibilità di orari di alcuni corsi ecc.

I diretti beneficiari del progetto, gli enti di formazione con i loro progettisti e formatori, hanno funzionato da moltiplicatori dei risultati, raggiungendo numerosi enti non profit. La conciliazione dei tempi e quindi la maggior partecipazione ha fatto sì che il progetto avesse un impatto positivo sulla possibile occupazione femminile, attraverso la creazione di corsi sull'impresa non profit.

Un interessante impatto indiretto che il progetto ha avuto, sono stati i "corsi sperimentali"; attraverso i quali, quadri e dirigenti di organizzazioni non profit, hanno avuto modo di valutare le competenze acquisite e quindi di valorizzarle anche in funzione di nuovi sistemi di organizzazione dei tempi di lavoro. Si è registrato inoltre un sensibile miglioramento nei percorsi di carriera delle lavoratrici all'interno delle strutture di appartenenza.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Obiettivo principale del progetto di trasferimento è quello di adattare e trasferire la metodologia di progettazione formativa elaborata nell'ambito del progetto pilota Ttilt alle cooperative sociali e loro consorzi ciò al fine di favorire l'accesso alle attività formative delle donne che lavorano nelle cooperative, migliorare la qualità della fruizione delle attività formative dei soci

delle cooperative, migliorare la qualità della formazione nelle cooperative sociali. Queste infatti hanno caratteristiche comuni agli altri enti non profit: la partecipazione di volontari, la struttura democratica, la motivazione dei lavoratori, l'attenzione ai bisogni del territorio e le finalità statutarie ancorate all'utilità sociale.

L'impianto metodologico del progetto di trasferimento ha avuto una fase iniziale di adattamento della metodologia complessiva che ha previsto una raccolta di informazioni e verifica delle linee guida. A tal fine sono stati realizzati dei *focus group*, dei momenti di confronto tra i partner sui sistemi per l'adattamento delle metodologie alle cooperative sociali e la progettazione di nuovi materiali.

Attività

IL progetto di trasferimento è stato realizzato attraverso le seguenti fasi/attività:

Studi e ricerca. L'attività di ricerca, finalizzata all'analisi sui contesti lavorativi oggetto del trasferimento è stata articolata nelle seguenti fasi: I) ricerca sulla bibliografia esistente in materia volta a verificare la presenza di nuove indagini in merito e l'elaborazione di metodi e materiali didattici rivolti alle donne o alle cooperative sociali; II) contatto con esperti di progettazione formativa all'interno del terzo settore; III) elaborazione di un questionario da somministrare alle donne che lavorano nelle cooperative sociali.; IV) predisposizione di un sistema di elaborazione dei questionari sia dal punto di vista qualitativo che statistico; V) interviste finalizzate ad approfondire i percorsi di vita delle donne che lavorano nelle cooperative sociali e del loro fabbisogno formativo.

I prodotti di tale attività di ricerca hanno contribuito alla redazione del rapporto di ricerca, le Linee Guida, la guida tascabile.

Sensibilizzazione. Al fine di far conoscere al maggior numero possibile di cooperative le linee guida sono stati realizzati diversi incontri di diffusione con i responsabili ed i coordinatori di cooperative sociali.

Sono stati inoltre realizzati cinque seminari di cui uno a Firenze e quattro a Roma, con i progettisti della formazione delle cooperative e consorzi, sulla base anche delle indicazioni emerse dai soggetti coinvolti.

Formazione. Al fine di sperimentare direttamente le diverse possibilità di applicazione della metodologia formativa sono stati attivati due corsi sperimentali aperti anche alla partecipazione di lavoratrici di cooperative non afferenti ai consorzi partner.

Monitoraggio e valutazione. Tale attività ha riguardato prevalentemente l'andamento dei corsi. Il monitoraggio è avvenuto attraverso gli stessi tutor dei corsi, che hanno utilizzato strumenti *ad hoc*, hanno verificato l'utilizzo e l'applicabilità della metodologia nonché ne hanno valutato l'impatto.

È stata inoltre realizzata una giornata di valutazione del progetto.

Risultati/Prodotti

Per quanto riguarda i risultati raggiunti dal progetto di trasferimento si evidenziano importanti traguardi, esso infatti ha coinvolto un numero significativo di formatori e coordinatori (52), ed

ha raggiunto, attraverso le diverse modalità attivate, circa 180 cooperative. Ha realizzato due corsi di formazione cui hanno partecipato 40 allieve e, la pagina *web* dedicata è stata consultata 532 volte.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

Dall'informa donna di Lecce alla Rete Provinciale per l'Orientamento

PROPONENTE

Univ. Lecce

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Mediterranea Onlus	<ul style="list-style-type: none">• Amministrazione Comunale Di Alezio• Amministrazione Comunale Di Nardo'• Amministrazione Provinciale Di Lecce• Amministrazione Comunale Di Tricase• Amministrazione Comunale Di S. Cesario• Amministrazione Comunale Di Maglie	Puglia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Informadonna è un centro di informazione, orientamento e iniziative al femminile. Nato grazie ai finanziamenti del FERS nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria URBAN - sottoprogramma Lecce 16-, gestito dall'ATI con capofila Mediterranea Onlus e con la partnership del centro studi Osservatorio Donna dell'Università di Lecce.

L'obiettivo prioritario del progetto Informadonna è stato quello di rispondere ai bisogni di integrazione economica e sociale delle donne della città di Lecce, in particolare, delle donne residenti nel centro storico, quartiere che presenta una serie di problematiche sociali tra le quali:

- disoccupazione di lunga durata
- forte riduzione della popolazione attiva
- degrado abitativo
- alto numero di minori a rischio di devianza
- elevato tasso di analfabetismo.

La risposta di integrazione economica e sociale delle donne, ed in particolare delle donne residenti nel quartiere suddetto, è stata garantita da un sistema articolato e integrato con funzioni principalmente di prima accoglienza, ascolto, rilevazione dei bisogni, informazione e consulenza, attraverso un servizio attivo tutti i giorni nel cuore del quartiere.

Il sistema utilizzato da Informadonna può essere considerato a tutti gli effetti polifunzionale, offrendo servizi diversificati in tre aree di intervento:

- promozione della salute e del benessere individuale e sociale;
- promozione della cultura e della creatività femminile,
- promozione della creazione di impresa e dell'inserimento lavorativo.

In queste tre aree viene condotta un'attività di informazione di primo e secondo livello, di orientamento e *counseling*, e vengono promosse iniziative di approfondimento in forma di brevi corsi laboratori.

Gli strumenti utilizzati da Informadonna sono stati: il sistema informativo, l'inserimento lavorativo e professionale, l'orientamento attivo, la mediateca.

Nel centro Informadonna, attraverso una costante azione di consulenza e orientamento, sono stati raggiunti risultati importanti quali: aver avvicinato le utenti alla formazione, aver fatto utilizzare alle utenti i diversi sistemi di informazione per la ricerca di lavoro, aver fatto partecipare le utenti ad esperienze associative e/o cooperativistica, aver fatto acquisire alle utenti la consapevolezza dei diritti loro spettanti e delle possibili forme contrattuali.

A livello *mainstreaming* il progetto è stato adottato in modo stabile dal promotore e da parte di attori pubblici e altri attori privati non coinvolti nel progetto.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento ha inteso avviare un processo di implementazione del centro Informadonna ad una Rete Provinciale per l'Orientamento. Esso si è posto di raggiungere come risultato quello di creare una rete provinciale di servizi polifunzionali e polispecialistici integrati, per favorire l'inserimento socioeconomico dei giovani, delle donne e degli adulti in cerca di nuovo impiego. Il trasferimento della buona pratica, ha quali destinatari, la Provincia di Lecce e alcune amministrazioni comunali. In particolare il progetto ha inteso attivare sportelli in precise località, al fine di coprire l'intera provincia e facilitare quindi l'accesso anche alle persone che vivono in zone dislocate e poco agevoli per il raggiungimento dei centri Informadonna già presenti sul territorio.

Il progetto di trasferimento ha inteso creare delle strutture flessibili e polivalenti, in grado di offrire, non solo alle donne, strumenti di autoconsultazione e di prima informazione ai percorsi di orientamento e di consulenza guidati e supportati da esperti al fine di favorire negli utenti un atteggiamento attivo e consapevole.

La buona pratica originaria è stata trasferita in parte, essa infatti riguarda solo due dei tre settori di intervento originari: lavoro e impresa. È stato inoltre implementato e migliorato il sistema di monitoraggio dei servizi offerti.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto di trasferimento è stato realizzato da un'ATI tra Università degli studi di Lecce e Mediterranea- Associazione per lo sviluppo locale-. L'ATI risulta costruita sulla base di tre criteri: le competenze dei componenti, il possesso dei requisiti richiesti dall'Avviso, l'affinità di intenti. Per quanto attiene alla ripartizione del carico di lavoro, l'Associazione Mediterranea, risulta essere quella con la maggiore percentuale di impegni.

Relativamente agli apporti di ciascuna componente dell'ATI sono stati in parte condivisi, con ovvie specificità per ciascuno. In particolare l'Università di Lecce ha contribuito a diffondere una particolare concezione dei servizi nel contesto locale, mentre l'Associazione Mediterranea ha contribuito a produrre innovazione in una determinata area.

Per quanto riguarda la partnership questa è composta dalla Provincia di Lecce e dai Comuni di San Cesareo, Nardò, Maglie, Alezio e Tricase.

Gli apporti e i ruoli dei partner risultano analoghi per ognuno di loro, infatti, tutti hanno contribuito alla realizzazione, alla divulgazione dell'iniziativa ed a diffondere una particolare cultura nel contesto locale.

La comunicazione interna è stata realizzata attraverso gruppi di lavoro informali, ciò non a discapito dell'efficienza e dell'efficacia gestionale del progetto.

Attività

Nel corso della realizzazione del progetto sono state realizzate le seguenti attività:

Formazione. Tale attività è stata rivolta a tutor e operatori, finalizzata ad una loro acquisizione di competenze specifiche per svolgere le attività previste dagli sportelli. È stata realizzata utilizzando metodologie di tipo tradizionale (lezioni frontali), lavori di gruppo, analisi di casi, simulazioni.

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività è stata finalizzata ad accompagnare gli utenti che si sono rivolti agli sportelli per la ricerca di lavoro e/o per la creazione di impresa ed è stata realizzata attraverso: tutoraggio per il trasferimento di *know how*, consulenza *in itinere*, assistenza-*start up*, facilitazione del processo di apprendimento *on line*.

Studi e ricerche. È stata realizzata un'analisi sul mercato del lavoro della Provincia di Lecce. I risultati di tale indagine hanno fornito informazioni sull'occupabilità, sui segmenti di mercato per nuove imprese, sullo stato dei servizi territoriali. La tipologia, i metodi e gli strumenti utilizzati per la conduzione dell'indagine sono stati: l'analisi dei fabbisogni, la raccolta e l'analisi di documenti, le interviste a testimoni privilegiati, la raccolta dati, la creazione di una banca dati, l'elaborazione statistica dei dati.

Sensibilizzazione. Tale attività realizzata su tutta la Provincia di Lecce, è stata finalizzata in misura prevalente alla informazione ed alla promozione del progetto. Sono stati inoltre realizzati incontri di adesione al progetto, tavoli di concertazione *forum* interattivi. I risultati dell'azione di sensibilizzazione, rivolta ad operatori, imprenditori, parti sociali ed attori istituzionali, sono stati la costituzione di reti locali, protocolli di intesa e sensibilizzazione degli attori di sviluppo e del contesto locale.

Scambio. Tale attività è stata finalizzata alla attivazione di una rete di scambi con gli altri attori. Realizzata attraverso gruppi di lavoro tra interlocutori di contesti diversi, momenti di affiancamento, seminari e conferenze e lo sviluppo congiunto di prodotti e servizi. Il risultato di questa attività ha portato alla preparazione di figure professionali per il trasferimento ed alla acquisizione di nuove competenze.

Monitoraggio e valutazione. L'attività di monitoraggio ha riguardato le attività svolte e i servizi offerti dagli sportelli. È stata realizzata mediante la progettazione degli strumenti di rilevazione, interviste a testimoni privilegiati, osservazione partecipata ad incontri e gruppi di lavoro, rilevazioni *in itinere*, raccolta e analisi documentale.

I risultati di tale attività sono stati la ridefinizione delle attività previste e l'acquisizione di nuove informazioni utili per il miglior funzionamento degli sportelli.

Risultati/Prodotti

Per quanto riguarda i risultati del progetto di trasferimento, si segnala il fatto di aver portato a regime un sistema sperimentale complesso che ha visto offrire servizi mirati a circa 2000 utenti. Sono state attivate numerose iniziative sia presso gli sportelli sia presso enti esterni e si è raggiunta un'ottima affiliazione dell'utenza.

La diffusione è avvenuta nella sola regione coinvolta nel progetto ed nei comuni coinvolti.

Si rileva che, alla luce dell'esperienza realizzata, alcuni comuni, hanno stipulato convenzioni di tipo privato, al fine di assicurarsi il prosieguo del servizio oltre la durata del progetto.

- **INTEGRAZIONE SISTEMI**
Orientamento

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

Il tutor didattico come strumento di miglioramento dell'efficacia occupazionale del sistema universitario

PROPONENTE

Ats-Univ. La Sapienza - Ass.For.Seo.Confor

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
• ASS.FOR.SEO SCARL; CONFORINFORMATICA SPA; CONFOR SRL.		Lazio Lombardia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il modello della buona pratica che si vuole trasferire deriva da azioni di miglioramento e sviluppo della didattica universitaria avviate dall'Università Cattolica di Milano, per un potenziamento della metodologia, con conseguente sviluppo delle opportunità di inserimento lavorativo degli studenti ed acquisizione degli strumenti comportamentali e cognitivi utili per sviluppare strategie di autorientamento ed autopromozione relative all'esito del percorso universitario. L'inserimento del tutor didattico, inoltre, ha fortemente contribuito al miglioramento dei servizi a favore degli studenti.

La buona pratica ha offerto anche un'opportunità di occupazione diretta, tramite l'affidamento degli incarichi di tutor didattico a neolaureati o professionisti.

La buona pratica individuata ha avuto un forte valore strategico, in quanto ha rappresentato un modello di riferimento per l'implementazione del tutor nelle strutture universitarie nazionali ed un elemento di innovazione nel panorama accademico italiano, tanto da consentirne l'adozione da parte di tutti gli atenei, che, pur con le loro criticità, hanno elementi di potenzialità utili al raggiungimento degli obiettivi del progetto.

L'istituto del "tutor didattico", pur nascendo in una struttura privata, quale l'Università Cattolica di Milano, si presta ad essere inserito anche in Università pubbliche, in quanto, avendo forti ripercussioni sulla qualità del servizio offerto allo studente e sulla modalità di relazione tra questo e la struttura universitaria, inserisce un elemento visibile, concreto e personale nella relazione tra lo studente e l'istituzione, riducendo, così, le distanze organizzative e relazionali.

Il tutor, inoltre, deve servire anche da connessione tra l'esperienza didattico-formativa universitaria dello studente e il contesto professionale e lavorativo di riferimento.

Il tutoraggio consente una certificazione aggiuntiva del percorso didattico formativo dello studente, che può, così, fornire un *curriculum* formativo dettagliato in cui sono evidenziate anche le potenzialità e le competenze acquisite. L'esperienza di tutoraggio, infine, permette l'acquisizione di una formazione e di un'esperienza certificata, valida anche come tirocinio *post lauream*.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

La buona pratica trasferita rappresenta, al momento, il principale esempio di servizio di tutoring universitario a regime in Italia.

Il sistema, pur interessando l'intero Ateneo, è stato sviluppato nell'ambito della Facoltà di Psicologia 2 dell'Università degli Studi di Roma La Sapienza, quindi nello stesso ambito dell'organizzazione beneficiaria del trasferimento.

Il modello originario è stato integrato con strumenti informativi ed un sistema di procedure più articolato, atti a sostenerne l'efficacia nell'ambito più ampio e complesso dell'organizzazione didattico-formativa.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Al fine di rispondere adeguatamente alle esigenze degli studenti del I anno della Facoltà di Psicologia 2 i soggetti coinvolti nell'ATS hanno, in egual misura, contribuito alla gestione e realizzazione del trasferimento, apportando specifiche conoscenze e promuovendo la particolare idea progettuale nel contesto locale.

Attività

Sono state realizzate le seguenti attività:

Studi e ricerche. L'indagine ha inteso delineare, da un lato, una fotografia degli studenti del primo e secondo anno iscritti a ciascuno dei tre Corsi di Laurea della Facoltà di Psicologia 2, mettendo in evidenza alcune loro caratteristiche personali, e approfondire, dall'altro, se e in quale misura tali studenti erano interessati a fruire di un servizio di didattica tutorata, accuratamente personalizzata secondo le reali esigenze dei potenziali fruitori.

Formazione. Il corso di formazione dei responsabili del servizio di tutoraggio ha avuto la finalità di integrare e coordinare le azioni dei diversi ruoli coinvolti nella gestione ed erogazione del servizio. In particolare, la definizione "responsabili" non è pienamente corretta laddove l'organizzazione della gestione del servizio è frutto del lavoro di analisi, studio e sperimentazione che costituisce gran parte del progetto stesso. In tal senso, infatti, la responsabilità del servizio è accentrata sulla figura del coordinatore e del supervisore, mentre l'azione formativa in oggetto comprende sì i supervisori ma non il coordinatore. Visto il carattere sperimentale dell'attività, infatti, è stato valutato opportuno - come peraltro previsto anche in fase progettuale - rivolgere il corso anche alle risorse che all'interno della Facoltà erano coinvolte a diverso titolo nell'iniziativa.

L'azione formativa si è centrata sui seguenti obiettivi:

- sviluppare e coordinare interventi specifici nell'ambito dell'implementazione del servizio;
- capitalizzare l'esperienza in maniera sistematica;
- offrire uno spazio di confronto in merito alla gestione del servizio.

Il corso di formazione dei tutor ha avuto la finalità di fornire loro gli strumenti di base per sostenere il compito assegnato e per erogare il servizio e di supportarli attraverso un'azione di supervisione.

Tale duplicità di obiettivi e metodologie di erogazione è dovuta all'esigenza di fornire ai tutor non solo strumenti iniziali, ma anche elementi di sostegno direttamente correlati all'erogazione del servizio, che consentano di illustrare il ruolo del tutor sia dal punto di vista organizzativo che comportamentale e di analizzare la relazione con l'utente/studente e fornire gli strumenti specifici per gestirla efficacemente.

Accompagnamento e tutoraggio. Ha riguardato l'implementazione del servizio di tutoring agli studenti del I anno della Facoltà di Psicologia 2 ed è consistito essenzialmente nell'assistenza iniziale e nella consulenza *in itinere*, mediante l'utilizzo di dispositivi di comunicazione in *network*, come sistema informativo a supporto del servizio.

Sensibilizzazione. Mediante il ricorso a seminari informativi, rivolti a tutti gli attori del trasferimento, si è sensibilizzato il contesto locale e si sono forniti dati e informazioni sull'esperienza.

Scambio. È consistito nell'analizzare la buona pratica oggetto del trasferimento ricorrendo totalmente allo strumento dell'attività congiunta di ricerca, coinvolgendo tutti i formatori e gli operatori con pubblicazioni scientifiche sui modelli di riferimento utilizzati.

Monitoraggio e valutazione. Ha presidiato e garantito l'efficienza del processo, effettuando puntuali rilevazioni *in itinere* mediante la progettazione e la realizzazione di opportuni strumenti di rilevazione, realizzando rapporti e preparando figure professionali per far acquisire loro le nuove competenze.

Risultati/Prodotti

La Facoltà di Psicologia 2 dell'Università La Sapienza, ha sperimentato e messo a regime il servizio di tutoring per gli studenti. Ciò è avvenuto attraverso un processo di analisi e ricerca che ha sancito i presupposti per una modellizzazione efficace del servizio. Una fase di formazione dei supervisori e dei tutor ha dato avvio alla sperimentazione/implementazione. Due seminari, di inizio e chiusura progetto, hanno consentito un confronto sul tema tra gli operatori di settore.

L'implementazione del servizio ha coinciso con lo sviluppo di un *panel* di procedure e strumenti, raccolti in un ampio manuale di servizio. Oltre alle procedure di selezione e formazione dei tutor, sono stati sviluppati strumenti specifici per l'erogazione del servizio di tutoring ed è stato progettato ed implementato un innovativo servizio, veicolato tramite un sistema informativo via *web*.

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

Diffusione di modelli organizzativi individuati per l'elaborazione e la realizzazione di azioni strutturate di informazione e orientamento al fine di sostenere l'innovazione e il miglioramento della qualità dell'offerta formativa

PROPONENTE

CENSIS Servizi S.p.A.

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• SIDA SRL	<ul style="list-style-type: none">• CONFAPI• IAL Emilia Romagna, Marche• GA Montefeltro leader• Università di Camerino• ACRAM• Agenzia Regionale Marche Lavoro• UIL Abruzzo, Marche, Umbria	<ul style="list-style-type: none">AbruzzoEmilia RomagnaLazioLombardiaMarcheUmbria

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica da trasferire deriva dal progetto "Problematiche Comunitarie", finalizzato allo sviluppo delle abilità contrattuali degli individui nel mercato del lavoro, per accrescere le loro competenze e opportunità di impiego, anche alla luce di nuove forme flessibili di inserimento lavorativo, che se da un lato comportano una facilitazione nell'ingresso dall'altro complicano la permanenza qualificata nel mondo del lavoro.

Attraverso percorsi formativi individualizzati ed innovativi, sono stati elaborati metodi e strumenti per affrontare i mutamenti del mercato del lavoro e favorire una partecipazione attiva ai progressi della società della conoscenza e alla promozione dell'occupabilità, alla luce della diffusione delle nuove tecnologie e degli strumenti considerati innovativi.

In questo contesto, nel quale sono stati interessati gli attori locali coinvolti nel processo di apprendimento e i rappresentanti delle parti sociali, sono stati individuati percorsi integrati, affiancati da azioni di orientamento e valutazione delle aspettative dei singoli, e indicati strumenti utili sia per le imprese che per i soggetti da inserire nel mercato del lavoro.

La buona pratica ha, pertanto, perfezionato la qualità dei metodi e dei contesti di insegnamento, per migliorare le competenze dei soggetti disoccupati o in cerca di nuova occupazione, per far acquisire loro ulteriori livelli di qualificazione professionale, di competenze e capacità imprenditoriali.

L'applicazione della buona pratica ha portato alla realizzazione di una rete di servizi per l'orientamento alla formazione e al lavoro in collaborazione con gli enti e le organizzazioni presenti sul territorio, favorendo, così, il miglioramento delle capacità individuali e dei sistemi locali e permettendo di acquisire sia nuove competenze che innovazioni tecnologiche.

Allo scopo di facilitare l'integrazione formativa e socio-lavorativa degli individui, il principale strumento impiegato è stato un *call center*, inteso come polo informativo a sostegno dei sog-

getti, delle aziende e delle parti sociali nella rilevazione delle loro esigenze e nella successiva progettazione degli interventi formativi.

La creazione del *call center* garantisce una sinergia tra enti, organizzazioni ed individui, poiché sostiene la rilevazione dei fabbisogni formativi, rafforza l'offerta e la domanda di formazione, sviluppa forme di partnership con lo scopo di definire l'elaborazione e l'attuazione di politiche comuni volte a facilitare lo sviluppo locale e a favorire i processi di apprendimento.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il modello organizzativo della buona pratica, individua nell'utilizzo del *call center* lo strumento tecnico della consulenza, che ha per oggetto l'orientamento e l'inserimento professionale del giovane, mettendolo in relazione con la domanda di lavoro. Il modello organizzativo si articola in tre fasi:

- in un primo momento, e ciò avviene telefonicamente con l'ausilio delle operatrici, si struttura il colloquio con il giovane, dove si cerca di portare alla luce i suoi orientamenti, le aspettative e le motivazioni al cambiamento, individuando i fabbisogni formativi oppure rivolti alla ricerca di un'occupazione o alla modifica del rapporto professionale in corso.
- nella seconda fase, viene approfondita, da parte dell'operatore, la raccolta delle informazioni e la comprensione dei problemi; vengono individuate le possibili soluzioni e vagliate le occasioni al momento disponibili; viene illustrata la serie di alternative/opportunità per arrivare ad un'analisi/diagnosi occupazionale; viene richiesto il *curriculum* da inserire in una banca dati telematica dove sarà possibile, periodicamente, aggiornare i dati.
- nella terza fase, infine, il giovane viene messo in contatto con un'azienda o un'organizzazione la cui richiesta combacia con le esigenze espresse in precedenza; nel caso in cui il soggetto abbia espresso un'esigenza formativa viene informato e, su richiesta, viene direttamente messo in contatto con gli enti di formazione che al momento hanno aperti i bandi di partecipazione per i corsi di interesse del giovane.

Tale modello organizzativo individua lo strumento tecnico della consulenza anche per le aziende, producendo azioni positive nell'erogazione di servizi reali alle imprese ed in particolare in ordine all'*assessment*, alla formazione e allo sviluppo delle risorse umane.

Lo strumento del *call center* consente uno stretto raccordo tra esigenze delle imprese, dei lavoratori e delle parti sociali e mira a far uscire le PMI dalla spirale di una formazione dettata dall'emergenza, a formare ed inserire i soggetti anche nelle imprese di piccolissime dimensioni, che di solito presentano maggiori difficoltà a frequentare processi formativi, a sostenere l'uso di metodologie rispondenti alle esigenze di soggetti giovani, conciliando i tempi di lavoro e il tempo di non lavoro, a promuovere l'introduzione e l'uso delle nuove tecnologie.

Le azioni realizzate al termine del progetto hanno analizzato a fondo le differenti situazioni e posto le basi per la riproducibilità del *call center*; inoltre, la rete creatasi tra i numerosi partner ha sicuramente contribuito all'analisi dei contesti e a far emergere le specificità territoriali come elementi importanti da tenere in adeguata considerazione. Proprio da ciò è derivata l'e-

significa di adattare le “caratteristiche” della buona pratica a situazioni non completamente sovrapponibili a quella originale.

Soggetti coinvolti/Destinatari

La scelta dei partner ha avuto come obiettivo la ricerca di soggetti competenti che fossero impegnati nella verifica delle attività di trasferimento e riproducibilità della buona pratica. È stata costituita un'ATI, composta dal Censis Servizi di Roma e dalla SIDA di Ancona, con lo scopo di garantire la gestione e la realizzazione dell'attività, sviluppando sinergie e integrazioni nei propri campi specifici di azione. L'ATI si è avvalsa della collaborazione di una partnership costituita da enti di formazione, sindacati dei lavoratori, associazioni di categoria e società private.

Gli obiettivi prioritari che hanno legato i partner sin dall'inizio delle attività progettuali si possono sostanzialmente ricondurre alla:

- volontà di promuovere iniziative volte a favorire l'inserimento lavorativo dei soggetti in cerca di occupazione;
- verifica della trasferibilità della buona pratica a sostegno di una metodologia informativa, innovativa ed integrata.

I partner hanno condiviso l'importanza di attivare una serie di azioni che consentissero una buona organizzazione di flussi informativi tra gli enti locali, verso i privati e le autorità centrali supportati principalmente da una adeguata strumentazione tecnica/tecnologica così come rappresentata dalla buona pratica del *call center*.

Il progetto si è rivolto da un lato agli *addetti ai lavori*, vale a dire operatori della formazione e del mondo del lavoro che spesso si trovano a lavorare in sistemi “rigidi”, con enormi ostacoli e difficoltà ad interagire tra loro in modo funzionale e produttivo, generando situazioni difficili per i lavoratori, che non riescono ad inserirsi nel mercato del lavoro o a ricollocarsi; dall'altro, destinatari importanti sono stati gli stessi *lavoratori*, giovani e meno giovani, per favorire e migliorare l'incontro fra la domanda e l'offerta di lavoro.

Attività

Le attività realizzate hanno riguardato:

Formazione. L'attività formativa è stata rivolta ad operatori coinvolti quotidianamente nei processi di progettazione, realizzazione e valutazione degli interventi formativi e di orientamento. Le finalità perseguite sono state:

- analisi dei modelli e degli strumenti esistenti nell'ambito dell'orientamento, delle metodologie formative e del bilancio delle competenze, per sistematizzare una serie di attività ed interventi in relazione alle singole esigenze degli utenti;
- definizione di uno o più modelli di orientamento e di metodologie dell'apprendimento in un'ottica di sistema (strumenti innovativi, figure professionali qualificate);
- definizione di metodologie relative al consolidamento di reti.

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività di accompagnamento e tutoraggio ha consentito la realizzazione di momenti di valutazione e raccordo tra i diversi partner. Uno degli aspetti salienti del progetto è stato quello di aver previsto l'intervento attivo e concertato di diversi operatori che, pur avendo ciascuno una propria specificità, hanno acconsentito a lavorare insieme e a collaborare, creando una rete di partner diversificati non solo territorialmente, in quanto ubicati nelle sei Regioni di riferimento del progetto, ma anche rispetto alle loro diverse competenze e specificità. La creazione di un gruppo di lavoro, che fosse in grado di supportare la realizzazione progettuale sostenendo le diverse competenze e favorendo i momenti di coordinamento con gli attori chiave mediante un'azione di tutoraggio, ha di fatto realizzato una funzione di raccordo della rete, con la finalità di facilitare i percorsi di trasferimento della buona pratica.

Studi e ricerche. L'attività di ricerca ha fornito uno strumento per la verifica del trasferimento della buona pratica, prevedendo il collegamento con gli attori chiave individuati nei territori di riferimento, dove ciascuno, in base alla propria esperienza e al proprio *know how*, ha contribuito all'individuazione delle modalità di trasferimento e riproducibilità attraverso:

- la realizzazione di uno studio sulla legislazione nazionale e regionale, volto a fornire un quadro di riferimento normativo utile per comprendere il contesto nel quale si stava operando;
- la realizzazione di quattro indagini sul campo presso soggetti protagonisti nel mercato del lavoro;
- la costruzione degli strumenti di indagine utilizzati nel corso della ricerca;
- la pianificazione e gestione di incontri con rappresentanti istituzionali, delle parti sociali e del mondo produttivo.

Sensibilizzazione. Si è risolta nella costituzione di un polo informativo, per la diffusione presso diversi operatori e soggetti del progetto, evidenziando, di volta in volta, le opportunità di proposizione in altri contesti sia territoriali che di sistema, nonché gli effetti positivi attesi non solo nel breve ma anche nel lungo periodo: nella creazione di un sito *web* dedicato al progetto (www.formazionebuonepratiche.net), per l'aggiornamento in tempo reale sulle attività in corso di realizzazione. La diffusione dei risultati intermedi della ricerca e l'organizzazione di sei seminari hanno coinciso con i momenti di formazione in aula, tenuti nelle città di Ancona, Roma, Piacenza e Perugia.

Scambio. Con questa attività è stato attivato un processo di interazione fra le Regioni individuate, affinché si potessero studiare, analizzare ed eventualmente modificare le condizioni per trasferire e riprodurre la buona pratica. Le Regioni scelte sono state Umbria, Emilia Romagna e Marche: in particolare, lo scambio è stato attivato tra le Regioni Marche ed Emilia Romagna e si è concretizzato nella condivisione delle esperienze effettuate nell'ambito di ciascun territorio, in incontri appositamente organizzati e nella successiva analisi dei risultati emersi.

Monitoraggio e valutazione. È stato monitorato il lavoro svolto in base ai risultati parziali e conclusivi. Il processo di valutazione individuato è stato concepito per poter cogliere tutti gli elementi di processo significativi e gli eventuali scarti tra risultati attesi e risultati ottenuti nella loro complessità ed interdipendenza. È stata prevista sia un'indagine di tipo quantitativo, volta a raccogliere dati, numeri, elementi quantitativi del progetto, sia una valutazione di tipo quali-

tativo, capace di recuperare descrizioni, ipotesi e significati nei quali ricercare i possibili criteri di lettura e comprensione degli stessi dati quantitativi.

Il sistema di monitoraggio e valutazione, attraverso l'applicazione di procedure *standard*, ha puntato a cogliere l'efficacia, l'efficienza, l'accessibilità e la trasferibilità dei risultati, cercando sempre di garantire un approccio partecipato e condiviso nei confronti dei diversi attori di riferimento del progetto.

Risultati/Prodotti

Risultato principale è stato l'*analisi SWOT* della buona pratica, con l'elaborazione di spunti per un suo concreto sviluppo futuro, basato sull'esame dei punti di forza e di debolezza legati alle caratteristiche territoriali, sociali ed economiche del contesto di riferimento.

Il prodotto principale è stata la pubblicazione di un libro contenente i risultati ottenuti, accompagnato da un *CD-Rom* che, oltre ai contenuti del libro, contiene gli strumenti utilizzati nella realizzazione del progetto.

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

Mestieri in rete

PROPONENTE

Università Cattolica del Sacro Cuore

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• Comune di Fano• Provincia di Venezia• Job Center di Genova• Città dei Mestieri e delle Professioni di Milano.	<ul style="list-style-type: none">LiguriaLombardiaMarcheVeneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

L'obiettivo del progetto nell'ambito del quale è stata sperimentata la buona pratica era quello di trasferire il modello europeo "Città dei Mestieri e delle Professioni". La Città dei Mestieri si presenta come un'opportunità innovativa, in grado di favorire l'integrazione tra i sistemi dell'istruzione, della Formazione e del Lavoro attraverso nuove metodologie contestualizzate e si caratterizza come un luogo fisico basato sull'integrazione tra risorse informative e di consulenza per rispondere ad utenti che hanno bisogno di punti di riferimento, di orientamento e di informazioni sul lavoro e sulla formazione.

La buona pratica deriva da tre progetti ad essa direttamente collegati, finanziati con fondi europei, di cui due realizzati dal CROSS dell'Università Cattolica di Milano, che hanno permesso di definire procedure e strumenti poi utilizzati per l'apertura della Città dei Mestieri di Milano, e uno realizzato dal Job Center di Genova, che ha permesso di modificare ed ottimizzare alcune procedure e dispositivi di servizio al pubblico già esistenti, rendendoli più corrispondenti al modello della Città dei Mestieri di Genova.

Il primo progetto "Orientarsi e formarsi in Europa: progetto per la Città dei Mestieri e delle Professioni" ha ottenuto il *label* "Città dei Mestieri e delle Professioni di Milano", ha definito un progetto di fattibilità che ha fornito indicazioni utili per l'apertura della nuova sede ed ha rafforzato la partnership.

Il secondo "Orientarsi nella Città dei Mestieri e delle Professioni" ha creato strumenti per l'orientamento coerenti con i principi ispiratori della Città dei Mestieri, li ha sperimentati all'interno di un percorso di orientamento e li ha resi trasferibili nella nuova sede, affrontando in modo diretto la difficoltà di inserimento lavorativo dei giovani diplomati o laureati.

Il terzo "Creazione di un centro di transizione al lavoro", nato nell'ambito dell'iniziativa comunitaria Zenit Urban, si configura come un'agenzia territoriale capace di costruire e sperimentare percorsi autonomi di transizione al lavoro di giovani disoccupati o espulsi dal mercato del lavoro.

I tre progetti nel loro complesso, creando, sperimentando e rendendo trasferibili alcuni strumenti per l'orientamento, hanno raggiunto l'obiettivo di aiutare le persone ad acquisire un insieme di strumenti e informazioni per muoversi nel mercato del lavoro, sostenendole nella

messa a punto di un piano per organizzare e condurre la propria ricerca di lavoro o formazione, riducendo così i tempi di permanenza nello stato di disoccupazione.

Le esperienze di Milano e Genova testimoniano la traducibilità della Città dei Mestieri in Italia, mediante l'intesa tra i principali attori di un territorio e la condivisione di risorse e competenze.

Il modello, dato il suo approccio universalistico rispetto all'utenza, l'approccio multidisciplinare, la centralità del cliente e l'organizzazione spaziale e dei servizi, può essere adattato e trasferito in contesti analoghi, ma anche diversi, laddove esistano gli stessi bisogni di informazione e transizione lavorativa di soggetti giovani o in condizioni di riconversione/riprogettazione professionale.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il modello organizzativo della Città dei Mestieri di Milano e Genova è stato trasferito alle Città dei Mestieri di Fano e Treviso. Il trasferimento ha permesso la realizzazione delle nuove Città dei Mestieri, con la collaborazione delle forze istituzionali, economiche e sociali del territorio. Inoltre, la Città dei Mestieri di Treviso ha avviato il processo per ottenere il *label* dalla Città dei Mestieri di Parigi.

Oltre al modello organizzativo, sono state trasferite alle Città dei Mestieri di Fano e Treviso le metodologie per operare sul territorio relativamente al servizio di orientamento.

La metodologia scelta per attuare il trasferimento è stata quella della formazione-intervento, processo di apprendimento che porta un gruppo di persone a condividere presupposti, contenuti, modalità e soluzioni di cambiamento e movimento all'interno dell'organizzazione, che favorisce lo scambio e permette di integrare la formazione con il trasferimento. Tale metodologia usa l'alternanza di momenti in aula e di *project work*.

Soggetti coinvolti/Destinatari

La divulgazione del modello ha riguardato il Jobcenter di Genova che, oltre all'apporto di conoscenze e competenze per la gestione del Comitato Scientifico, ha contribuito alla realizzazione e al coordinamento del trasferimento del *know how* tecnico del modello.

Il Comune di Fano e la Provincia di Treviso, oltre a partecipare al Comitato Scientifico, hanno promosso la disseminazione e la diffusione del modello nel contesto locale. L'Amministrazione di Treviso è subentrata a quella di Venezia a seguito di una manifestazione di interesse maggiore di adesione al progetto.

Gli operatori di diversi enti che opereranno effettivamente all'interno della Città dei Mestieri sono stati i *destinatari diretti* dell'esperienza, mentre le Amministrazioni e gli *stakeholder* più interessati a promuovere la nascita di una Città dei Mestieri locale ne sono stati i *destinatari indiretti*.

Attività

Nel corso della realizzazione del progetto sono state attuate le seguenti attività:

Formazione. Si è incentrata sul trasferimento del modello del servizio e della formazione al

ruolo, esplicitati poi in un manuale organizzativo generale e in siti internet locali. L'attività si è basata essenzialmente su *project work* e lezioni frontali di tipo tradizionale, miste a lavori di gruppo, con simulazioni in *role-playing* e visite guidate.

Accompagnamento e tutoraggio. A Fano ci si è concentrati, mediante il tutoraggio e la consulenza *in itinere*, sulla sperimentazione del servizio all'interno dell'informa-giovani del Comune, per cui gli operatori hanno realizzato banche dati con i relativi sistemi gestionali. Nella Provincia di Treviso, sempre utilizzando il tutoraggio e la consulenza, si è, invece, privilegiata la sperimentazione in laboratorio con la realizzazione di dispense.

Studi e ricerche. La Provincia di Treviso ha fatto riferimento alla realizzazione di un rapporto riguardante l'analisi dei fabbisogni territoriali di orientamento e di nuove figure professionali mediante la raccolta di dati di settore, con successiva elaborazione e stesura di report finali che hanno portato ad informazioni aggiornate sullo stato dei servizi territoriali in tema di occupabilità.

Sensibilizzazione. Il Comune di Fano ha realizzato una sensibilizzazione sulle ricadute del progetto, organizzando un convegno finale di *focus group*, un manuale generale e un sito internet con supporti cartacei illustrativi.

La Provincia di Treviso, invece, oltre al convegno finale, ha realizzato un manuale più specifico per le attività locali e un sito internet con la produzione parallela di un *CD-Rom*.

Monitoraggio e valutazione. Si sono incentrati sulla rilevazione della qualità delle attività di formazione e dei prodotti realizzati, progettando strumenti di osservazione che permettessero una lettura dei dati a fine progetto.

Risultati/Prodotti

Hanno riguardato l'analisi dei contesti locali di Fano e Treviso, al fine di rilevarne le caratteristiche per inquadrare le esigenze degli utenti e la mappa dei servizi di orientamento offerti sul territorio dalle organizzazioni pubbliche e private.

A questo scopo è stata attuata una collaborazione attiva con altre esperienze avviate in Europa, finalizzata alla possibilità di trasferimento di pratiche omogenee e/o complementari.

Il trasferimento del modello delle Città dei Mestieri di Milano e Genova alle neo costituite Città dei Mestieri di Fano e Treviso ha realizzato azioni di progettazione, ricerca-azione, formazione-intervento e accompagnamento-supervisione con trasferimento di metodologie e prodotti specifici.

I prodotti del progetto hanno riguardato i rispettivi report di analisi dei contesti locali di Fano e Treviso ed un report di analisi del modello europeo e italiano della Città dei Mestieri, con l'indicazione delle modalità di partnership. È stato realizzato un manuale con linee guida generali comuni, oltre a due manuali locali del servizio con due siti internet dedicati.

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

L'adozione e l'utilizzazione del modello di valutazione della qualità dei servizi di orientamento del Cesos nella Regione Liguria e nella Provincia di Reggio Emilia

PROPONENTE

CESOS

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• IAL Emilia Romagna• IAL Liguria Studio Meta	Emilia Romagna Liguria

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto proviene da due precedenti esperienze finanziate dai POM 940030/I/3 e 940028/I/3 che hanno coinvolto tutte le regioni italiane.

In tali progetti è stato elaborato il "Modello di valutazione della qualità dei servizi di orientamento professionale", finalizzato a favorire l'accesso degli utenti e di conseguenza ad incrementare l'ingresso nel mondo del lavoro, della formazione e della riqualificazione.

Il modello è stato elaborato per sperimentare metodologie e strumenti idonei alla valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dei prodotti e dei servizi di orientamento; per organizzare una procedura di *rating* dei servizi di orientamento; per formare giovani interessati al settore dell'orientamento e alle tematiche della valutazione.

In tale modello sono stati costruiti una serie di indicatori in grado di individuare gli elementi caratterizzanti il contesto socio-economico, per ricavarne i dati essenziali per la programmazione delle attività. Ciò allo scopo di elaborare la "domanda sociale" e, di conseguenza, permettere a chi opera nel territorio di definire le strategie di posizionamento territoriale dei servizi, di pianificare le attività, di stabilire gli obiettivi della struttura.

La sperimentazione del modello, consentendo l'individuazione dei bisogni e l'elaborazione di una nuova pianificazione, ha contribuito a migliorare la rispondenza delle attività dei servizi di orientamento rispetto alle esigenze del territorio, permettendo un migliore accesso alla formazione e al lavoro da parte degli utenti e il conseguente miglioramento dell'utilità sociale del servizio di orientamento.

Al fine di garantire la trasferibilità del modello a qualsiasi centro di orientamento in Italia, nella prima fase del progetto, è stata avviata un'attività di ricerca per esaminare i diversi contesti locali ed individuarne gli elementi comuni; si sono, poi, tenuti alcuni seminari divulgativi che hanno consentito la messa a punto del "Modello di valutazione dei servizi di orientamento professionale", per far sì che potesse essere utilizzato da qualsiasi centro di orientamento in Italia.

Le attività sopra descritte hanno portato alla stesura di un report sulla valutazione dei servizi di orientamento professionale nei Paesi europei, in USA e in Canada; all'analisi di quattordici studi di caso; alla progettazione e realizzazione di un modello di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi di orientamento; alla sperimentazione di tale modello in tre strutture

di orientamento; alla messa a punto delle procedure di *rating*; alla produzione di un *CD-Rom* per l'implementazione del modello.

Il modello di valutazione è flessibile, in quanto, a seconda del servizio svolto dal centro di orientamento, si possono utilizzare diverse attività: accoglienza, informazione, formazione orientativa, consulenza orientativa, sostegno all'inserimento al lavoro.

Il modello è stato adottato in modo stabile dal Centro Polaris di Reggio Emilia e dai Centri per l'Impiego di La Spezia e di Imperia; la Regione Liguria ha proposto al Cesos di collaborare con il SIL regionale e le Province di Cuneo e Bolzano hanno chiesto di approfondire *in loco* le ricadute di un'eventuale implementazione del modello presso le loro strutture.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Obiettivo generale del progetto di trasferimento era di migliorare l'accesso al mercato del lavoro nella Regione Liguria e nella Provincia di Reggio Emilia, attraverso l'introduzione del "Modello di valutazione della qualità dei servizi di orientamento" (METIDE) all'interno dei Centri per l'Impiego e dei servizi di orientamento.

Al fine di garantire la trasferibilità del modello a qualsiasi centro di orientamento in Italia, nella prima fase del progetto è stata avviata un'attività di ricerca per esaminare i diversi contesti locali ed individuarne gli elementi comuni; si sono poi tenuti alcuni seminari divulgativi che hanno consentito la messa a punto del modello, per renderlo utilizzabile da qualsiasi centro di orientamento.

Data l'esigenza di estendere le funzionalità del modello ai nuovi Centri per l'Impiego, dal semplice trasferimento del modello Cesos previsto dal progetto originario, si è proceduto alla sua riprogettazione e quindi al trasferimento.

Sono stati rivisti ed integrati tutti gli strumenti previsti dal precedente modello, quali scheda anagrafica, scheda professionale, schede di servizio e questionari di gradimento (per ogni tipologia di utenza), ecc.

METIDE è stato il nuovo prodotto, sviluppato non più in sede locale ma via *web*, con potenzialità di personalizzazione molto più significative della precedente versione, per contribuire a creare una "cultura della valutazione" tra i diversi attori del sistema di orientamento. Il modello ha voluto far emergere la domanda sociale espressa dal territorio, coinvolgere tutti gli attori del processo, diffondere la cultura della valutazione tra tutti i soggetti che intervengono nella progettazione e nell'erogazione degli interventi, favorire l'avvio di scambi che consentano la diffusione delle buone pratiche migliori, promuovere un'azione di *benchmarking*. METIDE, inoltre, si è proposto come un supporto concreto al radicamento dei Servizi per l'Impiego nel contesto locale.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto di trasferimento è stato realizzato attraverso una partnership che ha avuto il ruolo di promuovere e disseminare le attività nel contesto locale mediante gruppi di ricerca per la socializzazione delle informazioni e per le attività di supporto alla formazione e alle attività di accompagnamento e tutoraggio.

Hanno partecipato al progetto le Amministrazioni Regionali e Provinciali, i Centri per l'Impiego e altri servizi di orientamento: tra cui l'Agenzia Liguria Lavoro, l'Agenzia Emilia Romagna Lavoro, la Regione Liguria, la Provincia di Reggio Emilia, tre Centri per l'Impiego della Provincia di Imperia, quattro della Provincia di Genova, due di quella di La Spezia, sei della Provincia di Reggio Emilia.

Attività

Nel corso della realizzazione sono state svolte le seguenti attività:

Formazione. Sono stati affrontati dal punto di vista teorico i fondamenti culturali e filosofici del concetto di valutazione alla base del modello; si è, quindi, illustrato nel dettaglio il software e, infine, si è proceduto ad una esercitazione pratica sullo stesso, così che gli operatori fossero in grado di utilizzarlo nel normale svolgimento del loro lavoro.

La formazione, diretta agli operatori, ai responsabili dei Centri per l'Impiego della Provincia di Reggio Emilia e ai tutor IAL, è avvenuta prevalentemente con lezioni di tipo frontale e mediante simulazioni e *role-playing*.

Accompagnamento e tutoraggio. La fase di accompagnamento e tutoraggio è consistita in un affiancamento degli operatori presso i Centri per l'Impiego e i centri di orientamento coinvolti nell'implementazione del Modello. Essenzialmente i tutor IAL e i coordinatori di area del Cesos hanno assistito gli operatori nel momento di utilizzo del software, aiutandoli anche nell'inserimento dei dati. Alla fine dell'accompagnamento, si sono raccolte tutte le osservazioni e criticità emerse e si sono analizzati i risultati attraverso l'analisi statistica dei dati rilevati con l'attività di monitoraggio e valutazione.

Con l'utilizzo di METIDE gli operatori ed i responsabili dei Centri hanno acquisito nuove competenze sulla rilevazione della domanda sociale, sulla programmazione delle attività e dei costi, sulle modalità di erogazione dei servizi e di analisi dei risultati di monitoraggio e valutazione della qualità del servizio stesso.

Studi e ricerche. È stata effettuata un'analisi dei servizi erogati e della tipologia di utenza dei Centri per l'Impiego. Si è provveduto, inoltre, alla rilevazione delle esigenze espresse dagli interlocutori locali (istituzionali e dei singoli centri). Si è progettata la struttura del nuovo modello METIDE sulla base delle informazioni acquisite sul campo e dall'esperienza dei partner e consulenti del progetto, validando METIDE attraverso seminari di presentazione e di discussione.

Sensibilizzazione. Sono stati organizzati incontri individuali con i referenti politici e tecnici delle diverse province per mostrare concretamente il software del modello e far comprendere l'utilità dello strumento, anche in vista della liberalizzazione del mercato del lavoro, nonché per discutere delle varie esigenze di integrazione con le rispettive particolarità locali.

Monitoraggio e valutazione. Il modello di valutazione progettato è stato condiviso con i referenti provinciali, che sono stati attivati per contribuire alla sua validazione finale. Si è rilevata una certa resistenza a forme di autovalutazione dell'apprendimento e del trasferimento.

Risultati/Prodotti

Il principale risultato raggiunto è stato l'aver progettato e consegnato alle venti strutture che

sono state coinvolte nelle attività di trasferimento un prodotto utile al miglioramento continuo di un servizio pubblico, testimoniato dal fatto che alcuni dei centri coinvolti hanno deciso di proseguire ad utilizzare METIDE anche dopo la chiusura del progetto. A questo si aggiungono le numerose richieste di informazioni e di approfondimenti provenienti da strutture e province che si dichiarano interessate all'implementazione di METIDE. Vi è stata, infine, la proposta di collaborazione alla progettazione del SIL regionale da parte della Regione Liguria. Il prodotto per eccellenza è il nuovo Modello informatizzato denominato METIDE con la sua guida operativa.

METIDE funziona tramite collegamento internet e non presuppone una particolare attrezzatura informatica. Esso può essere implementato nel *server* della provincia ed ogni operatore avrebbe accesso ai soli servizi che egli è autorizzato ad erogare. La collocazione sul *server* della provincia consentirebbe di produrre le informazioni di monitoraggio e gli indicatori per la valutazione riferiti a ciascun servizio, a ciascuna struttura erogatrice e per l'insieme della provincia, fornendo informazioni per ciascuna tipologia di utenti interessati.

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

Buone prassi formative sulle tecnologie per disabili

PROPONENTE

SAGO S.p.A.

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• Eform srl• ANPAS• AMIG Associazione Minorati Gravi• Azienda ULSS Verona• Confraternita di Misericordia• Domus Piccola Società a.r.l.• Fondazione Istituto Andrea Devoto• Azienda Sanitaria di Firenze• Centro Nazionale per il Volontariato	Lazio Toscana Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Gli obiettivi del progetto, nell'ambito del quale è stata sperimentata la buona pratica, erano quelli di sviluppare nuove tecnologie nel settore dell'assistenza, ovvero privilegiare percorsi formativi innovativi, destinati a soggetti con titolo debole, spendibili nel campo dell'assistenza e riabilitazione dei disabili. Il progetto è stato finanziato nell'ambito del quarto Programma Quadro sullo Sviluppo delle nuove tecnologie nel settore dell'assistenza ed è stato sperimentato su 66 allievi provenienti dai paesi partner con titoli di studio diversi. La metodologia formativa impiegata, fortemente individualizzata e basata su formazione in FaD, integrata con formazione in presenza e *CD-Rom*, e i prodotti sviluppati nel corso della sperimentazione - due corsi di formazione *E-Learning* sulle tecnologie assistive - hanno permesso di superare la dicotomia fra formazione umanistica e nuove tecnologie. I corsi sono stati rivolti sia ad allievi con titolo di studio umanistico che scientifico ed hanno risposto con uguale successo ai fabbisogni formativi disomogenei del *target* di destinatari individuato. Gli allievi hanno, quindi, completato il loro percorso formativo e trasferito le competenze acquisite nella realtà lavorativa quotidiana, utilizzando supporti di tipo informatico. Per ciò che concerne il livello di *mainstreaming* che la buona pratica individuata ha conseguito, si rileva l'adozione delle modalità di intervento da parte di attori pubblici e privati non coinvolti nel progetto originario e l'adozione stabile del modello formativo da parte del soggetto promotore. Ciò ha consentito di pervenire ad una riorganizzazione dei servizi formativi in area socio-assistenziale.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento della buona pratica mira a promuovere, presso gli operatori dei servizi di formazione nelle aree di competenze socio-sanitarie, una metodologia utile per la progettazione e realizzazione di percorsi formativi individualizzati, flessibili e indirizzati all'uti-

lizzo delle nuove tecnologie della società dell'informazione, dirette soprattutto a soggetti con lauree o diplomi deboli. Il progetto intende, inoltre, raggiungere le imprese pubbliche e private del settore socio-assistenziale per sensibilizzarle nell'impiego di figure professionali che sappiano innovare e rinnovare il servizio offerto. La buona pratica è stata trasferita soltanto in parte, ossia negli obiettivi specifici originari, nei modelli organizzativi e nei prodotti. Più in dettaglio, il riadattamento della buona pratica originaria nella fase di trasferimento ha tratto spunto dalla necessità di contestualizzare gli obiettivi operativi allo scenario nazionale (trattandosi appunto di sperimentazioni effettuate in paesi del nord Europa) e di riconnetterli direttamente al *target* dei destinatari individuati, quali gli operatori addetti a disabili. L'adattamento e l'aggiornamento ha, peraltro, interessato il contenuto dei *courseware* realizzati: "Fondamenti sulle tecnologie assistive" e "Accesso al computer per disabili".

Per ciò che concerne i modelli organizzativi, le metodologie e gli strumenti adottati, sebbene riconfermata la modalità di formazione mista (in FaD e in presenza), la metodologia applicata è stata supportata da momenti di formazione *E-Learning*, da verifiche di apprendimento e gradimento e dall'utilizzo di una piattaforma di *Distance Learning* e di strumenti di apprendimento collaborativi, come *forum* e *chat*. Relativamente alle procedure si è reso necessario avvalersi di appositi "manuali" di applicazione contestualizzati ai diversi ambiti aziendali.

Le Regioni interessate al trasferimento della buona pratica sono state Lazio, Toscana e Veneto. I destinatari si identificano, invece, con le Amministrazioni Locali (Servizi Sociali dei Comuni), con le Aziende Sanitarie, i soggetti del privato sociale e coloro che progettano interventi formativi: in tutto circa 300 soggetti effettivamente raggiunti ed individuati in giovani non occupati interessati a lavorare nel settore dell'assistenza ai disabili, operatori dei servizi sanitari e sociali, volontari, familiari di disabili, formatori del settore.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Soggetto proponente del progetto di trasferimento è la SAGO S.p.A., una società di ricerca a partecipazione pubblica costituita con legge di settore a valere sul Fondo di Ricerca Applicata di competenza del MIUR. I partner che contribuiscono alla realizzazione del progetto sono organismi che operano nel campo dell'assistenza, sia pubblica che del privato sociale. Tra i primi si segnalano le Aziende Sanitarie di Verona e Firenze, il cui apporto assume un peso significativo in termini di istituzionalizzazione del modello individuato come buona pratica. Tra i secondi si individua il Consorzio Eform che, costituito da varie Università, si occupa di formazione e valutazione in ambito socio-sanitario. La scelta del partenariato è scaturita dalle competenze dei singoli soggetti e, quindi, dalla potenziale validità del contributo di ciascuno sia in termini di ruolo sia di apporto (relativamente al trasferimento del *know how* e di specifiche competenze e alla capacità di disseminazione in altri contesti di approcci metodologici innovativi), nonché dall'affinità di intenti e da una rete di relazioni personali. La concorrenza di dette condizioni ha, infatti, confermato l'efficacia della partnership che, nel corso del processo di trasferimento, non ha subito alcun cambiamento nella sua composizione. Ciò è oltremodo rilevabile anche in riferimento al grado di funzionalità della concertazione che nelle diverse fasi di *governance* del progetto, ovvero nei momenti di definizione delle scelte e delle decisioni, si è rivelata alta per gli strumenti di comunicazione interna adottati. Inizialmente, la con-

certazione tra i partner coinvolti ha riguardato l'analisi del contesto e l'individuazione di un sistema di *benchmarking* che ha permesso il raffronto tra la buona pratica individuata e quanto realizzato in altri progetti simili. Successivamente, la partnership ha operato in un'ottica di condivisione.

Attività

Il progetto si è articolato nelle attività che seguono:

Formazione. È stata realizzata a Firenze utilizzando il modello misto (formazione in FaD e in presenza, lavori di gruppo, analisi di casi) ed è stata rivolta a formatori, operatori sanitari, operatori del terzo settore, volontari e giovani disoccupati interessati ai disabili. La tipologia dei destinatari, diretti e indiretti, consente di individuare tra i risultati del progetto la preparazione di figure professionali per il trasferimento e lo scambio di *know how*, nonché l'acquisizione di competenze specifiche nel settore dell'assistenza ai disabili. Tra i prodotti realizzati si configurano le dispense e i prodotti multimediali.

Accompagnamento e tutoraggio. Queste attività, finalizzate alla personalizzazione, da parte di ciascun partner, di un manuale di linee guida formative per la propria realtà, sono state realizzate a Firenze, Lucca, Lido di Camaiore e Verona. In questi ambiti territoriali sono stati utilizzati strumenti di tutoraggio per il trasferimento, di *know how* e di assistenza in *start-up*.

Studi e ricerche. Hanno riguardato i contesti di inserimento delle buone pratiche formative. La raccolta e l'analisi dei documenti e le interviste effettuate a testimoni privilegiati hanno, infatti, permesso di accrescere il patrimonio conoscitivo relativo alle regioni coinvolte nel progetto di trasferimento.

Sensibilizzazione. Realizzata su tutto il territorio nazionale, è stata finalizzata alla diffusione della buona pratica sia in termini conoscitivi che in termini di potenzialità di applicazione in altri contesti. L'azione, diretta a tutti gli operatori del settore (formatori, tutor, operatori, attori istituzionali, terzo settore), si è articolata attraverso tre seminari informativi e tre di formazione, un convegno nazionale su "Disabilità e ausili tecnici", *forum* interattivi, incontri di adesione, realizzazione di reti, passaggi sui media. Tra i prodotti realizzati in questo ambito di attività si segnalano un sito *web*, *brochure*, locandine e *CD-Rom*.

Monitoraggio e valutazione. Attraverso un sistema informativo ricorrente, è stato possibile osservare lo stato di avanzamento del progetto e nel contempo valutare la congruità delle risorse, il grado di definizione degli obiettivi, le qualifiche degli operatori, gli approcci didattici, l'impatto e il successo del trasferimento. Detta attività, realizzata a Firenze, Lido di Camaiore e Verona, mediante l'ausilio di strumenti di rilevazione *ad hoc*, ha prodotto un rapporto di monitoraggio e un rapporto di valutazione.

Risultati/Prodotti

Per quanto riguarda i risultati prodotti dal processo di trasferimento della buona pratica, si rileva che, alla luce degli effetti delle attività di diffusione e/o disseminazione realizzate su tutto il territorio nazionale con le modalità sopra descritte, è possibile ravvisare un riscontro concreto nella richiesta di sperimentazione del modello da parte di altri attori del sistema di forma-

zione e istruzione. Ne costituiscono un esempio apprezzabile i contatti avviati con l'Università di Firenze - Facoltà di Medicina e Chirurgia per la realizzazione di un *Master* sull'utilizzo delle nuove tecnologie nell'assistenza ai disabili e il finanziamento di un progetto di formazione per disabili da parte della Provincia di Lucca, in coerenza con gli interventi previsti nel POR della Toscana.

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

Orientamento nella Transizione

PROPONENTE

SOGEA

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• SPEGEA S.r.l.• Fondazione CUOA	<ul style="list-style-type: none">• Gruppo giovani imprenditori di Confindustria	Abruzzo Emilia Romagna Friuli Venezia Giulia Lazio Liguria Lombardia Marche Piemonte Toscana Umbria Valle d'Aosta Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che si vuole trasferire deriva dal progetto "Percorsi Individualizzati per l'Orientamento" ed ha come oggetto una forma di orientamento al lavoro che prevede la costruzione di percorsi personalizzati di alternanza tra momenti formativi ed inserimenti nel mondo del lavoro, con lo scopo di aiutare i giovani ad orientarsi nell'attività lavorativa e aiutare la scuola ad adeguarsi ai nuovi profili professionali.

Il progetto, che si è svolto nel territorio della Provincia di Genova, attraverso ricerche e analisi socio-economiche, individuazione di percorsi, coinvolgimento di insegnanti e famiglie, era diretto a giovani di età compresa tra i 17 e i 18 anni ed aveva l'obiettivo di aiutare gli studenti e le loro famiglie a fare scelte consapevoli alla fine della scuola secondaria, per arrivare ad una riduzione dell'abbandono universitario, ad un raccordo scuola-lavoro e allo sviluppo di iniziative di autoimprenditorialità.

Il progetto si articolava in tre fasi:

- una propedeutica, in cui vi era la costituzione di una rete di istituzioni pubblico-privata;
- un percorso di orientamento, in cui gli studenti, con l'aiuto di esperti ed insegnanti, analizzavano il contesto socio-economico della Provincia, facendo un percorso di autoconoscenza per focalizzare le proprie preferenze, attitudini e competenze, per giungere poi ad una progettazione di percorsi individualizzati;
- un'azione di monitoraggio, tramite questionari, sulla qualità e l'efficacia dell'iniziativa e sulle valutazioni di studenti, famiglie, insegnanti.

Il modello di orientamento individualizzato, grazie alla sua organizzazione "a rete" con la sottoscrizione di un protocollo interistituzionale tra Istituzioni, Imprese, Associazioni di Categoria,

ecc., poteva essere trasferito in situazioni analoghe, purché compatibili con i vincoli normativi, finanziari ed organizzativi che caratterizzano il contesto di riferimento.

La buona pratica, poteva, inoltre, essere trasferita anche a situazioni diverse, in quanto permetteva di risolvere problemi analoghi, quali ad esempio il ri-orientamento di persone uscite dal mercato del lavoro e che desiderano rientrarvi.

L'organizzazione a rete del progetto, coinvolgendo una pluralità di attori operanti sul territorio, consentiva di prevedere cambiamenti nelle diverse categorie di soggetti interessati:

- gli studenti, che avevano la possibilità di acquisire una comprensione più approfondita della futura professione, delle relazioni, del clima e dei modelli organizzativi e lo sviluppo di capacità trasversali, quali il lavoro di gruppo, la flessibilità, le capacità relazionali;
- il sistema scolastico, con una sensibile riduzione della dispersione scolastica e dell'abbandono universitario e un adeguamento ai repentini mutamenti dei profili professionali;
- il contesto socio-economico territoriale di riferimento, mediante l'incremento di una cultura del dialogo tra mondo della scuola e mondo del lavoro, lo sviluppo della capacità di coinvolgere e formare i giovani, l'implementazione della cultura della creazione d'impresa.

Pertanto, nel lungo termine, questo processo dovrebbe portare ad una diminuzione dell'abbandono universitario, ad un incremento della nascita di nuove imprese e contribuire ad una riduzione della disoccupazione giovanile.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

L'ambito tematico di intervento prescelto per il trasferimento della buona pratica è l'orientamento dei giovani in momenti di transizione, quali la prosecuzione degli studi e l'inserimento nel mondo del lavoro. In particolare, nel progetto si sono sviluppate azioni per far acquisire agli studenti una metodologia di ricerca del lavoro per ridurre i tempi di ingresso nel mercato lavorativo, per verificare sul campo le proprie aspettative nei confronti del lavoro e per acquisire elementi per compiere scelte più ponderate. Il sistema organizzativo a rete è stato uno dei fattori di successo della buona pratica, in quanto ha coinvolto istituzioni pubbliche ed organismi privati competenti in materia di orientamento.

Soggetti coinvolti/Destinatari

I membri dell'ATS, nella gestione del progetto, hanno apportato specifiche conoscenze e competenze, trasferendo ciascuno il proprio *know how* tecnico. L'apporto della partnership del Gruppo dei Giovani Imprenditori di Confindustria ha determinato una relazione politica rispetto ai territori oggetto del trasferimento, con l'obiettivo a lungo termine di costituire un sistema nazionale di orientamento fondato su metodologie omogenee.

Il gruppo di lavoro e gli incontri bilaterali con i Giovani Imprenditori hanno permesso di valutare le criticità emerse durante tutto l'arco del progetto, consentendo di adottare le soluzioni più appropriate.

I destinatari sono stati rappresentati dagli organismi pubblici e privati competenti in materia di orientamento.

Attività

Nell'attuazione del progetto sono state realizzate le seguenti azioni:

Formazione. Con la formazione è stata trasferita la metodologia di realizzazione della buona pratica di orientamento nelle fasi di transizione. Si è incentrata, in particolare, su lezioni frontali in presenza con i destinatari ed in parte con il *video-teaching* e la formazione a distanza. La durata degli interventi, data la disomogeneità del panorama regionale, è stata calibrata di volta in volta in funzione delle necessità delle problematiche territoriali e delle richieste di approfondimento manifestate da parte dei soggetti intervenuti.

Studi e ricerche. L'attività di ricerca realizzata nelle singole regioni aveva l'obiettivo di conoscere le caratteristiche dei territori oggetto del trasferimento dal punto di vista della presenza o meno di reti di attori locali per l'orientamento o della presenza di sperimentazioni da valorizzare o di esperienze consolidate con le quali confrontarsi. L'attività di ricerca ha permesso di realizzare una mappatura delle strutture che erogano servizi di orientamento per i giovani ed un elenco di progetti ed iniziative significative presenti regione per regione. La mappatura ha riguardato, altresì, la realizzazione di un elenco di siti internet, di portata regionale, particolarmente significativi per l'orientamento dei giovani o per l'informazione e la formazione degli orientatori.

Sensibilizzazione. Obiettivi principali erano quelli di informare i vertici delle Istituzioni per ottenere la validazione politica del progetto e quello di illustrare lo stesso e coinvolgere i livelli dirigenziali. La maggior parte del processo di sensibilizzazione si è svolto mediante seminari informativi ed in parte con incontri promozionali, ricorrendo anche a prodotti video e *CD-Rom* ed era rivolta ad attori istituzionali, funzionari pubblici ed imprenditori.

Monitoraggio e valutazione. L'obiettivo del monitoraggio consisteva nel valutare la qualità e l'efficacia del piano di trasferimento. Sono stati, pertanto, messi a punto sette moduli diversi per la rilevazione dei dati di valutazione. Questi strumenti hanno consentito di rilevare le motivazioni alla partecipazione, le aspettative, le possibili ricadute di tipo professionale ed i giudizi sull'organizzazione e sugli approfondimenti degli argomenti trattati.

Risultati/Prodotti

Si è ottenuta una sensibilizzazione del territorio alle tematiche dell'orientamento, si sono poste le premesse per la costituzione di reti di soggetti istituzionali e non, disponibili ad impegnare risorse in un progetto comune, si è incrementato il dialogo tra mondo della scuola e dell'università e il territorio, si sono poste le basi per una maggiore sensibilizzazione alla cultura d'impresa, si sono trasferite le metodologie di gestione necessarie alla realizzazione della buona pratica.

I prodotti realizzati sono strettamente legati alle fasi attuative del progetto di trasferimento: materiali di sensibilizzazione, quali *CD-Rom*, *brochure*, cartelline, locandine, report di ricerca, il sito www.giovanelavoro.it come strumento informativo, di scambio, di formazione, con percorsi formativi *on line*.

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

"GOOD PRACTICES,GOOD MUSIC"

PROPONENTE

ISFEL

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
• Associazione IDEA		Emilia Romagna Lombardia Toscana Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica da trasferire proviene da un'iniziativa integrata per sostenere l'occupabilità dei giovani nei nuovi bacini d'impiego (artigianato di servizio, turismo, musica), costituita da quattro progetti Youthsart, tra loro interagenti:

- "MECENATE pro sistema": per la sperimentazione e lo sviluppo di un sistema di orientamento nei nuovi bacini d'impiego e nell'artigianato di servizio aperto ai giovani, con un'integrazione tra istruzione, formazione professionale e lavoro;
- "MECENATE in formazione": per la realizzazione di corsi flessibili e integrati nel settore dell'artigianato di servizio;
- "MECENATE per l'occupazione": per il sostegno di idee imprenditoriali dei giovani nei nuovi bacini d'impiego e per l'attivazione di nuove imprese nei settori turismo, artigianato di servizio, musica;
- "MECENATE nell'informazione": per la predisposizione di strumenti informativo/formativi capaci di garantire l'ampia trasferibilità del *know how* prodotto (modelli, risultati, prodotti).

Per affrontare la complessità gestionale dei quattro progetti è stato messo a punto un *modello organizzativo* che rispondesse all'esigenza di consolidare e rendere omogenei gli *standard* di gestione e organizzativi, nonché di creare strumenti adeguati per non disperdere le risorse a disposizione. Il *modello*, che come caratteristica principale aveva quella di essere *centrarchico*, ponendo il leader al centro del gruppo, aveva l'obiettivo di affrontare e risolvere le criticità che insorgevano nella realizzazione dei quattro progetti Mecenate.

Dalla combinazione di tali progetti è scaturita, da un lato, la possibilità per i giovani di usufruire di informazioni e strumenti per orientarsi nel mercato del lavoro ed intraprendere attività autonome, dall'altro, per gli attori locali (amministrazioni scolastiche, enti di formazione, imprese) la possibilità di beneficiare di informazioni sistematizzate, aggiornate e facilmente fruibili per facilitare lo sviluppo locale e l'occupazione giovanile.

Il progetto ha permesso sia l'attivazione e il consolidamento di un'effettiva cooperazione tra i diversi attori (amministrazioni scolastiche, enti di formazione, imprese) per lo sviluppo locale

e l'occupazione giovanile, sia la promozione e diffusione di *know how* sulle azioni di orientamento, formazione all'autoimprenditorialità e creazione d'impresa.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento si è posto l'obiettivo di contribuire a migliorare l'accesso al mercato del lavoro dei giovani, attraverso la sperimentazione di forme efficaci di informazione e orientamento nel settore musicale e la flessibilizzazione e personalizzazione dei percorsi formativi mediante la *Digital Training*, sia in modalità corsuale in presenza che a distanza.

Nel processo di trasferimento si è iniziato ad analizzare i molteplici significati del lavoro musicale, in relazione alle attitudini e capacità personali, sia in senso psicologico e sociale sia in senso professionale, al fine di un'autovalutazione globale dell'individuo, in quanto il valorizzare le singole specificità di una professionalità creativa come quella del musicista richiede l'elaborazione di strumenti e strategie per progetti personali di ricerca del lavoro e di inserimento lavorativo, sia a breve che a lungo termine.

Il trasferimento della buona pratica ha comportato l'aggiornamento e la digitalizzazione dell'esperienza maturata circa le metodologie, gli strumenti e lo sviluppo di prodotti.

Soggetti coinvolti/Destinatari

L'ATS era costituita da ISFEL e IDEA, che hanno contribuito, alla realizzazione del progetto mediante l'apporto di specifiche conoscenze, competenze, capacità e trasferimento di *know how* tecnico, riuscendo a trasmettere e promuovere nel contesto locale una particolare idea o concezione della professione musicale.

I partner, nonché destinatari del trasferimento della buona pratica, rappresentavano una rete qualificata di organismi con specifiche caratteristiche, ma accomunati dall'impegno di condividere le proprie risorse e il proprio *know how* per la migliore realizzazione del trasferimento.

I destinatari del trasferimento della buona pratica raggiunti dal progetto sono, a livello nazionale, un punto di riferimento per quel che riguarda la formazione nel settore musicale:

- Conservatorio Statale di Musica "Antonio Buzzolla" di Adria (RO);
- Associazione Siena Jazz di Siena;
- Scuole Civiche di Milano.

Attività

Nel corso della realizzazione sono state svolte le seguenti attività:

Studi e ricerche. Sono stati finalizzati ad un'analisi per ogni area geografica dei destinatari del trasferimento sulle professioni del settore. Le aree su cui si è focalizzata l'esperienza riguardano l'esecuzione, la composizione, la musicologia, la didattica, la tecnica, il management nel settore musicale, per l'acquisizione di elementi conoscitivi fondamentali in merito alle caratteristiche del settore, ai fabbisogni informativi e ai servizi nell'ambito locale. L'azione si è articolata in un'analisi quantitativa a livello locale e in un'analisi qualitativa sulla base dati ottenuta, per individuare i principali indicatori relativi a competenze e bisogni del mercato musicale.

Accompagnamento e tutoraggio. Sono stati realizzati tre percorsi, della durata di 25 ore ciascuno, per il trasferimento delle metodologie del modello *Digital Training* attraverso azioni di tutoraggio e formazione a distanza.

Questa attività è stata rivolta a giovani interessati ad acquisire competenze in ambito musicale. Tra i risultati raggiunti vi è stata l'elaborazione, da parte dei partecipanti, di strumenti e strategie utili per valorizzare le proprie qualità e prepararsi a cogliere le migliori opportunità del mercato del lavoro musicale.

Sensibilizzazione. Si è proceduto alla costituzione e realizzazione di un sito internet per la divulgazione in rete della buona pratica, accessibile, in fase di accompagnamento e tutoraggio, da parte dei partner e dei giovani partecipanti alla sperimentazione e dotato di *tool* per l'erogazione delle *Digital Training*, garantendo così il mantenimento dei benefici progettuali dopo la conclusione dell'iniziativa.

Nelle diverse province sono stati realizzati quattro *workshop* per presentare il sito "*Suonati Dentro*" ed illustrare il miglior utilizzo dei contenuti e delle metodologie agli operatori che avrebbero partecipato alla sperimentazione. Nella metodologia dei *workshop* si sono alternati momenti di presentazione frontale e momenti dedicati al dibattito e alla discussione.

Monitoraggio e valutazione. L'attività di monitoraggio fisico è stata realizzata nell'arco di tutto il progetto, con diverse rilevazioni e osservazioni partecipate a gruppi di lavoro. In particolare, è stato predisposto uno strumento per rilevare il gradimento dei partecipanti alle attività di accompagnamento e tutoraggio e verificare, così, l'andamento dell'iniziativa. È stato attivato, inoltre, un monitoraggio finanziario per il controllo di gestione del progetto.

Risultati/Prodotti

I risultati raggiunti sono consistiti nella raccolta e diffusione di esperienze e prodotti per l'orientamento e la formazione nelle diverse aree professionali della musica. La modalità di lavoro operativo si è realizzata nel confronto tra gli attori del progetto per via telematica e con l'accesso *on line* alle informazioni. È stato consolidato il modello per la preparazione musicale di base dei giovani attraverso la *Digital Training*, con la progressiva acquisizione di competenze nell'esecuzione e di conoscenze relative al mondo del lavoro musicale per lo sviluppo professionale.

I prodotti realizzati consistono in un rapporto di ricerca contenente i risultati dell'analisi qualitativa operata a livello locale, nel sito www.suonatidentro.com, nell'*e-zine* con guida all'uso del sito e nel progetto di monitoraggio.

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

O.F.I.S. Percorsi di orientamento e formazione integrati fra scuola media inferiore, monoennio, formazione professionale

PROPONENTE

Provincia Di Savona

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Problem Solvig• Greco & Partners	<ul style="list-style-type: none">• Coldiretti Rieti• Regione Lazio• Regione Liguria• Regione Val D'Aosta	Lazio Liguria Valle d'Aosta

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica da trasferire trae origine da O.F.I.S., un progetto mirato a fornire un orientamento ai giovani che intendono frequentare la formazione professionale e finalizzato all'inserimento e reinserimento nel mercato del lavoro di giovani nella logica dell'approccio preventivo.

Il progetto, finanziato con fondi regionali e implementato dalla Provincia di Savona, ha superato la fase di sperimentazione e si è consolidato attraverso la sua completa attuazione per oltre cinque anni tanto da essere adottato come progetto trasferibile e dalla Regione Liguria come progetto d'eccellenza.

L'articolazione progettuale di O.F.I.S. prevedeva, per i destinatari, un modulo iniziale di orientamento (120 ore) che, attraverso un bilancio di competenze, non forniva direttamente un profilo professionale, ma mirava da un lato ad un approfondimento del mondo del lavoro e del mercato delle professioni, dall'altro alla conoscenza di sé, delle attitudini individuali, degli interessi e delle potenzialità del soggetto. Il progetto è stato sviluppato in coerenza con i principi dell'Unione Europea e delle riforme dell'obbligo scolastico e formativo, ispirati alla centralità dell'utenza (personalizzazione dei percorsi), all'integrazione tra funzioni, alla qualità totale e alla flessibilità (riconoscimento dei crediti e delle qualifiche). Il gruppo di beneficiari diretti del progetto era costituito da giovani tra i 15 e i 18 anni in possesso di titolo di studio; giovani tra i 18 e i 25 anni senza titolo di studio; giovani portatori di handicap tra i 15 e i 18 anni in possesso di certificazione della Azienda Sanitaria Locale. Gli obiettivi specifici del progetto possono essere identificati nell'orientamento dei giovani in uscita dal ciclo delle medie inferiori verso il ciclo delle medie superiori, finalizzato all'assolvimento dell'obbligo scolastico, orientamento dei giovani iscritti al I anno di medie superiori per la prosecuzione degli studi, orientamento dei giovani in uscita dal mondo scolastico intenzionati ad assolvere l'obbligo formativo nella formazione professionale o nell'apprendistato, inserimento nel mondo del lavoro di giovani con qualifica. Tali obiettivi specifici sono stati funzionali ad obiettivi di sistema, come la prevenzione della dispersione scolastico-formativa, il controllo del lavoro minorile, l'assolvimento dell'obbligo scolastico e dell'obbligo formativo, l'integrazione fra i sistemi scuo-

la-formazione-lavoro. L'intervento ha consentito, ad un vasto numero di beneficiari diretti (i giovani) ed indiretti (famiglie e centri per l'impiego), di fruire di una corretta ed esaustiva informazione sull'offerta formativa del territorio nel suo complesso ed ha prodotto effetti diretti sui giovani, utenti dei sistemi scolastici e formativi, che hanno trovato valide risposte ai bisogni di orientamento del proprio percorso di crescita sociale e professionale.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento mirava alla definizione di modelli attuativi della buona pratica, sperimentata con successo nella Provincia di Savona, verificandone la validità in due contesti diversi: una piccola Regione del Nord (Val d'Aosta) prescelta per una stretta similitudine, in termini demografici e dimensionali, con la Provincia di Savona, presso la quale sperimentare il trasferimento in settori merceologici diversi dalla sperimentazione originaria; una grande Regione del Centro Italia (Lazio), presso la quale sperimentare gli effetti del trasferimento in contesti più ampi e una realtà locale specifica, coinvolgendo la Coldiretti di Rieti, attraverso la quale inserire la sperimentazione in azioni rivolte agli allievi delle scuole medie inferiori, già messe in atto dalla Coldiretti stessa.

Soggetti coinvolti/Destinatari

L'intervento è stato rivolto principalmente alle Amministrazioni Regionali, ai relativi sistemi scolastici e professionali e ad altri organismi impegnati in azioni di orientamento ed inserimento lavorativo di giovani in uscita dalla scuola ed è stato finalizzato a favorire la più ampia diffusione delle opportunità derivanti dalle diverse azioni di orientamento, l'inserimento lavorativo e la job creation, a promuovere lo spirito imprenditoriale, anche attraverso il coinvolgimento di soggetti delegati per legge alla programmazione delle attività di politica attiva del lavoro, e a superare gli svantaggi di comunicazione ed isolamento che l'ambiente socio-economico produce.

Il progetto è stato rivolto ai giovani che intendevano frequentare la formazione professionale al fine di realizzare un vero e proprio percorso di orientamento alla scelta e non al singolo corso, ai disoccupati, agli operatori dei Centri per l'Impiego e degli Enti di Formazione.

Attività

Il progetto si è articolato nelle seguenti attività:

Formazione. È stato considerato elemento comune lo sviluppo di una didattica orientativa, variamente articolata, capace di far convergere i propri saperi e le proprie abilità, al fine di rendere l'allievo consapevole delle proprie potenzialità, sia esso un ragazzo agli inizi del percorso formativo che un adulto che volesse creare impresa piuttosto che un disoccupato di lunga durata.

Il progetto non intendeva fornire un profilo professionale, ma consisteva in un approfondimento del mondo del lavoro, della conoscenza di sé, delle proprie attitudini e del mercato del lavoro.

Alla fine del percorso gli allievi potevano:

- confermare in modo consapevole la loro scelta iniziale in relazione alle caratteristiche del territorio di riferimento;
- cambiare la propria scelta iniziale, anche in base alla conoscenza di nuove opportunità e ad una migliore conoscenza di sé e del mercato del lavoro.

Le metodologie usate prevedevano la formazione d'aula, lo stage aziendale, ma anche attività quali i lavori di gruppo, i colloqui individuali, l'analisi dei casi e la ricerca attiva sul territorio.

Scambio. È avvenuto attraverso l'attuazione e il rafforzamento della rete e mediante la realizzazione di convegni e seminari sui temi portanti della sperimentazione. Oltre a tali eventi, per agevolare la comunicazione e l'interazione, sono stati prodotti strumenti multimediali, in particolare il sito internet e un *CD-Rom*.

Monitoraggio e valutazione. La metodologia del monitoraggio era volta a verificare che tutte le azioni del programma d'attività venissero realizzate secondo un approccio *focus-oriented*, teso alla risoluzione delle problematiche individuate.

Sono stati somministrati periodicamente test di autovalutazione e questionari. L'attività di monitoraggio e valutazione dei processi attivati e di validazione del modello, con successivo report sui risultati conseguiti, si è svolta regolarmente.

L'attività di valutazione ha previsto la costituzione di un Comitato di Valutazione, che si è occupato di verificare, in via preliminare, e di validare, poi, l'impostazione del processo e degli strumenti di analisi individuati.

Sensibilizzazione. È stata attuata attraverso due *CD-Rom*, l'attivazione di una rete e di un *forum*, mediante i quali gli utenti potessero interagire in un percorso orientativo virtuale.

Risultati/Prodotti

Il maggior risultato raggiunto è stata la diffusione e il trasferimento del modello proposto nei diversi settori delle province coinvolte e la modellizzazione di moduli basati su strategie di *life long learning* nei processi formativi.

Prodotti:

- su supporto cartaceo: *kit* di materiale destinato alla consultazione, questionari, strumenti di divulgazione pubblicitaria;
- su supporto informatico: *CD-Rom* rivolto agli operatori dei Centri per l'Impiego, ma anche ad organismi e soggetti attivi nell'ambito dell'orientamento; sito *web* in grado di fornire informazioni e *know how* agli operatori e di costruire una comunità virtuale tra gli operatori.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

ORIENTARE: fornire strumenti e attivare risorse

PROPONENTE

Univ. Cattolica Milano

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
• Comune di Genova - Job Centrer	• Comitati promotori delle città dei mestieri e delle professioni di Cagliari e Taranto	Puglia Sardegna

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

L'obiettivo del progetto nell'ambito del quale è stata sperimentata la buona pratica era quello di trasferire il modello europeo "Città dei Mestieri e delle Professioni". La "Città dei Mestieri" si presenta come un'opportunità innovativa, in grado di favorire l'integrazione tra i sistemi dell'Istruzione, della Formazione e del Lavoro attraverso nuove metodologie contestualizzate e si caratterizza come un luogo fisico basato sull'integrazione tra risorse informative e di consulenza per rispondere ad utenti che hanno bisogno di punti di riferimento, di orientamento e di informazioni sul lavoro e sulla formazione.

La buona pratica deriva da tre progetti ad essa direttamente collegati, finanziati con fondi europei, di cui due realizzati dal CROSS dell'Università Cattolica di Milano, che hanno permesso di definire procedure e strumenti poi utilizzati per l'apertura della Città dei Mestieri di Milano, e uno realizzato dal Job Center di Genova, che ha permesso di modificare ed ottimizzare alcune procedure e dispositivi di servizio al pubblico già esistenti rendendoli più corrispondenti al modello della Città dei Mestieri di Genova.

Nel primo progetto "Orientarsi e formarsi in Europa: progetto per la Città dei Mestieri e delle Professioni", che ha ottenuto il *label* "Città dei Mestieri e delle Professioni" di Milano, è stato definito il piano di fattibilità che ha fornito indicazioni utili per l'apertura della nuova sede e rafforzato la partnership.

Nel secondo progetto "Orientarsi nella Città dei Mestieri e delle Professioni" sono stati creati strumenti per l'orientamento coerenti con i principi ispiratori della Città dei Mestieri; tali strumenti sono stati sperimentati all'interno di un percorso di orientamento e trasferiti nella nuova sede, affrontando in modo diretto la difficoltà di inserimento lavorativo dei giovani diplomati o laureati.

Nel terzo progetto "Creazione di un centro di transizione al lavoro", nato nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria Zenit Urban, è stato definito un'agenzia territoriale capace di costruire e sperimentare percorsi autonomi di transizione al lavoro di giovani disoccupati o espulsi dal mercato del lavoro.

Il progetto include, oltre al trasferimento del modello iniziale e delle sue modalità organizzative, anche una serie di buone pratiche più specifiche che ne garantiscono il funzionamento:

- “Professioni andate in porto”: realizzata dal Job Center di Genova sulla metodologia della ricerca, sviluppo e realizzazione di un *CD-Rom* contenete un panorama completo ed esauritivo delle professioni relative al settore portuale;
- “Professionisti allo specchio”: all’interno del *CD-Rom* realizzato vengono riportate le testimonianze dei professionisti interessati mediante filmati digitalizzati;
- “*Workshop* e seminari”: sono incontri veri e propri con i destinatari, in cui vengono affrontate le problematiche della ricerca del lavoro e gli approfondimenti sulle specifiche professioni;
- “Il colloquio di selezione”: è un software che presenta varie possibili casistiche relative alla gestione di un colloquio di selezione;
- “Inventario dei valori professionali e Inventario degli interessi professionali”: sono due questionari informatizzati volti a rilevare l’importanza attribuita dall’utente ad alcuni aspetti dell’attività lavorativa e dei settori professionali.

Il modello, dato il suo approccio multidisciplinare e universalistico rispetto all’utenza, la centralità del cliente e l’organizzazione spaziale e dei servizi può essere adattato e trasferito in contesti analoghi, ma anche diversi, laddove esistono gli stessi bisogni di informazione e transizione lavorativa di soggetti giovani o in condizioni di riconversione/riprogettazione professionale.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il modello organizzativo della Città dei Mestieri di Milano e Genova è stato trasferito alle Città dei Mestieri di Taranto e Cagliari, strutture avviate proprio a seguito del progetto in questione. Il trasferimento del modello organizzativo ha permesso la realizzazione delle nuove Città dei Mestieri, con la collaborazione delle forze istituzionali, economiche e sociali del territorio.

Obiettivo del progetto è stato quello di creare le condizioni per la nascita di nuove Città dei Mestieri, trasferire il modello alle Istituzioni Locali e gli strumenti ai destinatari finali. Sono state introdotte nuove modalità di gestione della documentazione e delle postazioni informatiche, dei laboratori e degli eventi ed è stata realizzata una ricerca sulla realtà locale.

Oltre al modello organizzativo, sono state trasferite alle Città dei Mestieri di Cagliari e Taranto le metodologie per operare sul territorio relativamente al servizio di orientamento.

La metodologia scelta per attuare il trasferimento è stata quella della formazione-intervento, processo di apprendimento che porta un gruppo di persone a condividere presupposti, contenuti, modalità e soluzioni di cambiamento e movimento all’interno dell’organizzazione, che favorisce lo scambio e permette di integrare la formazione con il trasferimento. Tale metodologia usa l’alternanza di momenti in aula e di *project work*.

La Città dei Mestieri di Cagliari, che nel frattempo aveva già iniziato a sperimentare il servizio al pubblico, si è poi concentrata sull’ottimizzazione e lo sviluppo di nuovi strumenti che successivamente sono stati trasferiti e sono oggi utilizzati dalle altre sedi.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto è stato trasferito dall’Università Cattolica di Milano, che ha curato la progettazione e il coordinamento del trasferimento e dal Job Center di Genova, che oltre all’apporto di conoscen-

ze e competenze per la gestione del Comitato Scientifico, ha contribuito alla realizzazione e al coordinamento del trasferimento del *know how* tecnico del modello nel contesto locale.

La contestualizzazione del processo di trasferimento è stata effettuata attraverso partner che operano nel territorio; in particolare, vi hanno aderito in ugual misura l'Elio di Cagliari e il Cuj di Taranto, contribuendo alla promozione nel contesto locale.

Destinatari *diretti* dell'esperienza sono stati gli operatori di diversi enti che opereranno effettivamente all'interno della Città dei Mestieri, mentre le Amministrazioni e gli *stakeholder* interessati a promuovere la nascita di una Città dei Mestieri locale ne sono stati i destinatari *indiretti*.

Il progetto è stato l'occasione per divulgare il modello della Città dei Mestieri. L'alto coinvolgimento degli *stakeholder* locali ha prodotto visibilità anche attraverso i mass-media locali.

Attività

Le attività realizzate hanno riguardato:

Formazione. Si è incentrata sul trasferimento del modello del servizio di orientamento e, quindi, sulla formazione degli operatori alla gestione del ruolo di orientare. Si è, altresì, occupata dell'elaborazione di un manuale di riferimento generale per l'uso degli strumenti e di un manuale specifico attinente la localizzazione del servizio, compresa la modalità di conduzione dei laboratori. Per la preparazione di figure professionali per il trasferimento si sono utilizzati soprattutto lavori di gruppo, *project work* e in minima parte lezioni frontali e testimonianze. Per l'attività di formazione sono stati creati banche dati, prodotti multimediali e *network* di rete telematica.

Accompagnamento e tutoraggio. Hanno riguardato in massima parte il trasferimento del *know how* e la necessaria assistenza per lo *star-up* delle azioni. Gli operatori hanno prodotto banche dati sui sistemi di gestione, acquisendo, così, nuove competenze metodologiche.

Studi e ricerche. Si è fatto uno studio sull'analisi dei fabbisogni territoriali di orientamento e di nuove figure professionali mediante la raccolta di dati di settore, con successiva elaborazione e stesura di report finali che hanno portato ad una raccolta aggiornata di informazioni sullo stato dei servizi territoriali e sull'occupabilità.

Sensibilizzazione. Sono state realizzate diverse attività, tra cui *focus group*, tavoli di concertazione, riunioni, un convegno finale ed un manuale di illustrazione specifico per le attività locali. Inoltre, si è proceduto alla realizzazione di un sito internet per la costituzione di una rete locale permanente, che sensibilizzasse il contesto al processo di trasferimento, destinato agli operatori, agli attori istituzionali, ai funzionari pubblici, alle parti sociali e alle associazioni datoriali.

Monitoraggio e valutazione. Si sono incentrati sulla rilevazione della qualità e dei prodotti realizzati, nonché sulle attività di formazione, utilizzando strumenti diversi di raccolta e analisi dei dati, tra cui le rilevazioni *in itinere* ed *ex post*, la progettazione di strumenti di rilevazione, l'osservazione partecipata a gruppi di lavoro, la raccolta e l'analisi documentale.

Risultati/Prodotti

Il progetto di trasferimento è stato contestualizzato a Cagliari e Taranto attraverso un'analisi che permettesse di inquadrare le esigenze degli utenti e la mappa dei servizi di orientamento offerti sul territorio dalle organizzazioni pubbliche e private.

A questo scopo si è attivata una collaborazione con altre esperienze avviate in Europa, finalizzata alla possibilità di trasferimento di pratiche omogenee e/o complementari.

La Città dei Mestieri di Cagliari si è concentrata sull'ottimizzazione e lo sviluppo di nuovi strumenti che successivamente sono stati trasferiti e sono oggi utilizzati dalle altre sedi.

Il trasferimento del modello delle Città dei Mestieri di Milano e Genova alle neo costituite Città dei Mestieri di Cagliari e Taranto attraverso azioni di progettazione, ricerca-azione, formazione-intervento e accompagnamento-supervisione con trasferimento di metodologie e prodotti specifici.

I prodotti hanno riguardato i rispettivi report di analisi dei contesti locali di Cagliari e Taranto ed un report di analisi del modello europeo e italiano della Città dei Mestieri, con indicazione delle modalità di partnership.

Inoltre si è realizzato un manuale con linee guida generali degli strumenti, oltre ai due manuali locali del servizio con due siti internet dedicati.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

Nuova Paideia

PROPONENTE

Consorzio Scuole-lavoro

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• Consvip• Escla• Cooperativa CSL Calabria• Ceris• Archè• Aiuto allo Studio	Basilicata Calabria Campania Puglia Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il "Metodo Paideia" è nato all'interno dell'Iniziativa Occupazione II fase Youstart, come progetto biennale di orientamento, preformazione e accompagnamento all'inserimento lavorativo o reinserimento scolastico per giovani con bassa scolarità e senza qualifica professionale.

L'obiettivo del progetto consisteva nel sostenere i giovani a trovare la giusta motivazione per apprendere, investire nel proprio futuro e scegliere una professione.

Il progetto ha, pertanto, messo a punto un modello/metodologia per fornire un aiuto ai ragazzi in difficoltà nella ricerca di nuove motivazioni per l'inserimento lavorativo e/o scolastico e un aiuto agli operatori dei centri di aggregazione giovanile per trovare nuove strade efficaci per stimolare la motivazione dei giovani.

Il modello si fonda su un percorso a più tappe, possibilmente brevi e flessibili in termini di durata (da un minimo di 240 ore ad un massimo di 15 mesi), non necessariamente consequenziali, che vanno dai colloqui di *counselling*, all'orientamento, al bilancio di competenze. La metodologia si è incentrata sull'alternanza tra aula, tutoring individuale, stage in azienda e sostegno scolastico, sulla sequenza delle azioni non rigidamente determinata, sull'affiancamento, sostegno e accompagnamento dei ragazzi da parte di una coppia di tutor.

Il percorso realizzato dai giovani ha portato ad un miglioramento della capacità di interazione con l'ambiente scolastico o lavorativo in cui erano inseriti, ad una netta riduzione dei livelli personali di aggressività e ad un miglioramento generale della capacità comunicativa sia col gruppo dei pari che con gli adulti.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento della buona pratica è stato rivolto principalmente agli operatori delle agenzie formative operanti sul territorio di alcune regioni dell'Ob. 1. Scopo del progetto era di estendere la buona pratica agli operatori delle Istituzioni scolastiche, sia in contesti particolarmente problematici, come aree a rischio di dispersione scolastica e situazioni difficili legate al contesto sociale, sia in contesti "normali" dove si possono verificare situazioni di

disagio. Si sono promosse, inoltre, azioni integrate tra ambiti di diversa natura, quali istruzione, formazione, educazione, orientamento, enti locali, per creare o rafforzare la rete esistente, al fine di migliorare la qualità e l'efficacia dell'offerta di istruzione, formazione e orientamento, di sperimentare dispositivi di riconoscimento di competenze e crediti, di realizzare ed utilizzare nuovi sistemi per rendere più efficace la comunicazione tra partner.

Il modello, oltre ad essere adattabile a diversi contesti formativi, è caratterizzato da una grande flessibilità per gli utenti; in esso esistono solo due attività considerate obbligatorie: quella di orientamento e bilancio delle competenze in aula e l'esperienza di stage presso aziende, esercizi commerciali, artigiani ed altri contesti idonei.

In particolare, la metodologia del bilancio delle competenze in gruppo costituisce un punto di forza, in quanto consente ai giovani utenti di realizzare attività che li coinvolgono in discussioni e confronti costruttivi e li portano a riflettere su se stessi ed a costruire un percorso personale da sperimentare come aiuto alla scelta.

L'obiettivo è quello di agevolare il processo di apprendimento, sollecitando tutte le dimensioni della persona, accompagnando il soggetto verso il riconoscimento o la scoperta delle proprie ricchezze interiori, quali motivazioni, bisogni, valori, e permettendogli, quindi, di capire bene quali sono i suoi punti di forza e di debolezza, di individuare i suoi obiettivi personali in rapporto al contesto socio-economico e di acquisire i mezzi necessari per raggiungerli.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il trasferimento è stato attuato tramite un partenariato che ha contribuito ad apportare specifiche conoscenze e competenze, disseminando la particolarità del modello nel contesto locale di riferimento. L'esperienza ha rafforzato il già consolidato rapporto tra i partner mediante un frequente scambio comunicativo interno attraverso gruppi di lavoro informali.

Destinatari *diretti* del progetto sono stati i docenti, i formatori ed gli altri operatori che si occupano di orientamento. Destinatari *indiretti* sono stati i giovani allievi degli istituti scolastici statali e privati e le agenzie formative associate al Consorzio Scuole-Lavoro appartenenti alle Regioni Campania, Puglia, Basilicata, Calabria e Sicilia. Gli operatori e i formatori, attraverso un'azione di sperimentazione, hanno avuto modo di mettere in pratica le nuove competenze maturate durante l'azione formativa.

Attività

Le attività realizzate hanno riguardato:

Formazione. La finalità generale era quella di trasferire le competenze e l'esperienza relative alla buona pratica del "Modello Paideia", ovvero l'orientamento come percorso dinamico in cui si esplicita una relazione tra due soggetti: l'allievo che pone un bisogno di orientamento e l'adulto orientatore. L'attività è stata realizzata principalmente mediante lavori di gruppo e simulazioni (60% del totale) e in misura minore con analisi di caso e lezioni frontali tradizionali.

I risultati evidenziano la condivisione dell'approccio teorico-metodologico, l'applicazione di un modello coerente, lo studio di contenuti finalizzati all'attivazione di energie verso la gestione di un progetto personale di crescita e un lavoro di rete.

Destinatari sono stati principalmente operatori, tutor e formatori, che sono stati impegnati nella successiva attività di accompagnamento e tutoraggio, che ha permesso loro di sperimentare le nuove competenze acquisite.

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività di accompagnamento e tutoraggio ha avuto come finalità generale la realizzazione di una sperimentazione pilota (almeno una scuola e un'agenzia formativa per regione coinvolta) durante la quale i destinatari delle attività hanno sperimentato nel loro contesto di lavoro le competenze acquisite, centrate sull'attento lavoro di ascolto, osservazione e formulazione di ipotesi, per comprendere i fattori alla base della demotivazione di ciascun ragazzo e per rimuoverne le cause.

Studi e ricerche. L'attività di ricerca è consistita in indagini e raccolte dati utili a caratterizzare i sistemi Istruzione, Formazione Professionale e Lavoro nelle regioni oggetto del piano di trasferimento. In particolare, sono state condotte due ricerche aventi come temi generali una i fabbisogni del mondo dell'impresa e l'altra lo stato dell'integrazione tra il sistema dell'Istruzione e quello della Formazione Professionale.

La prima ha previsto studi ed analisi per una rappresentazione degli scenari locali, al fine di contestualizzare il piano di trasferimento, definendo nel dettaglio i contenuti delle azioni formative.

La seconda ha fornito una panoramica sul sistema formativo, attraverso la rilevazione empirica di dati qualitativi e quantitativi inerenti il grado di avanzamento dell'integrazione tra il sistema dell'Istruzione e quello della Formazione Professionale.

Sensibilizzazione. L'attività generale di sensibilizzazione è stata trasversale a tutto il progetto ed è stata attuata sia livello orizzontale che a livello verticale. A livello orizzontale, l'attività si è concretizzata nel coinvolgimento, oltre che del mondo della formazione, anche e soprattutto di quello scolastico, con l'obiettivo di costruire e rafforzare una rete territoriale utile a migliorare la qualità e l'efficacia dell'offerta di orientamento. A livello verticale l'azione ha avuto come destinatari gli Organismi Istituzionali in grado di favorire azioni integrate tra i diversi attori dei sistemi formativi.

Sono stati prodotti materiali documentali sul progetto, con relativa divulgazione attraverso incontri sia in presenza che a distanza, e vi è stata la realizzazione di un convegno finale, con il risultato di rafforzare la rete già esistente per rendere più efficace la comunicazione tra partner.

L'azione di sensibilizzazione si è conclusa con il convegno finale nazionale svoltosi a Sorrento, che ha visto la partecipazione di numerosi utenti afferenti a scuole, enti formativi, Centri per l'Impiego e Istituzioni.

Scambio. L'attività di scambio è stata finalizzata alla realizzazione di un "sistema" che potesse fungere da "luogo virtuale" di incontro e di lavoro per tutti gli attori del progetto. In tale "sistema", composto da un *Knowledge Base Management System* (KBMS), sono confluiti i dati relativi a diversi ambiti, quali i risultati dell'attività di ricerca, le tecnologie individuate, le competenze dei professionisti coinvolti, le esperienze realizzate nel progetto, i diversi contesti del trasferimento della buona pratica e l'acquisizione del relativo *know how*.

Monitoraggio e valutazione. È stata realizzata un'attività sia di monitoraggio che di valutazione.

Gli strumenti di monitoraggio sono stati elaborati a livello locale, ma le azioni attuate hanno avuto contenuti comuni, quali l'analisi dell'andamento dell'intervento nelle sue varie fasi, al fine di ela-

borare eventuali correttivi; la verifica dell'avvenuto trasferimento della buona pratica, per valutarne l'efficacia; la rilevazione della soddisfazione degli utenti rispetto ai contenuti e alle metodologie oggetto dell'intervento; la verifica della soddisfazione degli utenti rispetto ai risultati personali conseguiti; lo studio degli effetti del piano di trasferimento nel breve e nel medio termine; l'ambito dell'impatto sociale sulle nuove politiche e sulle decisioni a livello istituzionale.

La valutazione ha avuto un approccio di tipo *audit*, che ha avuto per oggetto i risultati delle azioni attuate, le condizioni organizzative, gli attori e le loro logiche di intervento, le ipotesi di cambiamento.

Risultati/Prodotti

Il progetto ha portato al trasferimento della buona pratica nei contesti previsti con buone prospettive per il consolidamento dell'adozione del modello e degli strumenti proposti in "Nuova Paideia" nelle realtà coinvolte. Molte sono state le richieste di sviluppare attività di approfondimento per la conduzione di gruppi di allievi e di sviluppare l'uso del modello in altri contesti.

Attraverso la formazione e l'accompagnamento dei destinatari diretti è stato raggiunto l'obiettivo di rafforzare in loro la motivazione, in quanto persone spesso sfiduciate e in difficoltà nella loro attività di educatori/orientatori/formatori. È stato realmente possibile, cioè, lavorare con successo per motivare i giovani all'apprendimento.

In particolare, è da evidenziare che il trasferimento della buona pratica agli operatori della formazione ha portato all'utilizzo della stessa durante la realizzazione di vari percorsi formativi, soprattutto quelli realizzati in collaborazione con gli Istituti scolastici, per favorire l'eventuale reintegro dei partecipanti nel sistema. Nel mondo della scuola la buona pratica trasferita ha migliorato l'azione di orientamento, motivazione e rimotivazione effettuata dai docenti sia durante le ore curriculari sia durante attività extracurricolari.

Particolarmente significativi per il raggiungimento degli obiettivi sono stati i risultati delle azioni di sensibilizzazione.

La sensibilizzazione ha, infatti, permesso di informare del progetto, dei suoi obiettivi e delle sue potenziali ricadute sul territorio le scuole, gli enti di formazione e gli altri enti coinvolti nell'attività di formazione formatori (per un totale di 159 istituti). Sono, inoltre, stati sensibilizzati organismi quali i settori orientamento e formazione professionale delle Regioni (Campania in particolare), Centri per l'Impiego, Uffici Regionali Scolastici, cercando di favorire e concretizzare al meglio l'integrazione tra i diversi sistemi ed usando modalità di comunicazione innovative, creando o rafforzando la rete già esistente e realizzando nuovi sistemi per rendere più efficace la comunicazione tra partner.

Sono stati realizzati i seguenti prodotti:

- il *Knowledge base*. Sono stati costruiti materiali di tipo tradizionale e multimediale raccolti in un *database* orientato alla conservazione della conoscenza, utilizzando documenti in formato elettronico ed immagini e collegando il tutto attraverso percorsi logici. Caratteristica principale del *knowledge base* è di essere bidirezionale, in quanto è un sistema in cui non c'è qualcuno che eroga e qualcuno che riceve (nella FaD è definito *open-learning*).

- il sito internet e le *newsletter*. La banca dati è stata localizzata in un sito internet fruibile da tutti i soggetti partecipanti per conoscere i documenti prodotti, condividere le esperienze e mettere in comunicazione i professionisti tra loro. Una *newsletter* gestita dal gruppo di lavoro dell'attività di scambio ha costantemente sollecitato ed informato quanti si sono registrati al sito.
- il *CD-Rom*. Tutto il materiale prodotto durante il progetto e gli altri materiali messi in rete sono stati sintetizzati in un *CD-Rom* distribuito durante il convegno finale nazionale.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

Dalla scuola al mercato del lavoro: i laboratori di orientamento

PROPONENTE

CLAS

Componenti ATI/ATS

Partner Iniziale

Regioni

• Comune di Genova - Job Center

Calabria

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che si vuole trasferire è quella dei *laboratori di orientamento*, nata dal "Progetto di transizione al lavoro Job Center", all'interno dell'Iniziativa Comunitaria Zenit Urban, che coinvolgeva i quartieri operai di Genova Sestri e Cornigliano. I laboratori mettono a disposizione strumenti e metodologie che aiutano gli utenti a sperimentare diverse modalità di ricerca di impiego, tramite il confronto diretto all'interno del gruppo, la realtà professionale e formativa che li circonda.

Il servizio si basa sulla riflessione di gruppo degli utenti sulle tematiche centrali della ricerca d'impiego, fornendo informazioni sugli strumenti utilizzabili e spunti per essere in grado di cogliere il contesto socio-economico di riferimento. Parallelamente si realizza anche l'obiettivo trasversale, consistente nell'attuazione operativa dell'utente come attore principale nel corso della ricerca.

I gruppi di utenti che si formano all'interno dei laboratori sono stimolati a condividere le informazioni e ad utilizzare canali, quali media e reti sociali, per cogliere i macro trend tipici dello sviluppo economico contemporaneo. La partecipazione attiva degli utenti alle sessioni di lavoro è la metodologia maggiormente utilizzata per massimizzare il raggiungimento degli obiettivi personali.

Le azioni si sono distinte in didattica classica, riferite alla comprensione delle tendenze dello sviluppo economico, e in didattica critica, relative allo sviluppo della capacità di lettura degli indicatori socio-economici.

Il Job Center si configura come un'agenzia territoriale, il cui obiettivo principale è quello di fornire percorsi autonomi di transizione al lavoro e nel lavoro, sia ai giovani che agli adulti in cerca di altra occupazione. A costoro vengono fornite risposte specifiche all'interno di uno spazio ben definito, i laboratori di orientamento, che sono di facile e breve fruizione non durando più di una giornata.

Nell'esperienza genovese l'attività svolta nei laboratori ha permesso collegamenti sia col mondo della scuola sia col mondo dei soggetti maggiormente disagiati, come tossicodipendenti o minori a rischio, e, quindi, con collegamenti ad altri progetti.

La gestione dei laboratori, inoltre, è stata un'attività di tipo formativo, in quanto ha permesso agli stessi operatori, mediante il confronto con gruppi di utenti, un ampliamento della propria competenza ed esperienza nel settore.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

La buona pratica oggetto del trasferimento è quella dei laboratori di orientamento da sperimentare nel territorio della Provincia di Reggio Calabria. I laboratori sono finalizzati alla promozione di un'autonoma attivazione dei soggetti e si configurano, pertanto, come strumenti atti ad affrontare le problematiche del territorio e non come soluzioni standardizzate.

La costruzione dei laboratori di orientamento e la necessità di progettarli con una propria struttura, attività di animazione e di interazione partendo da obiettivi specifici ne facilita la verifica, la loro adattabilità ai bisogni del pubblico di riferimento e ne aumenta l'indice di trasferibilità. Il progetto originario è stato trasferito interamente; in particolare, nei servizi di orientamento la comunicazione è connotativa del sistema delle aspettative dei clienti e può generare passività o viceversa attivazione e condivisione del percorso. Progettare la comunicazione è, dunque, parte integrante dell'elaborazione di un intervento di orientamento.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Sono stati raggiunti complessivamente 50 destinatari appartenenti ad Amministrazioni Locali ed organismi pubblici e privati. L'ATI era composta: dal Gruppo Clas, il quale, mediante l'apporto di specifiche conoscenze, competenze e capacità, ha avuto il ruolo di coordinamento, progettazione e pianificazione del progetto ed ha contribuito a produrre innovazione in una determinata area e a portare prestigio e credibilità nel contesto locale; dal Job Center, che si è occupato della progettazione ed ha partecipato alla realizzazione del progetto, trasferendo *know how* tecnico.

In particolare, poi, nel progetto, tra i vari partner, è stata coinvolta la Provincia di Reggio Calabria, che ha contribuito in modo significativo alle specifiche esigenze di una categoria di destinatari.

Attività

Sono state realizzate le seguenti attività:

Studi e ricerche. Tale attività è consistita nella realizzazione di un censimento delle agenzie di formazione e orientamento presenti sul territorio provinciale, con l'obiettivo di supportare ed arricchire il processo di trasferimento, offrendo al partenariato attivato informazioni dettagliate sulle modalità più efficaci per rendere permanente il trasferimento della buona pratica. I dati qualitativi e quantitativi raccolti nella fase di rilevazione della ricerca sulle agenzie di orientamento presenti sul territorio della Provincia di Reggio Calabria sono stati elaborati e riorganizzati, per consentire una lettura esaustiva e sintetica del panorama rilevato.

È stata, inoltre, svolta una ricerca finalizzata ad approfondire le caratteristiche del tessuto imprenditoriale della Provincia da un lato e le potenzialità di sviluppo dei Centri per l'Impiego dall'altro, al fine di rispondere adeguatamente alle esigenze delle imprese.

Formazione. L'attività di formazione è stata realizzata prevalentemente con lezioni di tipo frontale e attraverso seminari. È stato definito lo scenario di riferimento del mercato del lavoro, in particolare nella Provincia di Reggio Calabria, e sono stati esplicitati strumenti e metodologie

per l'analisi della domanda del lavoro, al fine di fare il punto sulle prospettive occupazionali della Regione Calabria.

L'attività formativa in senso stretto è consistita nella realizzazione di *project work*, con la costituzione di un apposito gruppo di lavoro, e nella sperimentazione concreta della pratica, rivolta a studenti e disoccupati. È stata presentata l'esperienza genovese relativa alla pratica dei laboratori, mediante esercizi e simulazioni, con un incremento degli utenti che hanno beneficiato della formazione.

Accompagnamento e tutoraggio. Nell'ambito di questa azione sono state realizzate le attività di preparazione e partecipazione relative al gruppo di lavoro dedicato all'osservazione del mercato del lavoro. Le attività del gruppo sono state finalizzate alla costruzione sul territorio di una rete di soggetti dotati di competenze teoriche e operative in merito all'analisi del mercato del lavoro, ambito strettamente legato ai servizi di orientamento. Nello specifico, i partecipanti hanno contribuito in modo diretto alla realizzazione di un'indagine sul mercato del lavoro nella Provincia di Reggio Calabria.

Sensibilizzazione. L'attività di sensibilizzazione si è realizzata mediante l'organizzazione di due convegni e la creazione di un sito *web* (www.cantiereorientamento.it).

Risultati/Prodotti

Il lavoro in rete ha consentito la creazione di un *network* locale per l'orientamento, facendo, così, dialogare sistemi molto diversi e creando forme di integrazione fra gli operatori delle politiche attive del lavoro e le relative Istituzioni. Vi è stata, inoltre, l'acquisizione, da parte delle strutture di formazione e orientamento, di una puntuale conoscenza dei laboratori di orientamento, dei metodi e degli strumenti per analizzare la domanda di lavoro, con specifico riferimento al Sistema Informativo Excelsior.

È stato realizzato un report sintetico di analisi territoriale, con particolare riferimento alle modalità locali della domanda e dell'offerta di lavoro. È stata svolta un'attività di formazione in aula e una sperimentazione diretta dei laboratori di orientamento con gli utenti finali. Tutti i materiali prodotti sono stati riassunti in un book di *project work* con dettagliati report sullo stato di avanzamento lavori.

- **INTEGRAZIONE SISTEMI**
Apprendistato,
creazione impresa e
nuovi bacini impiego
(sviluppo locale)

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

Omnimedia

PROPONENTE

ISRI

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• OMNIAMEDIA• AMITIE	<ul style="list-style-type: none">• ITALIALAVORO SPA	Abruzzo Emilia Romagna Friuli Venezia Giulia Lazio Lombardia Marche Umbria Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il piano di azione "Mediateca2000" costituisce la buona pratica che il progetto OMNIAMEDIA ha trasferito in otto regioni dell'Ob. 3. Nato per iniziativa del Ministero per i Beni e le Attività Culturali in collaborazione con i Ministeri della Pubblica Istruzione e delle Comunicazioni, l'ANCI, l'UPI, l'Associazione Bibliotecari, Itallavoro, RAI e Telecom, Mediateca 2000 aveva come obiettivo lo sviluppo della società dell'informazione nel settore delle biblio-mediateche, agendo prevalentemente in due direzioni. Da un lato, ha svolto un'azione di sensibilizzazione e coinvolgimento delle amministrazioni locali del mezzogiorno, ciò ha portato all'attivazione di una rete di mediateche e delle relative infrastrutture tecnologiche di raccordo, accrescendo la fruibilità e l'accesso ai servizi culturali e - più in generale - alle tecnologie dell'informazione da parte della collettività.

Dall'altro, attraverso un percorso sviluppatosi in due fasi - I) formazione-intervento e II) formazione impresa. Sono stati formati 420 giovani disoccupati, che al termine delle attività sono divenuti i principali attori del processo. Infatti, 280 ex-corsisti hanno dato vita a 27 società cooperative, tutte attualmente in piena operatività, che gestiscono mediateche e/o servizi per altre mediateche in collaborazione con Amministrazioni Locali e altri Enti, pubblici e privati.

Le cooperative sono oggi riunite in un Consorzio - Cons. Mediateca2000 - che ha il compito di implementare quanto attuato con il piano d'azione, consolidando sul territorio la rete di mediateche, accrescendo le potenzialità di mercato e favorendo la condivisione tra i partner di servizi e tecnologie.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Gli obiettivi del progetto di trasferimento sono quelli di rafforzare il sistema a rete implementato dalla buona prassi attraverso la diffusione della metodologia operativa presso altri soggetti istituzionali pubblico-privati del settore della cultura attivi nel territorio. I risultati attesi

sono quelli di stimolare le Amministrazioni Regionali affinché rivitalizzino il ruolo della biblioteca/medioteca come centri di servizi e di diffusione culturale.

Il *know how* tecnico sperimentato non ha richiesto variazioni, pertanto la buona pratica è stata trasferita interamente.

Le Regioni coinvolte nel progetto di trasferimento sono: Abruzzo, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Lombardia, Marche, Umbria e Veneto.

Soggetti coinvolti/Destinatari

La partnership iniziale, tra Isri, Omni@media e Amitiè, non ha subito alcuna variazione; si evidenzia una equa ripartizione percentuale tra i partner del carico di impegni assunti nell'ambito del progetto con ruoli e compiti condivisi da tutti i componenti, con particolari contributi in termini di apporto in riferimento a specificità di *know how* tecnico di ciascuno.

La ricostruzione del quadro gestionale di progetto adottato, in termini di *governance*, strumenti e strategie di comunicazione interna adottate, ha previsto la costituzione di un Comitato di Pilotaggio del progetto e di un Comitato Tecnico Scientifico. L'adozione di tali gruppi di lavoro ha risposto pienamente all'esigenza di far circolare le informazioni necessarie ai partner per la realizzazione dei *task* specifici a ciascuno assegnati.

Attività

Il progetto di trasferimento è stato così strutturato:

Studi e ricerche. Per quanto riguarda le attività di studi e ricerca, è stata realizzata una *ricerca/adattamento*, finalizzata ad adattare il progetto alle specificità locali, con particolare riferimento alle caratteristiche in termini di *domanda* ed *offerta culturale* espresse dai diversi contesti territoriali nelle regioni in cui il progetto è stato realizzato.

Sensibilizzazione. Sono state realizzate azioni seminariali/informative a livello di singoli comuni finalizzate alla diffusione di Mediateca 2000, articolate in I) presentazione del progetto e raccolta adesioni; II) condivisione dell'impostazione metodologica della buona prassi; III) analisi delle potenzialità del territorio relativamente al settore cultura e individuazione delle risorse da valorizzare.

I destinatari diretti e indiretti di questa azione sono stati gli attori istituzionali delle regioni, degli Enti Locali, formatori, associazioni datoriali e l'associazione italiana biblioteche.

Scambio. Tale attività ha riguardato lo scambio di esperienze tra gli operatori delle mediateche esistenti e gli attori coinvolti.

La finalità dell'azione era di facilitare scambi funzionali con operatori e mediateche costituite nell'ambito del progetto Mediateca 2000 e già operanti sul territorio nazionale.

L'azione è stata rivolta solo ai diretti interessati dall'approfondimento specifico sulle mediateche e cioè l'Assessorato alla cultura e il sistema delle biblioteche.

A tal fine è stato attivato un portale internet come veicolo di scambio di informazioni e di materiale tecnico tra gli "utenti" del progetto.

Monitoraggio e valutazione. Per tutta la durata del progetto è stata realizzata un'attività di monitoraggio e autovalutazione finalizzata alla verifica del regolare andamento del progetto.

Le attività del progetto sono state periodicamente monitorate mediante rilevazioni *in itinere*, interviste a testimoni privilegiati e rilevazioni *ex post*. Sono stati prodotti dei report periodici relativi allo stato di avanzamento del progetto.

Risultati/Prodotti

Nel corso dei 32 seminari realizzati nelle regioni obiettivo del progetto sono stati coinvolti complessivamente 628 destinatari, appartenenti alle tipologie *target* indicate nel progetto, ai quali sono stati trasferiti i contenuti, le metodologie e le linee guida per l'implementazione della buona pratica nei rispettivi ambiti territoriali. Ad approfondimento delle azioni svolte, in ciascuna delle regioni destinatarie - ad eccezione del Friuli Venezia Giulia - è stata realizzata una giornata di scambio tra gli operatori del settore e gli attori istituzionali coinvolti. L'evento conclusivo del progetto, al quale hanno partecipato oltre 60 destinatari, è consistito in tre giornate di scambio ed incontri tenutesi a Reggio Calabria, nelle quali, tra l'altro, sono state effettuate visite guidate alle Mediateche comunali della rete della Provincia di Reggio Calabria, realizzate e gestite da una cooperativa costituita da operatori di mediateca formati dal progetto Mediateca2000 e aderente Consorzio Nazionale Mediateca 2000. Questa attività è stata svolta congiuntamente all'omologa azione del progetto "MEDI@12" che, con identiche finalità e modalità, la stessa ATI ISRI-Omni@Media-Amicitie ha realizzato nelle regioni Ob. 1. Ciò ha consentito di allargare l'ambito territoriale dell'azione di scambio, mettendo in relazione diretta esperienze e progettualità di operatori e territori di quindici regioni, determinando, così, uno "spazio" di ricaduta dell'azione di sistema molto più ricco in termini di opportunità, prospettive, stimoli progettuali e di confronto.

Tutte le altre azioni previste nel progetto (rapporto di ricerca-adattamento, realizzazione del portale internet, realizzazione e diffusione di una *newsletter*, realizzazione e diffusione di materiale informativo, monitoraggio di progetto) sono state attuate interamente e con successo hanno svolto una valida funzione di supporto alle azioni di trasferimento vere e proprie.

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

Archarios - Trasferimento di modelli didattici innovativi per la rimotivazione all'apprendimento degli apprendisti artigiani

PROPONENTE

ATENE-Centro Eccellenza

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Eblig-Ente Bilaterale Artigianato Liguria• Flf-Fondo Lombardo Bilaterale Per La Formazione Nell'artigianato• Ebav-Ente Bilaterale Artigianato Veneto		Liguria Lombardia Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che il progetto intende trasferire è volta alla strutturazione di percorsi di apprendimento basati su idonei programmi formativi e su metodologie di erogazione della formazione appropriate alle caratteristiche fondamentali del settore dell'artigianato nella Regione Liguria. Questi progetti sono stati finanziati nell'ambito dei P.O. 940030/I/3 1998-99, P.O. 940029/I/3 1999-00, P.O. 970034/I/3 2000-01. Più in dettaglio, la buona pratica individuata nell'ambito del progetto si articolava in tre linee di intervento: la strutturazione di percorsi formativi modulari impostati sulle Unità Formative Capitalizzabili, ossia su unità-tipo di formazione finalizzate al raggiungimento di determinate competenze trasversali e professionali; autoformazione assistita con obiettivi di apprendimento e modalità di erogazione individualizzati con la presenza del tutor; la formazione presso aziende pilota individuate dalle Associazioni di Categoria e dai tutor dei corsi, perché ritenute eccellenti dal punto di vista delle attrezzature e degli strumenti di lavoro. Dette linee di intervento hanno riguardato i principali settori dell'artigianato ligure (impiantistica, metalmeccanica, servizi alla persona, comunicazione, lavorazione legno e arredi, alimentazione), con la finalità di portare a regime il sistema di formazione per apprendisti. Per ciò che concerne le competenze tecnico-professionali di base e specialistiche, infine, garantire una formazione mirata, rivolta a scuole ed enti di formazione professionale, sulle modalità di impiego di questi *toolset* e di altro materiale, quale prove di verifica in entrata, gestione delle competenze trasversali, valutazione del bilancio delle competenze.

Nella progettazione dei percorsi formativi il contributo degli esperti di settore e degli artigiani individuati dalle Associazioni di Categoria ha consentito la validazione delle Unità Formative Capitalizzabili (UFC) settoriali. Successivamente, verificata l'efficacia delle stesse sul campo, è stato costruito un modello per la progettazione di futuri interventi destinati agli apprendisti artigiani. In Liguria questo modello è stato, infatti, utilizzato anche per i corsi rivolti ad apprendisti non appartenenti al settore artigianale, con il risultato di consentire la messa a sistema degli *standard* formativi. Inoltre, l'utilizzo di nuove tecnologie e di modalità formative innova-

tive (FaD) nell'ambito della formazione rivolta ai tutor dei corsi, ha agevolato un apprendimento più efficace di queste buone pratiche.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto prevede il trasferimento di alcune buone pratiche sulla formazione degli apprendisti artigiani tra le regioni bersaglio dell'iniziativa. In particolare, mira all'implementazione in altri contesti delle metodologie utilizzate per la realizzazione di percorsi formativi rivolti agli apprendisti artigiani in Liguria e, conseguentemente, al trasferimento del repertorio di UFC settoriali, di alcune metodologie formative e di un modello di formazione delle figure dei tutor aziendali, in un'ottica di condivisione con gli attori di altre realtà territoriali (enti di formazione, Associazioni di Categoria, ecc.).

Sono stati trasferiti i risultati delle sperimentazioni di buone pratiche attuate presso la Regione Liguria e di un modello di guida per tutor aziendali prodotto nell'ambito della Regione Lombardia. La pratica da trasferire è, pertanto, scomponibile in quattro *step* principali:

- strutturazione di percorsi formativi modulari impostati sullo *standard* delle Unità Formative Capitalizzabili, finalizzati al raggiungimento di determinate competenze trasversali e professionali e rivolti ad apprendisti nei settori principali dell'artigianato ligure (impiantistica, metalmeccanica, servizi alla persona, comunicazione, lavorazione legno e arredi, alimentazione) (trasferito nelle Regioni Veneto e Lombardia);
- implementazione dell'autoformazione assistita come metodologia formativa che consente la personalizzazione dei percorsi di crescita professionale e l'erogazione di una formazione individualizzata con la presenza del tutor (progetto ligure trasferito nelle Regioni Veneto e Lombardia);
- formazione presso aziende pilota individuate dalle Associazioni di Categoria e dai tutor dei corsi (trasferito nelle Regioni Veneto e Lombardia);
- diffusione di una guida per i tutor aziendali (trasferito nelle Regioni Liguria e Veneto).

Il processo di trasferimento ha interessato le Regioni Lombardia, Veneto e Liguria ed è stato rivolto alle Amministrazioni Pubbliche e ad organismi pubblici e privati che operano nel settore della formazione (scuole, centri di formazione, Centri per l'Impiego, ecc.).

Il piano di trasferimento è stato organizzato attraverso sei gruppi di lavoro, uno per ciascun settore artigiano prescelto tra quelli emersi dall'originaria sperimentazione ligure. Questi gruppi di lavoro sono stati suddivisi tra Lombardia e Veneto ed i risultati delle revisioni sulle UFC settoriali e sui relativi materiali didattici su *CD-Rom* sono successivamente stati scambiati tra le varie regioni.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto è stato gestito da un'ATS costituita dal capofila ATENE - Centro di eccellenza per l'innovazione formativa -, dall'EBAV Ente Bilaterale Artigianato Veneto -, dall'EBLIG - Ente Bilaterale Artigianato Ligure - e dal FLF - Fondo Lombardo Formazione; quest'ultimo,

in particolare, è responsabile del coordinamento dell'apprendistato artigiano presso la Regione Lombardia e possiede il *know how* relativo alla guida per la formazione dei tutor aziendali.

I componenti dell'ATS hanno operato attraverso un Comitato di Pilotaggio del progetto, costituito da rappresentanti di ciascun ente, e attraverso incontri bilaterali e tavoli di lavoro sub-regionali nell'ambito dei quali erano inseriti anche esperti e testimoni privilegiati dei vari settori artigiani individuati.

Attività

Nel corso della realizzazione del progetto sono state effettuate le seguenti attività:

Studi e Ricerche. Questa attività ha accompagnato tutta la durata del progetto e si è articolata in due fasi principali: una relativa all'analisi di scenario, cui è seguito un momento di raccolta dei materiali e delle informazioni, finalizzata alla revisione delle UFC e dei contenuti dei materiali didattici su *CD-Rom*. In tale fase sono state, inoltre, realizzate interviste mirate con esperti per la revisione dei contenuti. La seconda fase prevedeva la raccolta delle revisioni, la concertazione tra i partner del progetto ed era finalizzata alla redazione di un report di ricerca finale sulle revisioni da parte dei membri dell'ATS.

Scambio. È stata un'attività fondamentale realizzata attraverso la costituzione di gruppi di lavoro formati da diversi referenti istituzionali, da progettisti-formatori e da rappresentanti del mondo imprenditoriale per la definizione di percorsi formativi comuni attraverso una revisione delle UFC e il coinvolgimento di artigiani ed esperti di settore. Tale attività era finalizzata all'individuazione dei fabbisogni formativi in ambito di apprendistato per la messa a punto delle revisioni delle UFC. Il risultato finale di questa attività di scambio ha portato alla validazione dei percorsi formativi che, impostati sulla base della sperimentazione ligure, sono stati sviluppati dai gruppi di lavoro tenendo conto dei diversi aspetti di contestualizzazione, territoriale e settoriale, rilevati attraverso le attività di ricerca ed analisi di scenario.

Sensibilizzazione. È stata realizzata attraverso seminari rivolti agli operatori di settore. In particolare, sono stati effettuati nove seminari così articolati: sei settoriali (in Veneto e in Lombardia), per la diffusione dei risultati dei lavori di revisione/adattamento delle UFC e dei contenuti dei relativi *CD-Rom* per ciascun settore; due per la disseminazione della guida dei tutor aziendali (in Liguria e in Lombardia); uno a conclusione del progetto (in Lombardia). Grazie alle attività di sensibilizzazione realizzate sono stati raggiunti circa 270 utenti, distribuiti tra 200 tutor e progettisti di formazione, 50 soggetti delle Parti Sociali, 20 Istituzioni.

Accompagnamento e tutoraggio. È stata un'attività realizzata a supporto degli enti di formazione che intendevano avvalersi delle modalità formative proposte (UFC, autoformazione assistita, *CD-Rom*, azienda pilota, guida al tutor aziendale). In questa attività un ruolo fondamentale è stato svolto dagli Enti Bilaterali, che hanno curato la disseminazione capillare dei prodotti e delle metodologie formative del progetto attraverso attività di tutoraggio e consulenza *in itinere* per il corretto trasferimento del *know how* necessario per la gestione di percorsi formativi per gli artigiani locali. Attraverso tali attività gli Enti Bilaterali hanno raggiunto un numero più elevato di beneficiari rispetto al dato emerso dalle partecipazioni alle attività di sensibilizzazione.

Monitoraggio e valutazione. Sono stati realizzati attraverso la raccolta di informazioni per la rilevazione dello stato di avanzamento e la successiva analisi dei dati finalizzata all'adattamento e alla correzione di eventuali scostamenti da quanto progettato.

Risultati/Prodotti

Per quanto riguarda i risultati del progetto di trasferimento, grazie alla partecipazione diretta degli Enti Bilaterali per l'artigianato, l'ATS è riuscita a garantire il coinvolgimento delle imprese e degli enti di formazione sia al progetto che alla sua diffusione territoriale.

Gli incontri con gli Enti Bilaterali della Liguria e del Veneto hanno permesso, al Fondo Lombardo Formazione, di realizzare una versione aggiornata della guida originale lombarda per la formazione dei tutor aziendali, che è stata promossa nelle altre due regioni mediante seminari dedicati.

Gli incontri tra formatori delle tre regioni hanno, invece, consentito di verificare e migliorare le UFC realizzate nelle sperimentazioni sull'artigianato della Liguria e riconosciute nel 2001 come *standard* regionale. Tali UFC si riferiscono a sei diversi settori dell'artigianato: Servizi alla Persona, Impiantistica, Lavorazione del Legno, Trasformazione Alimentare, Grafica e Meccanica. Le UFC e i prodotti multimediali ad esse collegati (riveduti nell'ambito del progetto Archarios) sono stati presentati in Lombardia e in Veneto nel corso di sei incontri settoriali.

Sono state promosse alcune metodologie innovative per la formazione degli apprendisti, tra cui l'autoformazione assistita, che prevede l'impiego di aule didattiche informatiche per l'utilizzo di prodotti multimediali direttamente da parte degli apprendisti, sotto la supervisione di un tutor didattico.

I materiali didattici sono stati distribuiti ad un gran numero di enti di formazione sia lombardi che veneti (oltre che ovviamente in Liguria), per essere utilizzati nella formazione dei tutor aziendali e degli apprendisti artigiani.

Poiché Liguria, Lombardia e Veneto possiedono da sole circa il 35% del totale degli apprendisti in Italia, si tratta di una diffusione potenziale di utilizzo estesa a numerose decine di enti di formazione e ad alcune migliaia di apprendisti e tutor aziendali.

Sono stati realizzati i seguenti prodotti:

- guida per il tutor aziendale dell'apprendista artigiano;
- UFC relative alla formazione nelle prime due annualità (240 ore) degli apprendisti di sei diversi settori artigianali (servizi alla persona, impiantistica, lavorazione del legno, trasformazione alimentare, grafica e meccanica);
- i prodotti multimediali su *CD-Rom* relativi alle seguenti professioni: acconciatore (settoe Servizi alla Persona), estetista (settoe Servizi alla Persona), cuoco e gastronomo (settoe Alimentazione), pasticciere e gelatiere (settoe Alimentazione), panificatore, Pizzaiolo, Impastatore e Pastaio (settoe Alimentazione), meccanico auto (settoe Meccanica), auto carroziere (settoe Meccanica), impiantista termoidraulico (settoe Impiantistica), elettricista (settoe Impiantistica), falegname (settoe Lavorazione del Legno), tipografo (settoe Grafica).

Infine, tra i risultati raggiunti va ricordata la condivisione tra formatori di diverse regioni di un metodo di lavoro omogeneo fondato sull'utilizzo delle UFC, in modo da rendere potenzialmente confrontabili e misurabili iniziative didattiche portate avanti sugli stessi temi in regioni differenti.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Un nuovo modello di gestione e sviluppo per l'area silana

PROPONENTE

Consorzio ARPA

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Intesa BCI• Carmigliati Scuola Management Territoriale• Parchi Val Di Cornia• Federcultura, turismo, sport e tempo libero	<ul style="list-style-type: none">• Fondazione Napoli '99• Comune di Pedace• Comunità montana della Sila• Comune di Spezzano Sila	Calabria

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica prende avvio dall'esperienza dei "Parchi Val di Cornia S.p.A.", che dal 1993 ha attivato un sistema che permette la gestione coordinata delle strutture e dei servizi collocati nelle aree interessate.

Sono state individuate alcune pratiche gestionali ed organizzative che rappresentano un esperimento di successo trasferibile in altre realtà locali. In particolare, riguardano il modello organizzativo-gestionale, l'educazione e la formazione del turista, la metodologia didattica sperimentale.

L'idea alla base del sistema Parchi Val di Cornia si incentra su tre pratiche utilizzate con successo e che rappresentano fattori chiave nella crescita generale del sistema di qualificazione dei processi formativi e nel miglioramento delle competenze personali e di permanenza degli individui nel mercato del lavoro.

Le tre pratiche individuate sono:

- "Applicazione del modello giuridico e organizzativo della società per azioni a capitale misto per la gestione dei servizi pubblici locali". Il modello ha permesso il passaggio da una situazione di abbandono dei territori conseguente alla mera attività di tutela ad una situazione di dinamicità e di fermento gestionale, nei quali competenze e professionalità trovano un giusto spazio di crescita. Tale dinamicità ha contribuito anche alla creazione di piccole realtà imprenditoriali, che offrono servizi specifici come guide, attività didattica, ricettività e manutenzione. La Società ha, inoltre, collaborato in partenariato alla realizzazione di sei corsi di formazione professionale per la preparazione di figure da impiegare nelle proprie attività;
- "Metodologie di formazione tourist training". La metodologia si è concretizzata in un nuovo modo di concepire il rapporto tra visitatore e guida turistica. L'idea base si fonda sulla formazione continua delle guide turistiche secondo un processo di qualità del servizio, che passa per un maggiore coinvolgimento dell'utente visitatore. Si tratta, quindi, di uno strumento a doppia valenza: da una parte attiva l'attrazione turistica migliorando la qualità del servizio, dall'altra rappresenta un motore di formazione continua per la figura professionale

di guida turistica dei parchi. La tourist training, attraverso un corso di formazione sugli elementi maggiormente significativi della materia, ha formato gruppi di operatori turistici orientati alle attività lavorative dei parchi archeologici;

- “Metodologia didattica sperimentale”. Si tratta di veri e propri laboratori o luoghi dedicati alle attività pratiche, dove si apprendono i metodi di studio dell’archeologia e le antiche tecniche, quali la lavorazione della ceramica e della pietra levigata, la produzione del rame e del ferro. Questa metodologia ha permesso la diversificazione dell’offerta in base alla domanda potenziale, in quanto attraverso la creazione di nuove modalità di visita si sono implementate le visite delle scolaresche con conseguente ulteriore sviluppo dell’attività dei parchi.

Le tre buone pratiche adottate hanno consentito un raccordo tra valorizzazione del patrimonio archeologico e occasioni di sviluppo per il territorio circostante; una qualificazione del sistema formativo con il miglioramento della qualità delle competenze professionali e l’incremento della permanenza nel mercato del lavoro; un’integrazione tra i diversi attori del territorio.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il processo di trasferimento si è attuato considerando le differenze territoriali tra l’esperienza in Val di Cornia, più interessata a fenomeni di dismissione industriale, e l’esigenza di riqualificazione della Sila, il cui territorio andava, invece, riorganizzato dal punto di vista del coordinamento dell’offerta dei servizi.

Il trasferimento ha riguardato una riqualificazione delle aree degradate in parchi tematici, con una partecipazione mista pubblico/privato e una concertazione tra gli enti del territorio per ottenere interessi convergenti che permettessero l’organizzazione e la gestione integrata dei parchi. È stato realizzato un seminario tecnico, propedeutico al trasferimento, con la metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*), che consente di promuovere il dibattito e la partecipazione, al fine di aumentare la consapevolezza e di stimolare la partecipazione democratica e la concertazione sulle scelte da intraprendere per il futuro. Risulta particolarmente efficace, pertanto, in contesti locali in cui è possibile associare ai problemi chi ha la responsabilità di risolverli e può diventare un utile strumento per promuovere il passaggio a scenari culturali innovativi ed a modelli di sviluppo sostenibile condivisi.

I partecipanti ad un’EASW, in qualità di *stakeholders* locali, sono considerati tutti esperti in quanto, operando a livello locale, conoscono le opportunità di cambiamento ed i loro limiti e possono modificare i propri modelli comportamentali.

Il laboratorio si articola in due fasi: la prima (*Vision making* - sviluppo di visioni) consente ai partecipanti di elaborare la propria visione negativa e positiva del futuro; la seconda (*Idea generation* - lancio di idee) stimola idee, azioni e proposte per la realizzazione della visione positiva comune.

Soggetti coinvolti/Destinatari

L’ATS che ha gestito il trasferimento, mediante il Comitato di Pilotaggio e il Comitato Tecnico Scientifico, è pervenuta ad una chiara e condivisa ripartizione dei compiti gestionali, raggiun-

gendo anche un buon livello di comunicazione interna, con strumenti quali tavoli di lavoro, concertazione e sito *web*.

La comunicazione esterna, invece, si è realizzata con un'intensa attività di sensibilizzazione con la Comunità Montana, quale interlocutore di riferimento, e con numerosi invii di risultati intermedi a tutti gli *stakeholders*.

Attività

Nel corso della realizzazione sono state svolte le seguenti attività:

Formazione. Si è attuata la formazione di tecnici in grado di predisporre e gestire pacchetti turistico-culturali e ambientali con una particolare attenzione alla fruizione integrata delle risorse del territorio. Si tratta di una figura specializzata e flessibile nelle operazioni di servizio e assistenza ai clienti e agli operatori turistici, che lavorano a stretto contatto con i responsabili dell'organizzazione dei servizi e della programmazione generale di impresa. I suoi compiti sono ideare, pianificare, organizzare e collaudare un'offerta integrata: curare la realizzazione di indagini di mercato, la valorizzazione del territorio individuando le risorse turisticamente interessanti e le modalità di un loro sfruttamento ottimale; prendere contatti con le imprese e gli enti pubblici per la messa a punto di offerte integrate e proposte di sviluppo delle risorse culturali e ambientali; valutare i fattori economici, ambientali e sociali dell'area.

Accompagnamento e tutoraggio. È stata predisposta un'attività di assistenza a sportello in base alle richieste pervenute dal territorio. Il momento iniziale di questa attività è stato un apposito incontro volto all'accompagnamento dei beneficiari dell'iniziativa per l'assimilazione degli aspetti maggiormente trasponibili dal soggetto trasferente, nonché delle specifiche azioni pensate e proposte per il peculiare contesto silano. L'attività si è svolta attraverso contatti diretti con gli amministratori volti alla verifica della presa visione dei documenti consegnati dal partenariato - *vademecum* tecnico-amministrativo della Parchi Val di Cornia SpA e quadro programmatico dell'area - ed alla presentazione di proposte in relazione alle attività del futuro soggetto gestore. Questa attività è stata intesa come momento privilegiato di confronto tra le singole amministrazioni e nel contempo come stimolo alla progettazione unificata di iniziative di promozione su scala sovracomunale di cui l'area è ancora carente. L'ATS ha, inoltre, rilevato e contattato i soggetti pubblico-privati maggiormente interessati alla promozione dell'area (Ferrovie della Calabria srl, Camigliatello 2000 srl, ARSSA) che potrebbero garantire una migliore integrazione e fruizione dei servizi turistici e culturali silani.

Studi e ricerche. L'attività di analisi e ricerca ha condotto all'elaborazione del documento sul quadro di riferimento programmatico dell'area silana, evidenziando linee di sviluppo del territorio, spazi ed opportunità economiche per l'incremento di specifiche azioni da parte del futuro soggetto gestore dei servizi turistici e culturali. Per approfondire la parte di analisi territoriale è stato, inoltre, redatto un questionario di rilevazione dei beni, dei progetti e delle proposte di valorizzazione territoriale che è stato somministrato a sindaci, operatori economici privati, associazioni, ecc. È stata, inoltre, realizzata un'approfondita analisi delle singole programmazioni triennali dei Comuni beneficiari, nonché una rilevazione aggiornata dei flussi turistici attivati nell'area. È stato redatto un documento su esempi di buone pratiche a livello locale per il *marketing* d'area e la promozione territoriale. Si è realizzato uno studio della sosteni-

bilità del soggetto gestore attraverso aspetti di fattibilità gestionale-organizzativa, giuridico-amministrativa ed economica, nonché la descrizione degli attori locali coinvolgibili, le loro attese e i possibili ruoli nell'implementazione dei servizi gestibili. Sono stati, infine, predisposti il cronogramma dell'iter costitutivo del soggetto gestore (Sila Aperta) e le bozze degli atti amministrativi utili alla sua costituzione (bozza di statuto, schema del contratto di servizio, bozza dell'accordo di programma tra gli enti).

Sensibilizzazione. L'attività era volta ad informare la comunità locale, provinciale e regionale sugli obiettivi generali e specifici del progetto e sull'implementazione delle varie fasi di trasferimento. Grazie a tale attività è stato possibile coinvolgere nuovi attori per un efficace funzionamento del soggetto gestore. Si è così implementato un sistema di relazioni a carattere istituzionale con le principali categorie economiche e produttive del territorio. È stata costruita una pagina *web* che ha seguito il progetto in tutte le sue fasi di realizzazione (<http://www.federcoltura.it/Sila/sila.htm>). Si sono tenuti una conferenza stampa, un convegno di apertura e uno di chiusura, nonché due seminari tecnici. L'ATS ha aggiornato costantemente la rete di soggetti locali direttamente e potenzialmente interessati all'iniziativa attraverso l'invio di appositi *abstract* e presentazioni. Gli esiti conclusivi del progetto sono stati pubblicati sui tre maggiori quotidiani locali e sono stati divulgati attraverso notiziari ANSA e via radio.

Scambio. L'attività di scambio è stata finalizzata al trasferimento della conoscenza delle modalità economico-gestionali della realtà trasferente rispetto ai futuri amministratori coinvolti nel costituendo soggetto gestore. Propedeutica a tale attività è stata la predisposizione del piano di impresa, che ha fornito indicazioni sui profili di fattibilità economico-finanziaria e giuridico-amministrativa. In seguito, è stato avviato un confronto guidato con i tecnici e gli amministratori locali, in cui l'ATS ha evidenziato punti di forza e di debolezza delle due diverse realtà, indicando strumenti e azioni trasferibili. Nel corso di tale attività di scambio è stato realizzato un apposito *vademecum* tecnico-procedurale da parte della Parchi Val di Cornia SpA. Il *vademecum* è stato concepito come strumento di agile consultazione per gli amministratori silani, con specifico riferimento alle maggiori questioni affrontate nella pianificazione gestionale di una vasta area.

Monitoraggio e valutazione. È stato predisposto un sistema di monitoraggio attraverso un *format* progettato *ad hoc* per il controllo dello stato di avanzamento delle attività svolte da ciascun partner nel rispetto dei tempi, degli obiettivi e del budget assegnato. La scheda utilizzata a tale scopo prevede per ogni attività realizzata da ciascun partner la rilevazione della metodologia adottata, degli *output* prodotti, del tetto finanziario assegnato, degli enti istituzionali coinvolti, delle risorse umane impegnate, della tempistica di realizzazione, delle attività antecedenti e dipendenti e delle loro modalità di integrazione, delle criticità riscontrate. Relativamente ai contenuti delle attività, la scheda ha previsto una descrizione sintetica dei risultati monitorabili distinti in risultati attesi e risultati ottenuti, gli indicatori di realizzazione, l'integrazione dell'attività con altre iniziative in corso sul territorio. Tale *format* è stato compilato periodicamente da ciascun partner; i risultati analizzati hanno consentito la rilevazione degli scostamenti e delle variazioni per il conseguimento degli obiettivi generali e specifici del progetto.

Risultati/Prodotti

I risultati del progetto sono:

- realizzazione dell'accordo di programma tra gli enti per la costituzione del soggetto gestore;
- individuazione della *mission* condivisa dai partecipanti del soggetto gestore;
- classificazione dei beni immobili da valorizzare conferibili al soggetto gestore;
- *layout* organizzativo e profilo economico del soggetto gestore;
- trasferimento di tecniche di individuazione delle tipologie di servizi erogabili;
- piano di azione del soggetto gestore;
- formazione di formatori e operatori da utilizzare per un efficace funzionamento del soggetto gestore;
- redazione del quadro programmatico dell'area di riferimento contenente il Patto territoriale silano, il piano di sviluppo socio-economico della Comunità Montana Silana, il Piar Arvo, il Piar Cecita, il Pit Sila e un quadro di sintesi delle iniziative avviate alla luce della strategia di sviluppo del territorio;
- redazione di uno studio di fattibilità relativo alla costituzione del soggetto gestore per la promozione dei servizi culturali e turistici della Sila;
- predisposizione di un *vademecum* tecnico-operativo per la costituzione del soggetto gestore, che illustra le modalità tecnico-organizzative per la gestione del patrimonio, restituisce il cronogramma dell'iter costitutivo e le bozze degli atti amministrativi necessari.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Tre pratiche per uno sviluppo integrato: istituzione Teatro Comunale Gesualdo di Avellino

PROPONENTE

STOÀ Scpa

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">Federculture Turismo Sport e Tempo Libero- associazioneIstituzione "Teatro comunale Giuseppe Borgatti"	<ul style="list-style-type: none">Conservatorio "D.Cimarosa" di AvellinoComune di Avellino	Campania

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che si vuole trasferire deriva dal progetto "Istituzione Teatro Comunale Borgatti di Cento" e risponde all'esigenza primaria di svincolare le attività teatrali dalle lungaggini burocratiche, rendendone più trasparente ed autonoma la gestione delle risorse e l'organizzazione interna, affinché la struttura non costituisca più solo un onere per il territorio.

L'unico modello organizzativo gestionale compatibile con la situazione amministrativa e normativa locale risultava essere l'*Istituzione*, atta a mediare tra le esigenze di chi usufruisce di servizi di interesse collettivo e di chi necessita, nell'erogare tali servizi, di garanzie che solo un Ente pubblico può dare.

Il modello dell'*Istituzione* ha portato, pertanto, ad una gestione autonoma, anche se controllata a livello politico, del Teatro Comunale. L'autonomia rispetto all'apparato burocratico ha garantito snellezza nelle procedure e nelle decisioni. Analisi revisionali di competenze e fabbisogni hanno consentito, inoltre, di realizzare in poco tempo una mappa aggiornata delle esigenze organizzative e di pianificare gli interventi, con conseguente miglioramento del reperimento di risorse economiche ed incremento dell'attività teatrale tale da garantire l'assorbimento dei costi fissi.

Nella parte iniziale di costruzione dell'*Istituzione* si è dovuto ricorrere a figure professionali con profili specifici e tecnici esterni al territorio centese. Nello stesso tempo, si è avviata la formazione e l'aggiornamento delle figure professionali reperendole direttamente nel territorio.

L'*Istituzione* ha sperimentato, pertanto, l'applicazione di due metodologie didattiche con approccio deduttivo: la *formazione on-site* e il *masterclass*.

La *formazione on-site* è stata utilizzata per riqualificare figure professionali già esistenti, quali periti tecnici o elettronici, ampliando ed adattando le loro competenze e la loro preparazione alle nuove esigenze che la programmazione teatrale del progetto comportava.

Il *masterclass* ha, invece, rivelato la propria efficacia didattica per il continuo confronto con gli esperti del settore (testimonianza), consentendo una formazione specialistica basata sul principio della ricerca-azione. Tale metodologia, oltre alla componente formativa, presuppone anche una rigida selezione che opera da filtro, al fine di individuare gli artisti migliori.

L'innovazione metodologica adottata, permettendo di poter sperimentare direttamente sul campo le nozioni acquisite in tempo reale anche da altre realtà, ha consentito alle figure pro-

fessionali impegnate nel progetto di porre l'*Istituzione* Teatro Comunale sul mercato in modo qualificato e competitivo. Inoltre, la metodica della *formazione on-site* ha permesso di ottimizzare i tempi organizzativi, la spesa formativa e le prestazioni lavorative, presupponendo una coincidenza tra il momento formativo e la normale attività richiesta durante la stagione teatrale.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto nasce con lo scopo di trasferire dal Teatro di Cento al Gesualdo di Avellino tre buone pratiche già sperimentate con successo dal Teatro "Borgatti":

- il modello organizzativo gestionale dell'*Istituzione*
- la metodologia didattica del *masterclass*
- la *formazione on site*.

L'intervento è stato mirato al raggiungimento di alcuni obiettivi strategici: a) nel quadro di precisi indirizzi forniti dall'Amministrazione, rendere il Teatro una struttura autonoma dal potere politico-amministrativo, affidandone la gestione ad un organismo dedicato (*Istituzione*), dotato di un proprio Consiglio di Amministrazione, di un Direttore e di personale proprio; b) creare un quadro dirigente fortemente motivato, competente e consapevole; c) qualificare alcuni profili professionali artistici, legati alle attività del palco, al fine di favorire nuove occasioni di lavoro.

Il progetto, che ha rappresentato il punto di arrivo di una politica comunale indirizzata alla valorizzazione delle strutture culturali della Città di Avellino, ha inteso trasformare il nuovo Teatro in centro propulsore di crescita civile, culturale ed occupazionale, attraverso la creazione di un nuovo soggetto gestore, l'*Istituzione*, e la realizzazione di moderni processi di formazione e selezione del personale.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Al partenariato, formato da Stoà, Federculture e Istituzione Teatro Comunale Giuseppe Borgatti di Cento, si è associato, in corso di progettazione, il Conservatorio "Domenico Cimarosa", che costituisce un cospicuo bacino di energie professionali ed artistiche particolarmente utili al fine di assicurare ai giovani neolaureati e neodiplomati presso il Conservatorio stesso uno sbocco occupazionale.

Il partenariato ha curato, inoltre, il trasferimento della metodologia didattica del *masterclass*, partendo dall'analisi delle potenzialità di tale sistema formativo descritte in un apposito seminario tecnico.

L'Istituzione Teatro Borgatti ha formato i docenti del Conservatorio Cimarosa di Avellino sull'adozione della prassi e dell'utilizzo del *masterclass*. Attraverso momenti di confronto collettivo, di approfondimento individuale e di tirocinio i destinatari hanno potuto sperimentare direttamente le nozioni acquisite dagli esperti del Borgatti.

Attività

Nel corso della realizzazione sono state svolte le seguenti attività:

Formazione. Ha riguardato, in particolare, due tipologie di destinatari:

- segretari di teatro: per diplomati/laureati sulle tematiche della gestione teatrale con contenuti, quali l'organizzazione teatrale, ovvero forme possibili di gestione di un teatro, attori coinvolti, tipologia di spettacoli, la produzione teatrale, l'organigramma di una struttura teatrale, ruoli e mansioni, logistica di uno spettacolo, programmazione della stagione teatrale, personale di sala composizione e mansioni; il *marketing* e le pubbliche relazioni, quali attività di promozione del teatro in generale e del singolo spettacolo in particolare, *fund raising*, tecniche di vendita in biglietteria; amministrazione e controllo, quali il diritto d'autore nel settore teatrale, impostazioni contabili della gestione amministrativa di un teatro, adempimenti fiscali e previdenziali, la costruzione del *budget*, i finanziamenti, la contrattualistica con i collaboratori, ordini di servizio;
- coro per la prima del teatro: per formare 16 giovani cantanti lirici attraverso l'attività corale, con contenuti e nozioni generali sulla formazione di un coro da camera, preparazione separata dei diversi registri vocali, la vocalità settecentesca, la preparazione del coro completo (dinamiche, corporeità), le prove di palcoscenico.

Studi e ricerche. Hanno avuto lo scopo di approfondire lo studio di fattibilità dell'iniziativa, sviluppato da Federculture e Borgatti, e verificarne la reale applicabilità al contesto avellinese. I contenuti hanno riguardato il *marketing* dell'arte e della cultura, l'analisi del territorio della Provincia di Avellino, il settore delle programmazioni teatrali, il modello giuridico, il confronto tra buone pratiche, il piano strategico, l'idea progettuale, le politiche di *marketing*.

Sensibilizzazione. Ha avuto lo scopo di diffondere sul territorio avellinese ed italiano informazioni circa l'iniziativa in atto, al fine di attrarre il consenso e assicurare il sostegno e la partecipazione dei diversi *stakeholders*. Si è tenuto un seminario tecnico di presentazione, rivolto agli attori locali coinvolti nel progetto, integrato da contatti con la stampa locale, creazione di una *newsletter* e convegno finale di disseminazione dei risultati.

Scambio. I contenuti dell'attività di scambio, sono stati definiti via via in base alle esigenze emergenti, al fine di completare la formazione del personale del Teatro attraverso lo scambio di esperienze, in un'attività di *training on the job*.

L'affiancamento con il Borgatti di Cento ha costituito un'esperienza professionale ed umana estremamente significativa ed arricchente per entrambi gli staff tecnici.

Monitoraggio e valutazione. Il monitoraggio del progetto è stato effettuato attraverso la redazione di schede di riunione, per le attività non formative, nelle quali, non solo sono state registrate le presenze e le attività svolte, ma anche le problematiche via via emergenti e (ove necessario) le azioni risolutive conseguenti. Ciascun esperto impegnato nel progetto per un periodo significativo ha redatto mensilmente un report individuale sulle attività svolte, indicando la documentazione a supporto delle stesse.

Per l'attività d'aula sono state adottate schede di valutazione delle *performance* dei singoli docenti.

Si è, pertanto, ottenuto di assicurare il soddisfacente andamento del progetto, consentendo di apportare le necessarie azioni correttive.

Risultati/Prodotti

Il progetto di trasferimento ha portato all'apertura del Teatro, alla creazione dell'*Istituzione*, all'inserimento nel mercato del lavoro di alcune figure professionali.

Sono stati prodotti: una ricerca e la relativa pubblicazione, materiali didattici, atti dei convegni, rapporti di monitoraggio.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

“Agenzie formative per lo sviluppo locale”

PROPONENTE

En.A.P. Puglia

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• SE.R.I. SERVIZI REALI• Istituto S. Giuseppe• AMMINISTRAZIONE PROV.LE DI POTENZA E TARANTO• UNIVERSITÀ DI BARI E PALERMO• D'Anthea• COMUNE DI ANZI (BASILICATA), DI CASSANO MURGE E GRUMO APPULA (PUGLIA)• UNIONE PROVINCIALE DEGLI ARTIGIANI di Capitanata (FOGGIA)• New Directions• Ferdinando Santi• ASSOCIAZIONE INDUSTRIALI TARANTO E FOGGIA• Associazione inventare insieme• CONFARTIGIANATO	Basilicata Puglia Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica sperimentata “M.O.I. - Mappa delle Opportunità Imprenditoriali” - trae origine da un precedente progetto “Ingegneria finanziaria” realizzato in Puglia nell’ambito dell’Iniziativa Comunitaria “Occupazione-Now” Il fase, finalizzato a supportare donne disoccupate di lunga durata nell’area del post-diploma universitario e a individuare nuovi e più adeguati profili professionali. Lo sviluppo e l’adozione di una metodologia per la realizzazione di una Mappa delle Opportunità Imprenditoriali ha avuto come obiettivo quello di individuare e suggerire potenziali ambiti di opportunità a coloro che, coinvolti nel progetto, avessero deciso di avviare un’attività imprenditoriale, potendo così definire e sviluppare una *business idea* sulla base delle proprie esperienze e competenze.

La M.O.I. si articola in quattro fasi:

- *indagine di settore*, relativa al territorio pugliese per gli ambiti Industria, Artigianato, Agricoltura, Turismo e No Profit.;
- individuazione degli spazi di opportunità;
- definizione della *business idea*;
- raccolta e identificazione dei tasselli per la definizione concettuale e grafica della mappa.

La buona pratica sperimentata ha contribuito allo sviluppo locale del territorio in quanto ha costituito una rete informativa utile agli sportelli attivati nella Regione Puglia per programma-

re azioni di accompagnamento alla nuova imprenditorialità nei settori di mercato sensibili a nuova crescita. L'utilizzo di M.O.I. ha, inoltre, consentito l'attivazione di una rete di partner pubblici e privati che, in aggiunta al nucleo degli "iniziatori", ha contribuito all'implementazione delle attività di analisi. Rispetto ai destinatari del progetto (operatori delle agenzie formative, soggetti socio-istituzionali, allievi) l'adozione della metodologia M.O.I. ha reso possibile l'acquisizione di competenze per l'elaborazione e strutturazione di iniziative imprenditoriali (con l'avvio ed il finanziamento di sei cooperative promosse dalle allieve). Parimenti, per le Agenzie Formative coinvolte, ha permesso lo sviluppo di un sistema innovativo di analisi delle opportunità imprenditoriali del sistema locale, ridefinendo così il ruolo stesso degli attori del sistema formazione considerando le Agenzie Formative come veri e propri "agenti di sviluppo" capaci di rendere in trasparenza nuove opportunità, sia come risposta ai bisogni specifici del territorio, sia in termini di nuovi posti di lavoro.

L'impatto dell'intervento a livello di sistema si configura nella trasposizione delle innovazioni sperimentate nell'ambito della programmazione locale e in altri accordi formalizzati pubblico-privato; nella riproduzione dell'intervento in altri contesti territoriali; nell'adozione stabile del modello da parte del proponente e nell'adozione di alcune modalità di intervento da parte di attori pubblici-privati non coinvolti nel progetto originario.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento della buona pratica, la metodologia della Mappa delle Opportunità Imprenditoriali, è orientato alla ridefinizione del modello organizzativo delle Agenzie Formative da intendersi, nel quadro del più ampio processo di riforma del Sistema Formazione, come strutture che analizzano i fabbisogni del mercato e dell'utenza, progettano, monitorano, erogano e valutano servizi per lo sviluppo delle risorse umane: formativi, orientativi e connessi all'inserimento lavorativo.

Il trasferimento si pone, dunque, l'obiettivo di contribuire al miglioramento dei servizi formativi nelle regioni dell'Ob. 1, in particolare Basilicata, Puglia e Sicilia, agevolandone la transizione verso servizi *polifunzionali* più aderenti ed incisivi sulle dinamiche che governano mercato e risorse umane locali.

Il "ripensamento" delle Agenzie Formative in una logica integrata ad altre tipologie di servizio capaci di rispondere sinergicamente ai fabbisogni del territorio e dello sviluppo dei nuovi bacini di impiego impone altresì la necessità di investire sugli operatori degli enti di formazione per dotarli di nuove competenze e di nuovi strumenti diagnostici di lettura ed interpretazione delle potenzialità di crescita del mercato locale. È proprio in tale ambito, infatti, che si sviluppa l'obiettivo specifico del progetto di trasferimento, volto a promuovere un miglioramento del sistema formativo nel Mezzogiorno, mediante un modello di rilevazione dei fabbisogni del territorio quale appunto la M.O.I., funzionale allo sviluppo di nuova imprenditorialità.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Tutte le attività sono state realizzate principalmente da En.A.P. con, in alcuni casi, l'apporto di esperti esterni.

I partner (Sicilia e Basilicata), nonché destinatari dell'intervento, hanno collaborato alla realizzazione delle attività nei propri territori mettendo a disposizione le strutture logistiche e reti locali e contribuendo a promuovere e disseminare la buona pratica.

Va, altresì, segnalato che a fronte di un'elevata complessità dell'intervento, En.A.P. Puglia ha potuto contare sul supporto di tutte le sedi locali presenti nei territori.

In merito ai destinatari del progetto, tutte le azioni sono state rivolte a due categorie di soggetti:

- operatori delle agenzie formative, con particolare riferimento ad analisti dei fabbisogni, formatori e valutatori;
- attori locali coinvolti nei processi di sviluppo del territorio, ovvero rappresentanti dei governi locali, delle forze datoriali e sindacali, degli assessorati provinciali e regionali impegnati nella programmazione delle attività in materia di formazione, orientamento, mercato del lavoro.

Attività

Il processo di disseminazione della Mappa delle Opportunità Imprenditoriali e della relativa metodologia di realizzazione avviene attraverso una gamma di attività tra loro integrate:

Sensibilizzazione. Ha 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:

- la stesura di un piano di comunicazione;
- l'organizzazione di convegni di lancio, di aggiornamento *in itinere* e finale;
- l'attivazione di una *learning community* attraverso attività di "laboratorio", di confronto e dibattito in presenza e/o via *web* (sottoforma di *forum* tematici) tra i vari soggetti interessati, e attraverso la condivisione dei documenti maggiormente 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*.

Scambio. Le attività di scambio sono state realizzate per favorire l'emersione e la diffusione della cultura del *benchmarking* tra gli Enti formativi attraverso giornate di studio che hanno coinvolto gli operatori. Ciò ha comportato l'acquisizione da parte degli operatori, da un lato competenze per l'interazione con il sistema socio-economico territoriale, dall'altro un confronto e un coordinamento costante con i colleghi 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 realizzate con in quest'attività sono state:

- elaborazione del piano di scambi;
- scambio di esperienze tra gli operatori;
- stage presso gli sportelli dell'En.A.P. Puglia, ideatore e realizzatore della buona pratica e del trasferimento.

Accompagnamento e tutoraggio. L'accompagnamento è stato pensato come un'azione in grado di ottimizzare i risultati di tutti 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;
- di individuare - sulla base delle criticità e dei rilievi effettuati - nuove piste di lavoro e nuove ipotesi di applicazione della Mappa stessa, nonché suoi miglioramenti;
- 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:

- attivazione di un *forum* telematico;
- tutoring *on line*;
- tutoring sul campo.

Monitoraggio e valutazione. Al fine di garantire che gli obiettivi e i risultati previsti in fase di pianificazione del progetto siano stati realmente raggiunti a conclusione del ciclo di vita dello stesso, è stata prevista la realizzazione di un'attività di monitoraggio e auto-valutazione *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*. Si sottolinea che il sistema di autovalutazione adottato si è avvalso principalmente di un modello di interpretazione, gestione e valutazione dei progetti integrati che è noto, a livello internazionale, come *Project Cycle Management (PCM)*.

Risultati/Prodotti

I risultati raggiunti dal progetto attraverso il contributo di tutte le attività e azioni realizzate, possono essere così riepilogati:

- *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;
- *rafforzamento delle reti di interscambio informativo* tra gli enti formativi, 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 al territorio;
- *accrescimento del capitale di competenze degli operatori* degli enti formativi 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.

Rispetto ai prodotti realizzati si segnalano:

- attivazione del portale della rete all'indirizzo www.enappuglia.net/buonepratiche;
- 12 *newsletters*;
- 3 report sui convegni di lancio e relativi *abstract*;
- 3 M.O.I. cartacee relative alle Regioni Puglia, Basilicata e Sicilia;
- 3 banche dati e *CD-Rom* relative alle Mappe regionali;
- 8 *abstract* degli incontri di animazione tecnica e territoriale pubblicati sul portale del progetto;
- dispensa "Panoramica sul mondo del lavoro - Metodi e strumenti per l'inserimento lavorativo";
- studio di fattibilità di un'ipotesi operativa di sviluppo di un'Agenzia Formativa, elemento coagulante per lo sviluppo locale;
- pubblicazione "Valutazione e partecipazione: spendibilità della Mappa delle Opportunità Imprenditoriali secondo il punto di vista degli attori sociali".

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

MEDI@12

PROPONENTE

ISRI

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• OMNIAMEDIA SCPA• AMITIE SRL	<ul style="list-style-type: none">• ITALIALAVORO SPA	Basilicata Calabria Campania Molise Puglia Sardegna Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il piano di azione "Mediateca2000" costituisce la buona pratica che il progetto MEDI@12 ha inteso trasferire in sette regioni dell'Obiettivo 1. Nato per iniziativa del Ministero per i Beni e le Attività Culturali in collaborazione con i Ministeri della Pubblica Istruzione e delle Comunicazioni, l'ANCI, l'UPI, l'Associazione Bibliotecari, Italialavoro, RAI e Telecom, Mediateca 2000 aveva come obiettivo lo sviluppo della società dell'informazione nel settore delle biblio-mediateche, agendo prevalentemente in due direzioni. Da un lato, ha svolto un'azione di sensibilizzazione e coinvolgimento delle amministrazioni locali: ciò ha portato all'attivazione di una rete di mediateche e delle relative infrastrutture tecnologiche di raccordo, accrescendo la fruibilità e l'accesso ai servizi culturali e - più in generale - alle tecnologie dell'informazione da parte della collettività. Dall'altro, attraverso un percorso sviluppatosi in due fasi - I) formazione-intervento e II) formazione impresa. In tal modo sono stati formati 420 giovani disoccupati, che al termine delle attività sono divenuti i principali attori del processo. Infatti, 280 ex-corsisti hanno dato vita a 27 società cooperative, tutte attualmente in piena operatività, che gestiscono mediateche e/o servizi per altre mediateche in collaborazione con Amministrazioni Locali e altri Enti, pubblici e privati.

Le cooperative sono oggi riunite in un Consorzio - Cons. Mediateca2000 - che ha il compito di implementare quanto attuato con il piano d'azione, consolidando sul territorio la rete di mediateche, accrescendo le potenzialità di mercato e favorendo la condivisione tra i partner di servizi e tecnologie.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Gli obiettivi del progetto di trasferimento sono stati quelli di rafforzare il sistema a rete implementato dalla buona pratica attraverso la diffusione della metodologia operativa presso altri soggetti istituzionali pubblico-privati del settore della cultura attivi nel territorio. Si è inteso pertanto stimolare le amministrazioni regionali affinché rivitalizzino il ruolo della biblioteca/mediateca come centro di servizi e di diffusione culturale.

Il coinvolgimento più ampio degli Enti Locali ed una più attenta ed intensa azione di promozione della buona pratica già sperimentata in alcuni territori dello stesso Obiettivo 1 FSE, consente, con il progetto di trasferimento, di estendere l'esperienza a tutti i territori interessati e che sono rimasti esclusi dalla precedente fase del piano di azione.

Il *know how* tecnico sperimentato non ha richiesto variazioni, pertanto la buona pratica è stata trasferita interamente.

Soggetti coinvolti/Destinatari

La partnership iniziale, tra Isri, Omni@media e Amitiè, non ha subito variazioni e la ripartizione del carico di impegni assunti dai partner fa riferimento alle specificità di *know how* tecnico da questi apportati nell'attuazione del progetto.

Si evidenzia una percentuale maggiore del carico di impegni per la componente Omni@media.

La comunicazione interna è stata realizzata attraverso la costituzione di un Comitato di Pilotaggio e un Comitato Tecnico Scientifico.

Attività

Il progetto di trasferimento è stato così strutturato:

Sensibilizzazione. È stata realizzata attraverso azioni seminariali/informative a livello di singoli comuni finalizzata alla diffusione di Mediateca 2000. Tali attività sono state articolate in:

- presentazione del progetto e raccolta adesioni;
- condivisione dell'impostazione metodologica della buona pratica;
- analisi delle potenzialità del territorio relativamente al settore cultura e individuazione delle risorse da valorizzare.

I destinatari diretti e indiretti di questa azione sono stati gli attori istituzionali delle regioni e degli enti locali, formatori, associazioni datoriali e l'associazione italiana biblioteche.

Scambio. L'attività ha riguardato lo scambio di esperienze tra gli operatori delle mediateche esistenti e gli attori coinvolti, con la finalità di creare sul territorio nazionale nuove reti relazionali e/o potenziare quelle esistenti.

È stato attivato un portale internet come veicolo di scambio di informazioni e di materiale tecnico tra gli "utenti" del progetto.

Studi e ricerche. È stata svolta una *ricerca/adattamento*, finalizzata ad adeguare il progetto alle specificità locali, con particolare riferimento alle caratteristiche in termini di *domanda* ed *offerta culturale* espresse dai diversi contesti territoriali nelle regioni in cui il progetto è stato realizzato ed alla ricognizione normativa regionale di settore.

Monitoraggio e valutazione. Per tutta la durata del progetto è stata realizzata una attività di monitoraggio e autovalutazione finalizzata alla verifica del regolare andamento del progetto. Le attività sono state periodicamente monitorate e sono stati prodotti report relativi allo stato di avanzamento del progetto.

Risultati/Prodotti

Nel corso dei 28 seminari realizzati nelle regioni obiettivo del progetto sono stati coinvolti complessivamente 1.194 destinatari, appartenenti alle tipologie *target* indicate nel progetto, ai quali sono stati trasferiti i contenuti, le metodologie e le linee guida per l'implementazione della buona prassi nei rispettivi ambiti territoriali. Ad approfondimento delle azioni svolte, in ciascuna delle regioni destinatarie è stata realizzata una giornata di scambio tra gli operatori del settore e gli attori istituzionali coinvolti. L'evento conclusivo, al quale hanno partecipato oltre 60 destinatari, è consistito in tre giornate di scambio ed incontri tenutesi a Reggio Calabria, nelle quali, tra l'altro, sono state effettuate visite guidate alle Mediateche comunali, realizzate e gestite da una cooperativa costituita da operatori formati dal progetto Mediateca 2000 e aderente al Consorzio nazionale Mediateca 2000. Questa attività è stata svolta congiuntamente all'omologa azione del progetto "OMNIAMEDIA" che, con identiche finalità e modalità, la stessa ATI ISRI-Omni@Media-Amitiè ha realizzato nelle regioni Obiettivo 3 del FSE. Ciò ha consentito di allargare l'ambito territoriale dell'azione di scambio, mettendo in relazione diretta esperienze e progettualità di operatori e territori di quindici regioni, determinando così uno "spazio" di ricaduta dell'azione di sistema molto più ricco in termini di opportunità, prospettive, stimoli progettuali e di confronto.

Tutte le altre azioni previste nel progetto (rapporto di ricerca-adattamento, realizzazione del portale internet, realizzazione e diffusione di una *newsletter*, realizzazione e diffusione di materiale informativo, monitoraggio di progetto) sono state realizzate interamente e con successo hanno svolto una valida funzione di supporto alle azioni di trasferimento vere e proprie.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

FLEX - Formazione aperta per corsi extra-aziendali apprendistato

PROPONENTE

IREF

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• ENAIP Friuli Venezia Giulia• EDULIFE Srl• SCIENTER Scarl• CEFOP• ENAIP Sardegna• IREF		Sardegna

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto originario entro cui è stato sperimentato il modello per la formazione extra aziendale degli apprendisti, nasce dal nuovo assetto normativo in materia di apprendistato, che ha modificato la stessa figura dell'apprendista.

Il progetto parte dalla considerazione che la formazione degli apprendisti si presenta con una serie di caratteristiche particolari, quali:

- il quadro motivazionale che richiede un rapporto innovativo con l'agenzia formativa;
- le condizioni della frequenza, diluita nel tempo, e con nuove modalità;
- la disomogeneità della popolazione impone una offerta formativa articolata e differenziabile;
- vincoli logistici e di contenuto posti dalle imprese, vincoli organizzativi e finanziari posti dagli enti locali, altri ancora di tipo didattico.

Alla luce di tali ed altre considerazioni, nella Regione Friuli Venezia Giulia è stato, pertanto, sperimentato un modello progettuale ed organizzativo che ha come obiettivo primario la predisposizione di soluzioni pedagogiche ed organizzative che contribuiscono a risolvere i problemi sopraelencati. In particolare, esso mirava a:

- privilegiare la flessibilità dei percorsi in termini operativi (classi aperte), così da rendere meno pesante l'impatto dell'impegno formativo sulla struttura aziendale/produttiva;
- favorire al massimo la possibilità di autodeterminazione (personalizzazione dei percorsi);
- sperimentare un sistema informativo di gestione condiviso e accessibile via rete che faciliti l'operatività ad una pluralità di soggetti contemporaneamente coinvolti nella realizzazione delle attività;
- predisporre, adottare, implementare i contenuti *on line* quali strumenti operativi che permettano un graduale inserimento, all'interno dei percorsi formativi tradizionali, di pratiche di *open learning*.

Il modello è stato applicato a tutte le tipologie di apprendisti previste dal repertorio comparti della Regione Friuli Venezia Giulia e a livello operativo a undici comparti.

Si evidenzia che le attività formative, secondo il modello predisposto, sono state realizzate per più di 2000 apprendisti.

Il modello è stato adottato da parte di attori pubblici e privati non coinvolti nel progetto e tra i benefici prodotti si possono annoverare: servizi formativi riorganizzati, operatori impegnati nei servizi riqualificati, creazione di reti locali.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto Flex si è posto quale finalità generale il trasferimento di una modalità di progettazione e gestione dei corsi per gli apprendisti che si è dimostrata vincente nella Regione Friuli Venezia Giulia. Tale modello è stato riconosciuto come adattabile ai diversi contesti territoriali oggetto del trasferimento, Sardegna e Sicilia, da parte degli stessi destinatari della buona pratica: Cefop Sicilia ed Enaip Sardegna. Inoltre, da parte dell'Enaip è stata riconosciuta la adattabilità del modello anche alla formazione continua.

Il progetto ha, pertanto, trasferito:

- le metodologie relative alla progettazione per competenze, in particolare per lo sviluppo di unità formative per gli apprendisti e per la formazione continua;
- il sistema modulare costituito dalle mappe delle Unità Formative (UF) e percorsi consigliati per gran parte dei comparti (il sistema contiene circa 500 UF);
- la progettazione di risorse didattiche da fruirsi *on line* (attraverso piattaforme di formazione a distanza) su un modello di progettazione per competenze;
- la gestione di attività formative a distanza (tutoring *on line*).

Il modello di gestione dei corsi per gli apprendisti (applicabile anche alla formazione continua) è, pertanto, caratterizzato dalla gestione condivisa attraverso una piattaforma - *Edulife* e dalla costruzione di percorsi formativi flessibili grazie alla modularità delle unità formative.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Per la realizzazione del progetto è stata prevista la costituzione di un'ATI tra Iref, Enaip Friuli Venezia Giulia e Cefop Sicilia. L'ATI risulta costruita sulla base di tre criteri: le competenze di ciascun componente, la preesistenza di reti, il loro allargamento.

L'ATI iniziale ha portato avanti il progetto senza alcuna variazione. Si evidenzia che tutti e tre i componenti hanno contribuito alla realizzazione del progetto di trasferimento con un ruolo prevalente sul coordinamento e sulla divulgazione dell'iniziativa. In particolare, per quanto riguarda il ruolo dell'Enaip Friuli Venezia Giulia, si segnala un apporto specifico caratterizzato soprattutto dal trasferimento del *know how* tecnico nonché un ruolo importante nella progettazione.

Gli strumenti adottati per il governo del progetto sono stati gruppi di lavoro informali e incontri tra i partner, sistema di *governance* che ha raggiunto un alto grado di soddisfazione nelle modalità di comunicazione interna.

Per la comunicazione esterna si sono adottati seminari, convegni, sito *web*.

Attività

Il progetto originario è stato trasferito in parte, in quanto le caratteristiche delle realtà territoriali e delle amministrazioni locali della Sardegna e della Sicilia hanno richiesto alcuni adattamenti.

A tal fine sono state realizzate le seguenti attività:

Studi e Ricerche. Realizzate attraverso un'indagine di campo, allo scopo di raccogliere informazioni e dati necessari per adeguare il modello apprendistato della Regione Friuli Venezia Giulia alle specifiche realtà locali, sia relativamente agli aspetti normativi e amministrativo burocratici, sia relativamente ai contenuti dell'impianto didattico. Lo studio ha condotto un'analisi comparata sulla legislazione regionale, sul contesto economico, mettendo in evidenza punti di contatto e differenze in modo da poter cogliere vincoli e opportunità.

La ricerca è stata realizzata attraverso la raccolta di documenti, dati ed elaborazioni statistiche di questi ultimi.

Formazione. È stata realizzata in diverse province con finalità e destinatari differenti per ciascun percorso.

Nelle Province di Palermo, Siracusa e Sassari sono stati realizzati percorsi formativi rivolti a progettisti e formatori. Tale percorso formativo aveva la finalità di offrire ai destinatari competenze per la progettazione e la realizzazione di progetti su: normativa sul Fondo Sociale Europeo, modello di formazione per apprendisti, metodologie di insegnamento finalizzate all'*open learning*.

La metodologia utilizzata per la formazione è stata prevalentemente la lezione frontale di tipo tradizionale coadiuvata da lavori di gruppo, analisi di caso e formazione a distanza.

Nelle Province di Sassari e Siracusa sono stati realizzati percorsi formativi destinati al personale amministrativo e di segreteria. Tali attività di formazione erano mirate a preparare le risorse umane sulla gestione delle attività amministrative, contabili e di segreteria, utilizzando particolari strumenti informativi nell'ambito della gestione delle attività finanziate, le metodologie e gli strumenti didattici usati sono stati lezioni di tipo tradizionale, lavori di gruppo e analisi di caso. Nelle Province di Palermo e Sassari sono stati realizzati corsi di formazione per tutor e formatori mirati alla acquisizione di competenze nella gestione di attività di tutoring *on line*, nell'ambito della formazione per apprendisti e formazione continua; la formazione ha avuto l'obiettivo di preparare gli operatori all'utilizzo della piattaforma di formazione a distanza (*Edulife*).

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività realizzata nelle Province di Palermo, Catania, Siracusa e Sassari, è consistita nell'accompagnamento per favorire il trasferimento della piattaforma *Edulife* dagli operatori dei centri gestori ai destinatari del progetto di trasferimento. In tal modo si è inteso favorire l'applicazione, l'acquisizione delle competenze e del *know how* tecnico sperimentato nella Regione Friuli Venezia Giulia. Le metodologie e gli strumenti utilizzati per questa fase sono stati il tutoraggio per il trasferimento del *know how*, l'assistenza allo *start-up*, il lavoro cooperativo a distanza.

Sensibilizzazione. Realizzata nelle Regioni Sardegna e Sicilia per una piccola parte attraverso incontri/riunioni di adesione al progetto e per la maggior parte attraverso convegni. I destinatari diretti e indiretti di tale attività sono stati attori istituzionali, imprenditori, parti sociali e associazioni datoriali.

I risultati di tale attività sono stati la sensibilizzazione degli attori di sviluppo al problema della formazione degli apprendisti, la sensibilizzazione del contesto locale al processo di trasferimento.

Scambio. Tale attività si è focalizzata sullo scambio di *know how* e dei prodotti realizzati. Ha interessato le due Regioni coinvolte nel progetto di trasferimento ed ha avuto come destinatari formatori, tutor, operatori.

I risultati tale attività sono stati la preparazione di figure professionali per il trasferimento e l'acquisizione di nuove competenze.

Monitoraggio e valutazione. Attraverso rilevazioni *in itinere* ed *ex post*, è stato possibile osservare lo stato di avanzamento del progetto e valutarne la congruità.

Risultati/Prodotti

L'attuazione operativa del trasferimento ha evidenziato alcune necessità di riadattamento alle situazioni e ai contesti di attuazione della buona pratica. A tal fine è stato realizzato il report dell'indagine "Analisi del contesto regionale di riferimento nelle Regioni Sardegna, Sicilia e Friuli Venezia Giulia". Sono state riprogettate *ex-novo* le unità formative di alcuni comparti. È stata attivata a livello locale la piattaforma per la gestione dell'apprendistato ed è stata fatta la formazione agli operatori tecnici; sono stati prodotti i materiali didattici per la formazione *on line*.

Va, inoltre, segnalato che la sperimentazione del modello è legata alla realizzazione di corsi per apprendisti o per la formazione continua nelle realtà locali destinatarie del progetto di trasferimento. Pertanto, il modello potrà essere sperimentato solo in un secondo tempo, fuori dal progetto Flex.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

A.L.T. Agro Local Transfert

PROPONENTE

MATER Scrl

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
• Università di Napoli - Facoltà di Agraria	Concabi - Consorzio Agricoltura Biologica Campania Amministrazione provinciale di Matera Università di Lecce - Dip. di scienze e tecnologie Coldiretti Lecce ed associati Ordine dei tecnologi alimentari di Basilicata e Calabria Basentech - parco tecnologico della basilicata API Basilicata GAL - Gruppo di azione locale area grecanica Apoa Esperia - Associazione provinciale ortofrutticola Teorema srl Ordine dei tecnologi di Campania e Lazio CNR Napoli Amministrazione Provinciale di Lecce	Basilicata Calabria Campania Puglia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Obiettivo del progetto A.L.T. (*Agro Local Transfer*) era quello di trasferire la buona pratica realizzata dal Consorzio MATER, in collaborazione con la Regione Campania e l'Università degli Studi di Napoli Facoltà di Agraria, nell'ambito del Progetto Comunitario FOCA (Formazione, Orientamento e Consulenza alle imprese Agro-alimentari) e dell'Iniziativa Comunitaria Adapt. Tali progetti erano finalizzati all'individuazione dei reali punti di debolezza del comparto Agro-alimentare della Regione Campania e all'individuazione di un gruppo rappresentativo di imprese che fossero in collegamento con il mondo universitario e le associazioni di categoria. Con l'applicazione dei risultati di ricerche scientifiche e l'attuazione di servizi di formazione e consulenza finalizzati alla soluzione delle problematiche più ricorrenti si sono, infatti, affrontate e risolte problematiche diverse riguardanti la gestione d'impresa, quali le tecniche di stoccaggio, la conservazione di materie prime deperibili, l'approccio ai mercati internazionali e gli ostacoli inerenti l'avvio della coltivazione biologica.

Il progetto A.L.T. ha, pertanto, consentito di individuare e sperimentare metodologie specifiche per il settore Agro-alimentare campano.

Le imprese destinatarie del progetto sono state protagoniste di un percorso completo che è partito dall'informazione e dall'orientamento delle tematiche di base e poi, attraverso un pro-

gramma mirato di ricerca dei fabbisogni, formazione in aula e visite aziendali, è culminato nella prestazione di servizi di consulenza specialistica indirizzati ai bisogni individuali di ciascuna impresa.

Gli strumenti che hanno maggiormente agevolato la soluzione delle problematiche più ricorrenti sono stati i report di ricerca sui fabbisogni specifici per ogni settore Agro-alimentare, gli approcci alla certificazione di qualità delle materie prime, quali olio, vino e pomodori, e la pratica dell'orientamento verso la coltivazione biologica di alcune produzioni tipiche.

Il progetto ha, inoltre, permesso di individuare nuove figure specialistiche non presenti prima sul mercato, come lo specialista in tecniche di produzioni biologiche e l'esperto in tecnologie enologiche.

I soggetti partner hanno avuto modo di rilevare le esigenze reali del mondo imprenditoriale, mettendole a sistema con altre competenze sia teoriche che pratiche appartenenti ai ruoli della formazione, della ricerca e della rappresentanza delle istituzioni locali e sindacali.

Le nuove metodologie formative e di prestazione di consulenza hanno contribuito a far realizzare alle imprese beneficiarie concreti progetti di sviluppo imprenditoriale.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto A.L.T. ha consentito di trasferire ai destinatari degli interventi e ai territori coinvolti (Regioni Calabria, Puglia e Basilicata) la buona pratica dell'azione integrata ricerca-formazione-scambio, applicata ai comparti vitivinicolo ed oleario del Mezzogiorno. Nel processo di trasferimento si è pervenuti alla costruzione di nuovi modelli - rappresentati dalla stesura dei bilanci di competenze di moderne figure professionali, caratterizzanti i due settori prescelti dell'agroalimentare - attraverso un'azione compiuta sul campo, con il coinvolgimento dei principali attori operanti sul territorio e di esperti ricercatori delle due materie, che hanno messo insieme le attività di ricerca, formazione e scambio.

Il Progetto A.L.T. si è proposto come una sorta di laboratorio, che ha applicato una metodologia circolare: osservazione, ricerca, progettazione, realizzazione, valutazione.

Il progetto A.L.T. è, quindi, uscito dalla logica che vede da una parte il ricercatore che indaga e dall'altra il progettista che esegue sulla base delle indicazioni provenienti dalla ricerca universitaria, impiantando un modello nuovo che ha teso all'interazione e all'integrazione tra le due componenti.

Grazie a quest'approccio di forte interconnessione con l'attività di ricerca, è stato possibile integrare il patrimonio delle conoscenze dei ricercatori e giungere alla redazione del modello finale: il bilancio di competenze, costruito attraverso l'analisi dei fabbisogni concreti dei due settori indagati, mediante la raccolta di informazioni utili ed opinioni di importanti testimonial emerse durante i numerosi convegni e *workshop* tematici realizzati sul territorio, nonché attraverso la proficua attività di scambio, intervenuta in maniera sistematica e professionale con i principali partner, durante l'intero ciclo di vita del progetto.

Il progetto ha inteso trasferire la buona pratica di intervento integrato realizzata dalla MATER - in collaborazione con il Dipartimento di Scienza degli Alimenti - Università degli Studi di Napoli Facoltà di Agraria - nel settore della ricerca e della formazione e consulenza alle imprese agro-alimentari.

Nello specifico, si è inteso trasferire modelli e percorsi innovativi di successo nei comparti della produzione e valorizzazione dell'olio e del vino nel Mezzogiorno (Regioni Calabria, Puglia e Basilicata).

Soggetti coinvolti/Destinatari

Destinatari del progetto sono stati: Amministrazioni Pubbliche; operatori del settore; associazioni del settore ed in particolare le associazioni partner/beneficarie del progetto (Ordine dei Tecnologi Alimentari Campania e Lazio e Basilicata e Calabria); Coldiretti Lecce; Confcooperative Lecce e Brindisi; AMPIS (Associazione delle Medie e Piccole Imprese del Salento); Associazione Regionale Produttori di Vino, Terre di Puglia; Consorzio Oleario Salento; Associazione Territoriale Produttori Olivicoli del Salento; API Basilicata; APOA Calabria.

Attività

Sono state realizzate le seguenti attività:

Formazione. Sono stati effettuati tre corsi di formazione: il primo diretto al personale impegnato nella realizzazione del progetto ALT, tenutosi a Napoli; il secondo, in favore di agronomi e tecnologi alimentari, tenutosi a Potenza; il terzo, in favore di consulenti ed imprenditori operanti nei settori dell'olio e del vino, tenutosi a Lecce. Tali corsi hanno inteso aggiornare e trasferire ai diversi destinatari del progetto le competenze tecnico-professionali integrative necessarie per rispondere in maniera più efficace ai fabbisogni espressi dal mondo imprenditoriale operante nei settori oleario e vitivinicolo.

Accompagnamento e tutoraggio. È stata fornita in loco e a distanza una serie di servizi di consulenza personalizzati in materia di trasferimento di *know how* scientifico e tecnologico, oltre che di predisposizione alla certificazione di qualità di prodotto e di processo, di approccio al biologico, di valorizzazione delle produzioni tipiche e di formazione professionale, secondo le competenze indicate nei rispettivi bilanci redatti dai professori e dai ricercatori.

Studi e ricerche. La redazione dei bilanci di competenze è partita dai fabbisogni del mercato e delle imprese del comparto, per individuare i profili professionali. I lavori sono stati indirizzati verso un risultato finale, consistente nella redazione dei bilanci di competenze relativi a tre figure professionali, così specificate:

- esperto nel trasferimento di innovazione e miglioramento della qualità dell'industria olearia;
- esperto in valorizzazione e *marketing* dei prodotti oleari;
- esperto in tecniche vitivinicole competitive.

Oltre al lavoro di studio svolto dai ricercatori coinvolti, l'analisi è stata realizzata, quindi, anche sul campo attraverso la somministrazione di questionari mirati, nel corso di seminari e *workshop* tenutosi nelle diverse regioni del Mezzogiorno. L'elaborazione è stata, poi, condivisa con il mondo imprenditoriale. Da questo lavoro sono state realizzate due pubblicazioni, dedicate rispettivamente al settore oleario e vitivinicolo.

Sensibilizzazione. L'informazione e la sensibilizzazione al progetto si sono ottenute ricorrendo per la maggior parte a seminari informativi. Anche gli incontri/riunioni, lo scambio in rete e i tavoli di lavoro hanno, però, permesso di raggiungere i destinatari diretti e indiretti, costituiti dai formatori, dagli operatori, dai funzionari pubblici e dagli imprenditori.

Mediante l'uso di supporti sia cartacei che digitali su *CD-Rom* si è giunti alla costituzione di reti locali per la sensibilizzazione degli attori interessati al progetto e del contesto locale di riferimento.

Scambio. Ricorrendo in massima parte a seminari e conferenze congiunte si sono messi in evidenza i fabbisogni e le problematiche relative al trasferimento. Il ricorso a gruppi di lavoro tra interlocutori appartenenti a settori diversi ha determinato un miglioramento dello scambio informativo, facendo ricorso anche all'utilizzo di dispositivi di comunicazione in *network* e a prodotti multimediali, quali *CD-Rom*, videocassette e materiale per la FaD. Le attività di scambio hanno permesso l'acquisizione di nuove competenze da parte dei destinatari diretti e indiretti del trasferimento.

Monitoraggio e valutazione. È consistito nella valutazione sia delle attività realizzate che dei risultati prodotti. Mediante le rilevazioni *in itinere* ed *ex post*, con la progettazione prima degli strumenti di rilevazione e la raccolta poi di un'analisi documentale, si è ottenuta una continua ridefinizione delle attività programmate e la preparazione di nuove figure professionali.

Risultati/Prodotti

Attraverso una serie di azioni integrate, il progetto A.L.T. ha conseguito i seguenti risultati:

- sensibilizzazione del *target group* sulle problematiche ed i fabbisogni dei settori prescelti;
- costruzione del bilancio delle competenze di tre figure professionali operanti a supporto dello sviluppo locale nel comparto agro-alimentare;
- indagine sui nuovi fabbisogni conoscitivi e formativi dei settori oleario e vitivinicolo;
- diffusione delle buone pratiche e dei risultati delle azioni progettuali presso i principali sistemi di istruzione/formazione e imprenditoriali delle regioni di riferimento;
- formazione di figure professionali specializzate e dotate delle competenze tecnico-scientifiche e manageriali richieste dal mercato, in relazione ai fabbisogni espressi dai settori dell'agro-alimentare, con particolare riferimento a quello oleario e vitivinicolo;
- messa in rete dei ricercatori, dei partner e dei destinatari del progetto.

Sono state realizzate due pubblicazioni, dedicate rispettivamente al settore oleario e vitivinicolo. Sono stati realizzati un sito internet dedicato al progetto all'indirizzo www.mater.it/alt, quattro seminari di informazione, quattro *workshop* di sensibilizzazione tematici ed un convegno finale di presentazione e diffusione dei risultati del progetto.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

CONNESSIONE

PROPONENTE

INNOVA

Componenti ATI/ATS

Partner Iniziale

Regioni

Provincia di Cagliari

Sardegna

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che si vuole trasferire derivava dal progetto "Network dei luoghi antichi di spettacolo del Mezzogiorno d'Italia", finanziato dal POM programmazione 94/99.

Alla base del progetto c'era lo sviluppo di un sistema integrato derivante dal nuovo modo di utilizzazione degli antichi siti teatrali. Il sistema è stato realizzato attraverso la formazione di figure professionali idonee ad integrare la gestione della conservazione dei siti con la gestione e la promozione di produzioni artistiche rappresentabili nei siti stessi. Nello stesso tempo queste figure professionali dovevano essere in grado di applicare i giusti protocolli di fruizione nel rispetto delle dimensioni e delle fragilità di questi luoghi storici.

Il progetto si prefiggeva i seguenti obiettivi generali:

- creare una rete per lo sviluppo e l'integrazione fra i luoghi antichi di spettacolo con la produzione culturale e la valorizzazione delle risorse endogene del territorio mediante una fruizione turistica;
- consolidare il servizio informativo e di supporto commerciale con la realizzazione di un *managerim* multidimensionale per coprire il divario tra le aspettative del consumatore e il prodotto turistico offerto;
- ottenere una positiva ricaduta occupazionale in termini di creazione di nuovi posti di lavoro e di consolidamento dell'occupazione esistente nei settori delle attività culturali, del turismo, delle piccole e medie imprese artigiane e dei servizi collegati a tali settori;
- contribuire alla creazione di un dialogo permanente tra gli enti pubblici territoriali, i responsabili dei siti, gli organizzatori degli spettacoli e gli operatori turistici.

La creazione di un periodico multimediale ha concorso alla promozione e alla commercializzazione delle attività di spettacolo ed ha inciso nell'allargamento del circuito dei luoghi antichi di spettacolo. Il *target* del periodico ha, pertanto, riguardato sia i potenziali fruitori del *network* sia gli operatori dello stesso, innescando un processo di consapevolezza in un sistema autoreferente che col tempo ha allargato la propria capacità di gestione commerciale.

Il sistema integrato ha favorito la creazione di "antenne" presso gli altri luoghi antichi siciliani. Le "antenne" sono imprese costituite dai giovani formati nel progetto ed hanno la forma delle cooperative, aventi come missione la promozione e la valorizzazione dei territori oltre alla creazione degli spettacoli e dei servizi turistici collegati.

I soggetti facenti parte delle cooperative hanno sviluppato competenze professionali atte ad attivare il moltiplicatore del reddito locale, raccordandosi con il settore dell'artigianato e delle produzioni tipiche siciliane.

L'intervento ha, quindi, avuto positive ricadute nel calamitare i flussi turistici verso siti storici fino ad oggi conosciuti esclusivamente come palcoscenici estivi e non come importanti contesti archeologici che possono costituire risorse sfruttabili permanentemente per il reddito delle comunità locali.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Obiettivo del progetto di trasferimento è stata la creazione di una rete per lo sviluppo locale, che ha visto l'integrazione fra luoghi antichi di spettacolo e la fruizione turistica, a cui si è aggiunta la valorizzazione e la promozione delle produzioni tipiche per fare da volano al turismo e all'economia sarda.

Il progetto ha consentito, da un lato, di valorizzare il capitale umano in difficoltà nell'inserimento occupazionale, dall'altro, di valorizzare e promuovere la cultura e l'attrazione turistica del territorio, attraverso la gestione integrata di circuiti di spettacolo e di servizi turistici innovativi.

Le nuove figure professionali create in Sardegna potranno trovare ampi sbocchi di azione, soprattutto attraverso la creazione di imprese di servizi, contribuendo così allo sviluppo economico del territorio nei settori del turismo, della cultura e dei servizi ad essi collegati.

Il radicamento nel territorio sardo della griglia di prassi metodologiche, sperimentata attraverso la realizzazione del progetto "Network" in Sicilia e la capitalizzazione ed interiorizzazione, da parte degli enti destinatari, delle possibilità economiche ed occupazionali offerte dall'integrazione di risorse culturali e valorizzazione del capitale umano sono state interamente trasferite.

Soggetti coinvolti/Destinatari

La partnership, costituita da Bic Sardegna, Sfirs e Space, oltre a contribuire alla realizzazione del trasferimento, ha apportato specifiche conoscenze e competenze facendo fronte alle esigenze dei destinatari, rappresentati da disoccupati o giovani in cerca di prima occupazione e da dipendenti della Pubblica Amministrazione.

Attività

Le attività realizzate hanno riguardato:

Formazione. È consistita nel fornire le competenze necessarie per la creazione di realtà turistiche di qualità, di una rete in Sardegna per la gestione dei flussi turistici e per la realizzazione di prodotti turistici che consentano il posizionamento della Sardegna tra le destinazioni a motivazione culturale. Le fasi formative sono raggruppabili in due periodi: una *formazione di base*, comune a tutte le figure professionali, che ha visto l'avvicinarsi di moduli quali inglese, informatica, legislazione turistica, *marketing* turistico, gestione di beni culturali con particolare attenzione ai modelli di gestione altamente informatizzati; una *formazione specialistica*

altamente professionalizzante nei diversi aspetti legati al settore del turismo, dalla creazione di itinerari turistico-culturali alla realizzazione di *magazine* multimediali, dalla progettazione comunitaria alla realizzazione di siti di *e-commerce*.

Accompagnamento e tutoraggio. Sono stati forniti ai discenti gli strumenti per la realizzazione delle loro iniziative imprenditoriali, con contenuti attinenti la creazione di piani di *marketing*, la stesura di *business plan*, di bilanci e le tipologie giuridiche aziendali.

Studi e ricerche. Il partenariato attivato ha operato scientificamente alla rilevazione dei dati necessari per formulare strategie operative di lavoro. In particolar modo si sono sviluppati i seguenti campi d'indagine:

- studio dei fabbisogni formativi, con l'analisi dell'offerta formativa del territorio, da parte di enti di formazione pubblici e privati;
- studio dei fabbisogni occupazionali con l'analisi delle effettive esigenze delle imprese e delle amministrazioni dal punto di vista delle nuove professionalità e l'analisi della presenza sul territorio di strutture di creazione e accompagnamento all'imprenditoria;
- studio dello scenario culturale, con la mappatura territoriale relativa alle competenze nel settore della gestione dei beni culturali e nella creazione di prodotti/servizi culturali e turistici e i sondaggi d'opinione per l'individuazione delle problematiche endogene legate ai temi della cultura e del livello della domanda di servizi aggiuntivi;
- studio dei casi d'eccellenza con la ricerca delle strategie di successo già sperimentate, nel campo della gestione dei siti culturali, sia a livello nazionale che comunitario e la ricerca degli organismi, degli istituti, delle associazioni che hanno formulato e/o applicato metodologie innovative, dal punto di vista dei processi, ed efficaci rispetto alle problematiche individuate.

Sensibilizzazione. Ha riguardato la promozione e diffusione dei risultati del progetto mediante la costituzione di reti locali permanenti e incontri promozionali.

Scambio. Sono stati realizzati gruppi di lavoro tra i diversi interlocutori, che hanno portato sia allo sviluppo congiunto di una rete di partenariato stabile tra i vari attori, sia al monitoraggio di tutte le fasi progettuali e ad un'attività di valutazione con la redazione di due rapporti distinti.

Risultati/Prodotti

Oltre alla creazione di nuove professionalità specializzate nel settore del turismo e alle iniziative imprenditoriali intraprese, alcuni beneficiari stanno continuando la collaborazione presso lo staff dell'Associazione. Si è creata una rete di partenariato stabile tra i vari attori del progetto ed un presidio a Barumini per la realizzazione di un polo in rete con il "Network".

È stato realizzato un *CD-Rom* per la promozione e diffusione del progetto, contenente la registrazione video delle conferenze, moduli didattici, presentazioni digitali, due *foto gallery*, sei tavole e sei itinerari del sud della Sardegna.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Forinfo - Azione Integrata di Scambio, Accompagnamento e Formazione per gli Uffici Informativi Comunal

PROPONENTE

ASMEPI

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">Formaper - Azienda speciale CCIAA MilanoAsmefor	<ul style="list-style-type: none">Sele Tanagro Sviluppo spaPatto Baronia spaANCI CampaniaBanca Credito Cooperativo di AquaraGal AlbruiniConsorzio ASMEZ	<ul style="list-style-type: none">CalabriaCampania

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica oggetto di trasferimento trae spunto da una serie di iniziative avviate nel corso della precedente programmazione Fse dal Formaper (Azienda speciale della C.C.I.A.A. di Milano), dalla Regione Lombardia e da Unioncamere Lombardia per sostenere la diffusione di una cultura imprenditoriale attraverso azioni di informazione, orientamento, promozione e assistenza agli aspiranti imprenditori.

I laboratori sperimentati si sono tradotti nel servizio Punto Nuova Impresa, uno sportello di informazione, orientamento, formazione e assistenza personalizzata a cui hanno avuto accesso (dal 92 ad oggi) più di 37mila persone, e nel programma - avviato nel 1994 - *Creare la propria impresa in Lombardia*, che ha promosso l'apertura di 15 sportelli di informazione, orientamento e assistenza personalizzata a sostegno dell'imprenditorialità giovanile, nell'ottica di estendere questi servizi a tutto il territorio lombardo.

Nell'ambito delle suddette iniziative sono stati realizzati 136 seminari sul *"mettersi in proprio"* che hanno visto la partecipazione di più di 4mila partecipanti, nonché 57 corsi di orientamento alla pianificazione d'impresa. Agli aspiranti imprenditori in possesso dei requisiti richiesti dalla normativa regionale a sostegno della nuova imprenditorialità (L. 68/86 e L. 9/91) sono state fornite gratuitamente circa 8mila ore di assistenza personalizzata per la redazione e verifica dei piani d'impresa. Contestualmente, dal 2000 è stato avviato il servizio di tutoring per gli imprenditori che hanno usufruito di finanziamenti regionali.

Il sistema regionale Punto Nuova Impresa ha prodotto risultati soddisfacenti in termini di riproduzione dell'intervento in altri contesti territoriali, nell'adozione stabile del modello da parte dei proponenti e nell'adozione di alcune modalità di intervento da parte di altri attori pubblici e privati non coinvolti nei progetti che hanno originato la buona pratica. Si segnala a tal fine l'apertura di altri sportelli PNI nelle Province di Lecce, Savona, Latina, Sesto San Giovanni, Trieste, Campobasso, Vicenza, Verona, Domodossola, Pordenone, nonché l'apertura di uno sportello *"Nueva Impresa"* a Bogotà (Colombia) e di un *"Business Bureau Information"* a Kiev (Ucraina).

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

L'oggetto del trasferimento era l'insieme delle metodologie e degli strumenti operativi sperimentati attraverso il sistema regionale Punto Nuova Impresa per diffondere e sostenere la cultura imprenditoriale.

Il contesto destinatario dell'iniziativa si identificava nel sistema degli Informagiovani delle Regioni Campania e Calabria. In questi ambiti si è inteso trasferire modelli e strumenti operativi in un'ottica di ammodernamento e innovazione gestionale della rete. L'obiettivo specifico era, infatti, quello di produrre un diretto e positivo effetto sulla capacità programmatica ed operativa dei soggetti destinatari per promuovere iniziative ed eventi di animazione culturale ed economica dei territori volti al sostegno e al rafforzamento delle risorse umane e delle potenzialità locali. Più in generale, il trasferimento ha avuto la duplice finalità di agevolare l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro e di supportare la nascita di imprese sane e competitive.

Soggetti coinvolti/Destinatari

I soggetti coinvolti - Asmepi, Formaper e Asmefor - costituitisi in ATI per affinità di intenti e di competenze maturate, sono supportati nella varie fasi attuative del processo da Consorzio Asmez e da ANCI Campania. La partnership attivata a livello locale ha assicurato la partecipazione alle attività progettuali nella promozione delle opportunità di integrazione dell'intervento e di valorizzazione dei risultati, nonché nella partecipazione ai lavori del Comitato di indirizzo e monitoraggio del progetto.

Relativamente ai destinatari, le attività realizzate hanno raggiunto ad oggi 113 operatori degli sportelli Informagiovani comunali in Campania e Calabria.

Attività

La buona pratica è stata trasferita interamente. Per quanto concerne la metodologia si rileva che il percorso realizzato ha previsto l'integrazione tra le fasi di formazione, scambio e accompagnamento sulla base del massimo coinvolgimento dei destinatari. La partecipazione diretta degli operatori degli Informagiovani nelle diverse fasi progettuali ha così permesso la sperimentazione sul campo dell'innovazione organizzativa ed operativa trasferite dalla buona pratica. Contestualmente, la combinazione tra un'adeguata rilevazione dei fabbisogni formativi, il *know how* tecnico e le metodologie innovative fornite dalla partnership ha consentito di superare le difficoltà legate alla necessità di trasferire i contenuti della buona pratica in maniera coerente alle caratteristiche socio-economiche del contesto dei destinatari, tenuto conto delle strutture organizzative e delle risorse presenti negli sportelli Informagiovani coinvolti nelle attività.

Il progetto si è articolato nelle seguenti attività:

Studi e ricerche. Questa attività, finalizzata all'analisi organizzativa delle strutture partecipanti e alla rilevazione dei fabbisogni, ha fornito un contributo conoscitivo sullo stato dei servizi territoriali esistenti e sulla domanda formativa rappresentata dagli operatori comunali, soprattutto in riferimento ai temi riguardanti le tecniche di comunicazione e di relazione con il

pubblico, gli strumenti di informazione e di *counseling*, l'orientamento alla creazione di impresa e le tecniche di valutazione e di selezione di nuove iniziative imprenditoriali.

Formazione. L'attività era finalizzata al trasferimento di conoscenze e competenze sui temi dell'orientamento alla creazione d'impresa e per la ricerca attiva del lavoro e sull'organizzazione moderna degli sportelli Informagiovani comunali. L'attività formativa, rivolta a pubblici funzionari e consulenti, ha previsto contenuti e metodologie non solo strettamente tradizionali. Oltre ai pacchetti formativi di aula sono stati realizzati percorsi in FaD, *role-playing* e 22 *project work* direttamente condotti dagli operatori degli Informagiovani comunali nelle Province di Caserta, Benevento, Avellino, Salerno, Cosenza. L'azione ha, dunque, permesso l'acquisizione di nuove competenze nel settore orientamento e *counseling*, l'acquisizione di competenze trasversali e relazionali, la preparazione di figure professionali per il trasferimento. L'azione formativa ha messo a punto dispositivi di comunicazione, prodotti multimediali (*CD-Rom*, software, materiale per la FaD, sito *web* - www.forinfo.it -) e dispense.

Accompagnamento e tutoraggio. Sono consistiti in attività finalizzate all'assistenza consulenziale per la sperimentazione di strumenti di lavoro innovativi per gli operatori degli Informagiovani comunali, attraverso strumenti di assistenza *start-up*, consulenza *in itinere* e tutoraggio per il trasferimento di *know how*.

Sensibilizzazione. L'azione è stata volta al rafforzamento degli sportelli Informagiovani sul territorio, per garantire la massima divulgazione delle opportunità offerte dal servizio attraverso seminari informativi e la costituzione di reti locali permanenti.

Scambio. L'azione è stata svolta presso le sedi della rete Punto Nuova Impresa della Camera di Commercio di Milano ed è rivolta agli operatori degli Informagiovani calabresi e campani affinché possano acquisire nuove competenze organizzative e gestionali. L'attività coinvolge anche i tutor di progetto grazie all'utilizzo di strumenti di affiancamento e formazione congiunta formatori/personale.

Monitoraggio e valutazione. Detta azione è stata finalizzata all'analisi valutativa del progetto nel suo complesso e all'andamento delle attività.

Risultati/Prodotti

Le attività sopra descritte hanno permesso la realizzazione dei seguenti prodotti:

- il percorso FaD e relativi supporti multimediali;
- la creazione di un sito dedicato al progetto (www.forinfo.it);
- la costruzione di una rete istituzionale ed operativa tra le strutture coinvolte;
- l'attivazione di 22 *project work*;
- rapporti di ricerca.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Tele - Enterprising

PROPONENTE

Univ. Napoli Federico II - Dip. Sociologia

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Smile Puglia• Università Dipartimento di Sociologia• Istituto per il lavoro di Bologna Fondazione Brodolini		Campania Puglia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica è stata sperimentata nell'ambito del progetto "Telelavoro e Sviluppo Locale" proposto dal Comune di Napoli in collaborazione con IG Sviluppo Italia e con il Dipartimento di Sociologia dell'Università di Napoli Federico II. L'obiettivo dell'intervento era quello di utilizzare le potenzialità offerte dalla telematica per migliorare i processi lavorativi del Comune mediante l'introduzione del *telelavoro* e proporre nel contempo un nuovo modello di lavoro che potesse rappresentare un esempio riproducibile in altri contesti assimilabili, fossero essi pubbliche amministrazioni, imprese o servizi. Nell'ambito del modello proposto, il progetto era finalizzato anche alla creazione di un servizio di promozione e assistenza tecnica alle amministrazioni locali in materia di *telelavoro* a supporto dello sviluppo locale, nonché alla promozione di iniziative imprenditoriali e di lavoro autonomo provenienti dai lavoratori coinvolti in LSU o LPU. La buona pratica ha consentito al Comune di Napoli di ottenere risultati altamente significativi. Oltre all'introduzione del *telelavoro* nella Amministrazione Pubblica, si è provveduto alla sperimentazione di forme di *job interprise creation*, denominate di *outsourcing* e *tele-enterprising*. Il percorso realizzato - che racchiude in sé componenti di ricerca, formazione, realizzazione e sperimentazione - si è sviluppato partendo dall'identificazione delle opportunità imprenditoriali e dall'individuazione dei potenziali imprenditori fino ad arrivare alla formazione dei neo-imprenditori ed all'accompagnamento alla progettazione delle nuove idee imprenditoriali.

Per quanto riguarda la componente di ricerca, l'attività è stata finalizzata alla costruzione degli indici di "telelavorabilità" delle attività svolte all'interno del Comune, ad individuare le motivazioni al *telelavoro* dei dipendenti, nonché ad attivare un supporto allo sviluppo locale attraverso l'accesso al *telelavoro* di un centro comunale di *teleservizi*.

Relativamente alla componente della formazione, la stessa è stata differenziata per tipologia di utenza prevedendo un percorso di adeguamento professionale per i dirigenti, gestori e telelavoratori interni ed esterni all'Amministrazione; rispetto alle imprese, il percorso formativo ha inteso fornire ai candidati imprenditori le conoscenze e le competenze loro necessarie per dirigere l'impresa e per realizzare e sperimentare un modello di tecnologia telematica. Il risul-

tato finale è stato l'elaborazione di dodici *Business Plan* in funzione della creazione di imprese, per ciascuno dei quali si sono identificate ipotesi di finanziamento e di avvio.

L'impatto sui sistemi si è tradotto in un soddisfacente livello di *mainstreaming* con la modifica della normativa e della regolamentazione locale, con la raccomandazione dei funzionari pubblici di adeguamento dei servizi alla sperimentazione, con la riproduzione dell'intervento in altri contesti territoriali e con la costituzione di una rete con altri Enti Locali per lo scambio del modello della buona pratica.

Relativamente ai benefici prodotti oltre il ciclo di vita del progetto si segnalano i servizi di accompagnamento al lavoro per i destinatari finali, i servizi di orientamento, formativi e informativi riorganizzati, la riqualificazione degli operatori impegnati nei servizi e le reti locali create e rafforzate.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il trasferimento della buona pratica si è proposto di effettuare la sperimentazione di un percorso formativo attraverso modalità innovative di analisi previsionali delle competenze e dei fabbisogni e mediante l'impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. L'obiettivo generale è, dunque, quello di agevolare lo sviluppo di una cultura "sensibile" alla conoscenza del *telelavoro* e dell'auto-promozione attraverso la *tele-impresa* in contesti lavorativi e organizzativi che promettono sviluppi interessanti.

Gli elementi di forza della buona pratica originaria hanno richiesto tuttavia una "ritaratura" nel processo di trasferimento. Il modello è stato, infatti, trasferito soltanto in parte poiché, rispetto all'obiettivo specifico, la scelta è stata quella di ridurre le tematiche per concentrarsi sulla formazione e sulla sperimentazione. Relativamente alla metodologia si è puntato sulla progettazione formativa, al fine di valorizzare la formazione sul *telelavoro* come strumento di autopromozione e autoapprendimento.

I contesti destinatari del trasferimento sono le aree geografiche dell'Obiettivo 1, in particolare alcuni comuni della Regione Puglia e della Provincia di Salerno.

Soggetti coinvolti/Destinatari

I soggetti coinvolti nel trasferimento hanno subito qualche variazione rispetto alle previsioni progettuali. La composizione attuale del partenariato, costituitosi in ATS per la realizzazione del progetto, vede quale ente capofila il Dipartimento di Sociologia dell'Università di Napoli "Federico II", la Fondazione Brodolini, la Fondazione Istituto per il Lavoro e lo Smile Puglia. Il CNR nella sua sede di Penta di Fisciano è risultato non in possesso dei requisiti formali richiesti dall'Avviso.

Attività

Le attività realizzate sono le seguenti:

Studi e ricerche. Sono stati finalizzati all'analisi degli orientamenti dei Comuni di Cava dei Tirreni, Bari, Barletta e Mola di Bari in relazione ai servizi di informazione, comunicazione, orien-

tamento rivolti ai cittadini. Detta attività ha fornito informazioni su segmenti di mercato, sui fabbisogni e sullo stato dei servizi territoriali.

Sensibilizzazione. È stata rivolta a operatori, funzionari pubblici e parti sociali e finalizzata ad assicurare la massima diffusione delle attività formative attraverso seminari, incontri di adesione al progetto, reti e tavoli di concertazione. L'azione ha consentito la costituzione di reti locali funzionali al progetto e la sigla di protocolli d'intesa.

Scambio. È consistito nello scambio di metodologie e strumenti per favorire progetti individuali o di gruppo per la creazione di impresa e per giungere alla preparazione di figure professionali per il trasferimento, da individuarsi nella macro famiglia di formatori, tutor e operatori. Tra gli strumenti adottati in questo ambito di attività si segnalano i seminari e le conferenze congiunte, i gruppi di lavoro tra interlocutori di contesti o settori diversi, nonché l'attività di affiancamento.

Monitoraggio e valutazione. Ha riguardato le procedure e le attività ed è stata effettuata attraverso la raccolta e l'analisi di documenti, rilevazioni *in itinere* e l'osservazione partecipata a gruppi di lavoro.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

EVOLUTION: Definizione di nuovi modelli di collaborazione per lo sviluppo socio economico di uno specifico territorio

PROPONENTE

Tecnopolis Csata Srl

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Agenzia per l'occupazione e lo sviluppo dell'area nord barese - ofantina scarl• Harold srl• Samo srl• Sud Sistemi srl		Puglia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica nasce dal progetto Adapt "Intrapresa della Learning Organization nelle PMI Pugliesi", con la finalità di definire nuove pratiche lavorative per risolvere le diverse problematiche delle organizzazioni attraverso lo sviluppo delle competenze sociali, la valorizzazione di modelli sistemici di approccio al *problem solving* ed una nuova organizzazione del lavoro. A tal fine ha realizzato percorsi esperienziali in ambito sociale basati sulla ricerca-azione. Le modalità di attuazione hanno visto coinvolgere gli stessi beneficiari per la definizione di un innovativo modello di collaborazione, inteso come competenza trasversale di apprendimento per lo sviluppo del patrimonio sociale di un dato territorio che, nel caso specifico, era il Nord Barese Ofantino, nel quale è stato sviluppato un Patto Territoriale per l'Occupazione e conseguentemente si sono innescati processi di sviluppo economico.

Il progetto "Intrapresa", attraverso un percorso articolato in cinque fasi, ha perseguito i seguenti obiettivi:

- ricercare nuovi strumenti di gestione delle organizzazioni per far fronte alle continue sfide del mondo del lavoro;
- sperimentare e praticare nelle organizzazioni tali strumenti attraverso una azione di diffusione;
- coinvolgere un numero significativo di piccole e medie imprese trasferendo al loro interno modelli per la soluzione di problematiche, già sperimentati in altri contesti;
- strutturare un approccio alla gestione del cambiamento culturale nelle aziende che fosse pratico, economico e riproducibile.

In prima istanza il progetto ha coinvolto la Sud Sistema, azienda sulla quale è stata sperimentata un'attività di ricerca realizzata attraverso la ricerca-azione di un primo percorso empirico di apprendimento e, successivamente, dopo aver selezionato le migliori esperienze, sono

stati individuati una serie di percorsi per lo sviluppo del cambiamento culturale ed organizzativo rivolti alle ventiquattro imprese coinvolte nel progetto.

Le buone pratiche oggetto del trasferimento, provengono da un percorso che si è sviluppato attraverso successive selezioni di tutte quelle azioni che hanno prodotto risultati significativi. I risultati di questo lavoro di assemblaggio sono stati utilizzati con successo per la fase di applicazione in 24 realtà appartenenti al settore delle PMI in Puglia. Inoltre, le esperienze più significative sono state testate nella Pubblica Amministrazione, in particolare presso l'Assessorato alla Formazione della Regione Puglia.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento ha inteso agire sulla cultura organizzativa e sul ruolo sociale delle organizzazioni, con il fine di migliorare la qualità della vita dei lavoratori sul posto di lavoro, in modo da generare riflessi positivi anche nell'*entourage* sociale di loro riferimento.

I percorsi di apprendimento realizzati hanno usato una metodologia prevalentemente fondata sul lavoro in gruppo di tutti i soggetti coinvolti, ma anche sull'attivazione di nuovi comportamenti di apprendimento, sullo sviluppo di una percezione sistemica delle problematiche aziendali e sull'adozione di metodologie, individuali e collettive in grado di fornire strumenti per la gestione del cambiamento culturale.

Le organizzazioni oggetto del processo di trasferimento della buona pratica hanno individuato un obiettivo operativo misurabile; ciò ha consentito di lavorare in modo trasparente sulle relazioni, sul contesto, sul clima, sull'organizzazione, sui processi.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto di trasferimento prevedeva un'ATI di gestione composta da: Tecnopolis CSATA, Harold s.r.l., Sud Sistemi-Patto Territoriale NBO-Samos.r.l, costruita sulla base dell'affinità di intenti e sulla preesistenza di reti. Viene messa in evidenza un'equa ripartizione percentuale del carico di impegni assunti nell'ambito del progetto con ruoli e compiti condivisi da tutti i componenti, salvo particolari accentuazioni di ciascuno in riferimento a specifici apporti attribuibili al *know how* tecnico.

In termini di *governance*, strumenti e strategie di comunicazione interna adottate, il progetto ha costituito un Comitato di Pilotaggio ed un Comitato Tecnico Scientifico, segnalando comunque qualche difficoltà sulla circolazione delle informazioni.

Per quanto concerne, invece, gli strumenti e le strategie adottate per la comunicazione esterna, vengono segnalati: conferenze, convegni, sito *web*. La particolare attenzione e cura prestata dai partner dell'ATI, ha consentito di raggiungere un rilevante numero di soggetti sul territorio, facendo conoscere il progetto e le sue finalità.

Attività

Le attività realizzate hanno riguardato:

Formazione. L'attività di formazione ha consentito di sperimentare tre figure professionali innovative, già presenti nel progetto originario. Le tre figure definite *Crosser Border* sono state:

il *Garante dei risultati*, il *Facilitatore dell'apprendimento di gruppo*, l'*Osservatore dei processi di apprendimento di gruppo*. Per l'attività di formazione sono state utilizzate come metodologie, lavori di gruppo e simulazioni/*role playing*.

I destinatari di tale attività erano operatori, imprenditori, funzionari pubblici.

Tra i risultati dell'attività di formazione rivolta a questi ultimi va evidenziata la "Carta dei Valori", strumento di supporto al processo decisionale nella fase di ideazione, progettazione e implementazione di strumenti innovativi per lo sviluppo locale.

Studi e ricerche. Tale azione è stata finalizzata all'approfondimento dei bisogni di alcuni settori emergenti nell'area del Patto Territoriale Nord-Barese Ofantino. L'analisi del territorio è stata realizzata al fine di rilevare le problematiche e i nodi critici che ostacolano la creazione di rapporti di cooperazione fra imprese, lavoratori e Pubblica Amministrazione.

Sensibilizzazione. Rivolta agli attori istituzionali locali, agli operatori ed alle parti sociali, questa attività è stata realizzata attraverso seminari informativi, incontri promozionali, ma soprattutto tavoli di lavoro/concertazione.

L'attività di sensibilizzazione e informazione ha avviato un importante processo per la creazione di un *network* dei possibili attori e operatori delle nuove strategie di intervento e produzione di una "Carta dei Valori" che supporti il processo di *decision making* dei funzionari pubblici nella fase di ideazione, progettazione e implementazione di strumenti di organizzazione aziendale innovativi.

Tra i risultati di tale attività è possibile richiamare, pertanto, la costituzione di reti locali, la stipula di protocolli di intesa e la sensibilizzazione del contesto locale.

Scambio. Tale attività, relativa a buone pratiche di strumenti sperimentati anche in altri paesi europei, è stata condotta attraverso gruppi di lavoro tra interlocutori del contesto pugliese e del Patto BNO per l'elaborazione di strategie di adattamento al contesto locale.

Monitoraggio e valutazione. L'attività è stata realizzata attraverso la progettazione di strumenti di rilevazione, la raccolta di dati e informazioni *in itinere*, la realizzazione di *focus group* e l'osservazione partecipata a incontri/gruppi di lavoro.

Risultati/Prodotti

Sul piano dei risultati il progetto di trasferimento ha consentito di innescare un processo di sviluppo territoriale in cui gli operatori, in senso ampio, attraverso modalità innovative, fossero messi in grado di disegnare una visione futura del territorio, di definire e sostenere una strategia di sviluppo locale, di favorire la crescita economica del territorio e la gestione del cambiamento culturale nelle aziende.

Tra i prodotti realizzati durante le fasi del trasferimento si segnalano:

- materiali didattici;
- strumenti di autovalutazione dei comportamenti;
- strumenti di valutazione del miglioramento delle competenze trasversali all'interno delle organizzazioni;
- *CD demo*;
- sito *web*.

- **INTEGRAZIONE SISTEMI**
Integrazione tra i
sistemi istruzione,
formazione e lavoro

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

“Apprendere Lavorando: I Contratti di Prima Esperienza”

PROPONENTE

C.D.S. - Centro DOC. Studi

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Scuola Centrale di Formazione	<ul style="list-style-type: none">• Associazioni sindacali• FICIAP VENETO• Associazioni di categoria• CFP S. Giuseppe di Cesta di Copparo (FE)	Emilia Romagna Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto entro cui è stata sperimentata la buona pratica “il modello CPE” (Contratti di Prima Esperienza), promosso e finanziato dal Comune di Ferrara, l’Amministrazione Provinciale, le organizzazioni Imprenditoriali, le Organizzazioni Sindacali e la Camera di Commercio, è stato finalizzato ad attivare un piano strategico per lo sviluppo formativo, professionale e occupazionale, mirato a migliorare l’occupabilità dei giovani, sviluppare l’imprenditorialità, promuovere l’adattabilità, promuovere le pari opportunità.

L’oggetto della sperimentazione è un’innovativa procedura di percorsi di formazione lavoro, per l’inserimento di giovani in azienda attraverso una fase di orientamento personale e professionale, una formazione di base, uno stage applicativo in affiancamento a personale aziendale e l’assunzione in azienda con un contratto di lavoro a termine.

Il percorso CAT (Contratti A Termine) messo a punto dall’unità di Ferrara della società Montell, è nato per specifiche esigenze aziendali ma ha rappresentato sia per i giovani allievi/lavoratori che per l’impresa, l’occasione per sperimentare una nuova formula di “crediti formativi di lavoro”.

Lo sviluppo della buona pratica ha: favorito la creazione di una rete multiattore denominata P.A.L.O. (Piano di Azione Locale per l’Occupazione); elaborato un modello formativo integrato capace di facilitare la transizione scuola-lavoro; attivato contratti di lavoro presso le aziende coinvolte nei processi di progettazione e pianificazione dei percorsi formativi

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il processo di realizzazione del trasferimento della buona pratica ha avuto inizio con un incontro volto alla definizione di una strategia comune e condivisa tra i soggetti attuatori dell’iniziativa. A partire da tale incontro sono state concertate anche con i partner le tappe di svolgimento delle azioni.

La sperimentazione nasce da un percorso di concertazione fra amministrazioni pubbliche, imprese e sindacati; al termine di tale percorso lo schema elaborato è stato condiviso da tutti i soggetti.

Il modello CPE/P.A.L.O., non è rigidamente trasferibile ma è certo adattabile alle singole realtà, pertanto il progetto è stato adattato alle province coinvolte nel trasferimento, tenendo conto delle specificità espresse dagli attori locali, partendo, comunque, da un'unica "tecnologia organizzativa" di transizione/alternanza scuola-lavoro si sono resi necessari adattamenti diversificati.

L'azione chiave individuata per creare le condizioni di applicazione del modello in Veneto, è stata l'animazione del territorio, attraverso seminari, *workshop*, incontri con referenti istituzionali per le politiche del lavoro e le misure di inserimento lavorativo e di sostegno alle imprese. Il progetto "Apprendere Lavorando", infatti, si caratterizza per estendere il suo intervento oltre i confini di un progetto formativo "*autoconsistente*". Esso si basa sulla creazione di un accordo preliminare tra le parti coinvolte a diverso titolo e ruolo nella promozione e nella realizzazione di iniziative volte al miglioramento dell'occupabilità e dell'adattabilità dei giovani e delle imprese. Per questo motivo, quindi, il progetto ha curato, nella sua prima fase di realizzazione, la conoscenza e la proposta del modello a tutti gli interlocutori interessati, ed in particolare a:

- istituzioni competenti sul territorio per le politiche attive per l'occupazione (province, con particolare riferimento ai servizi alla persona: formazione e lavoro)
- associazioni sindacali
- associazioni datoriali
- università

L'azione di sensibilizzazione e animazione si è integrata con l'accompagnamento alla definizione di una proposta di Piano di Azione Locale per l'Occupazione (P.A.L.O.) per il territorio della Provincia di Padova e della Provincia di Rovigo

Oltre all'animazione presso i referenti dei sistemi, si è svolta un'azione di coinvolgimento, presentazione e proposta mirata, presso le aziende potenzialmente interessate alla sperimentazione del modello.

Le aziende sono state individuate secondo diversi criteri. Una volta strutturato un quadro di riferimento della domanda da parte delle aziende rispetto a potenziali inserimenti, è stata avviata l'azione di identificazione dei partecipanti (giovani) ai percorsi CPE.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il progetto di trasferimento ha previsto un'ATI di gestione, composta da CDS e SFC- Scuola Centrale di Formazione di Bologna, costruita sulla base delle competenze dei componenti dell'ATI e sulla affinità di intenti. I ruoli condivisi dai componenti sono riferiti alla divulgazione dell'iniziativa ed alla realizzazione dell'intervento mentre, in termini di apporto, si evidenzia per ciascuno di essi un contributo in relazione alle specifiche conoscenze, competenze e capacità nonché alla produzione di innovazione in una determinata area.

Per quanto riguarda i partner previsti dal progetto di trasferimento, viene segnalato il contributo del CFP S. Giuseppe di Cesta di Copparo, in termini di apporto di specifiche conoscenze e competenze e di acquisizione di prestigio e credibilità nel contesto locale.

Destinatari diretti e indiretti sono stati province e comuni, associazioni datoriali e dei lavoratori.

Attività

Per il trasferimento del progetto sono state realizzate azioni di:

Studi e Ricerca. Analisi volta allo studio del territorio su cui realizzare il trasferimento, inoltre è stata attuata un'analisi comparativa tra le province di Padova e di Rovigo, e la provincia di Ferrara.

Sensibilizzazione. Tale attività è stata realizzata attraverso due *workshop* a Padova e due a Rovigo, e incontri *ad hoc* con associazioni datoriali (Assindustria) associazioni di gruppi imprenditoriali (associazioni sindacali) e aziende.

È stata realizzata a Ferrara una visita per l'approfondimento del modello e la descrizione delle precedenti esperienze anche attraverso testimonianze delle aziende che hanno sperimentato la metodologia e di istituzioni che l'hanno promossa e sostenuta.

Sono stati utilizzati mezzi stampa e radio, scelti tra i più diffusi sul territorio, soprattutto tra i giovani.

Accompagnamento e tutoraggio. Partecipazione ai lavori della Commissione provinciale per il lavoro di Rovigo per la preparazione di una proposta di P.A.L.O. (2 incontri).

Monitoraggio e valutazione. Definizione del disegno generale di valutazione e predisposizione degli strumenti di analisi e somministrazione.

Risultati/Prodotti

Il progetto oltre ad aver suscitato notevole interesse tra gli attori locali ha dato vita alla realizzazione di accordi territoriali P.A.L.O. sia a Padova che a Rovigo; attivazione di appositi bandi da parte della provincia di Padova per l'implementazione di altri percorsi CPE; inserimento nel Piano Provinciale della Formazione Professionale della Provincia di Padova di percorsi di CPE; la Provincia di Rovigo ha deciso di sostenere la sperimentazione locale avviando con fondi propri 15 percorsi CPE. Un altro dato significativo tra i risultati raggiunti dal progetto è che il numero di "posti" disponibili per l'inserimento CPE è superiore a quanto originariamente previsto.

Ob. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

NET SPIN - NETwork per il Trasferimento e lo Sviluppo di Pratiche INnovative nell'ambito dell'occupazione

PROPONENTE

ASTER

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Efeso• Consorzio Multimedia	<ul style="list-style-type: none">• Isforcoop• Agenzia Emilia Romagna Lavoro• Consorzio Formarche• Ag Reg Marche Lavoro• Legacoop Lazio• Cfp G Veronesi• Agenzia Lavoro Lazio• Ceref• Ceforcoop	<ul style="list-style-type: none">AbruzzoEmilia RomagnaFriuli Venezia GiuliaLazioLiguriaLombardiaMarcheProvincia Aut. di TrentoToscana

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che il progetto trasferisce è rappresentata dal processo di promozione, progettazione, organizzazione e gestione del tirocinio formativo, mediante l'utilizzo di tecniche di analisi delle competenze, di formazione per Unità Formative Capitalizzabili e delle *Work Experience* aziendali, che permettono di flessibilizzare i percorsi formativi e focalizzare ogni tirocinio formativo sulle competenze del singolo individuo. La buona pratica trasferita ha origine dal progetto "Dispositivo per la promozione, progettazione, gestione, monitoraggio e valutazione del tirocinio formativo" realizzato da Efeso per inserire nel mondo del lavoro i giovani in cerca di prima occupazione.

Il tirocinio formativo è, dunque, uno strumento per migliorare l'accesso al mercato del lavoro da parte dei giovani, che possono, così, confrontarsi direttamente col mondo del lavoro ed apprendere sul campo le conoscenze e le competenze tecnico-professionali necessarie.

I tirocini formativi sono da un lato un'interessante opportunità per agevolare le scelte professionali dei giovani, dall'altro danno la possibilità alle imprese di entrare in contatto con persone senza esperienza, con la possibilità di effettuare una valutazione più approfondita delle loro capacità e conoscenze.

Pertanto, gli obiettivi della buona pratica da trasferire sono stati: favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, migliorare l'accesso al mercato del lavoro dei giovani, agevolare la flessibilizzazione e la personalizzazione dell'incontro tra individuo e azienda.

Per raggiungere tali obiettivi Efeso ha realizzato due processi paralleli che, partendo dal soggetto promotore e dal soggetto ospitante/azienda, definiscono i fabbisogni, le finalità e il programma del tirocinio; stipulano la convenzione, stabiliscono il progetto formativo e, insieme al tirocinante, controfirmano il progetto. Da questo momento in poi il soggetto promotore garantisce, attraverso il tutor, il rispetto delle norme, coordina e controlla i processi for-

mativi. Dalla parte del soggetto ospitante/azienda è il tutor aziendale che accoglie il tirocinante e lo accompagna durante il tirocinio. Nella fase finale, il soggetto promotore e il soggetto ospitante/azienda concordano la valutazione e certificano le competenze acquisite dal tirocinante.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto Net Spin intende produrre, attraverso la promozione del tirocinio formativo, effetti culturali e processi innovativi che portino ad un innalzamento degli *standard* di qualità della formazione e ad influire sugli orientamenti delle Istituzioni pubbliche, per creare un sistema di comunicazione aperto, cosicché gli effetti prodotti dalla buona pratica diventino patrimonio comune di tutti gli agenti formativi.

L'obiettivo finale è la creazione di un linguaggio e di un codice di riferimento valido per utenti, formatori e aziende per creare un maggiore sviluppo della capacità contrattuale dei soggetti nel mercato del lavoro e per far acquisire le competenze di base necessarie per affrontare una prestazione lavorativa.

La buona pratica è stata interamente trasferita dopo un lavoro di ri-elaborazione che ha prodotto un "*dispositivo tipo*" in grado di poter essere utilizzato in differenti contesti territoriali e per il presidio del processo di tirocinio formativo, scolastico, di mobilità, universitario, organizzati dai centri per l'impiego, ecc.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il processo di trasferimento è stato realizzato da un'ATI in cui il *know how* tecnico è stato apportato da Efeso, promotore del progetto di origine della buona pratica. Il progetto ha sperimentato i tirocini formativi, sia in termini quantitativi ma soprattutto in termini qualitativi, ha consentito l'acquisizione, da parte di Efeso, di *expertise* nella progettazione, organizzazione e gestione degli stessi ed ha costituito il punto dal quale, con Aster, Multimedia ed i partner, si è avviato il trasferimento della buona pratica. Il *know how* sviluppato riguarda tutte le fasi del processo metodologico e l'utilizzo degli strumenti.

Sono stati, inoltre, istituiti un Comitato di Pilotaggio e gruppi di lavoro informali che hanno consentito una piena integrazione tra i ruoli e le attività del progetto. La diversificazione di strumenti e strategie di comunicazione esterna ha consentito a più livelli un buon coinvolgimento di referenti ed operatori di istituzioni ed enti pubblici.

Il processo di trasferimento si è rivolto a referenti ed operatori (dipendenti e collaboratori) di organismi formativi, imprese, soggetti istituzionali e centri per l'impiego.

Attività

Studi e ricerche. Al fine di rendere efficace il processo di trasferimento, è stato indispensabile identificare i settori particolarmente rilevanti per l'occupazione nelle diverse regioni coinvolte, predisporre un quadro informativo sull'andamento della domanda di lavoro regionale, individuare alcuni settori rilevanti dal punto di vista occupazionale in cui realizzare tirocini for-

mativi e di orientamento ed elaborare un quadro delle caratteristiche delle imprese e delle professionalità maggiormente richieste.

Ciò ha consentito di creare una stretta collaborazione tra soggetti istituzionali, sociali ed economici preposti alla funzione di orientamento e formazione per l'inserimento lavorativo, nonché di individuare un *network* di imprese del territorio di riferimento.

Formazione. La formazione è consistita nel trasferire gli strumenti e il *know how* necessario ad utilizzare, autonomamente e nella propria realtà, il *dispositivo* tipo promozione, progettazione, organizzazione e gestione del tirocinio formativo con le sue applicazioni, quali la mobilità nord-sud. A tal fine i partecipanti hanno elaborato un *project work*. È stato, inoltre, realizzato un manuale con le linee guida per l'attivazione di tirocini formativi, come utile supporto per coloro che devono adottare la buona pratica. Il progetto iniziale prevedeva otto percorsi formativi; ne sono, invece, stati realizzati nove.

Accompagnamento e tutoraggio. Sono state effettuate attività di accompagnamento individuale, che si configuravano in un'analisi e valutazione puntuale della fattibilità dei singoli progetti di tirocinio elaborati nella fase di *project work*, ciò ha dato l'opportunità di adottare la buona pratica ("*dispositivo*") all'organizzazione di appartenenza.

Sensibilizzazione. Sono stati sensibilizzati i referenti istituzionali e gli organismi interessati mediante una serie di seminari informativi, rivolti ai destinatari diretti e indiretti, per la costituzione di una rete locale e per la sensibilizzazione del contesto di riferimento.

Scambio. Lo scambio è consistito nella partecipazione *on line* alla rete "Comunità Virtuale di Pratiche Professionali", che è stato il luogo di scambio e di incontro per tutti gli utenti che hanno avuto accesso al sito e soprattutto il luogo privilegiato per rendere operativi i contenuti oggetto della formazione d'aula, favorendone la diffusione capillare presso gli operatori.

All'interno dell'area didattica, infatti, gli iscritti ai percorsi formativi hanno avuto la possibilità di scaricare il *dispositivo*, ossia l'insieme di metodologie e strumentazioni, per promuovere, progettare, gestire, monitorare e valutare i percorsi di tirocinio formativo.

Monitoraggio e valutazione. La supervisione del progetto di trasferimento e la valutazione dei risultati è stata affidata a gruppi di monitoraggio e ad un esperto che, con il supporto di referenti locali, hanno avuto il compito di garantire la corretta attuazione delle modalità di trasferimento e un'adequata gestione del progetto all'interno dell'area geografica di riferimento.

Risultati/Prodotti

Al fine di diffondere il dispositivo messo a punto, il progetto ha previsto una serie di attività articolate e correlate tra loro. È stato realizzato un seminario divulgativo in ogni regione coinvolta per illustrare il progetto e il percorso formativo previsto. I seminari divulgativi non sono stati solo l'occasione per promuovere le attività corsuali e sensibilizzare i potenziali destinatari delle attività formative, ma hanno rappresentato soprattutto un primo momento di incontro e confronto tra tutti gli attori territoriali competenti in materia di mercato del lavoro. Inoltre, a tutti i partecipanti, durante le attività di formazione e accompagnamento realizzate in 11 regioni (per un totale di circa 15 partecipanti a regione), è stato trasferito il "*dispositivo tipo*".

È stato creato un sito *web*, "Comunità Virtuale di Pratiche Professionale" (www.net-spin.it), ad elevata interattività nel quale tutti gli utenti si potevano incontrare, proporre argomenti di

discussione, richiedere pareri agli esperti, creare relazioni professionali, acquisire documenti e strumenti utili, ricevere periodicamente aggiornamenti e mettere in comune esperienze relativamente al tema del tirocinio formativo. È stata realizzata la pubblicazione del libro "Il Progetto Net Spin - Diffusione della buona pratica di tirocinio formativo e di orientamento", finalizzato a diffondere, tramite l'ausilio dei partner locali, la buona pratica ed i risultati raggiunti. Inoltre, è stata realizzata una pubblicazione finale consistente nella raccolta di riflessioni sul tirocinio formativo a seguito delle riforme Biagi e Moratti e ad alcune situazioni regionali, quali quelle dell'Emilia Romagna, del Lazio e della Lombardia.

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

Campus Azione Impresa - Integrazione università e mondo dell'istruzione

PROPONENTE

Univ. Padova

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Ufficio Scolastico Regionale• Fondazione Giacomo Rumor• Treviso Tecnologia	<ul style="list-style-type: none">• Federazione Regionale degli Industriali del Veneto• Asseforcamere• CRUI	Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto Campus Azione Impresa nasce come sperimentazione condotta da Treviso Tecnologia, Azienda Speciale della Camera di Commercio I.A.A. di Treviso, e dalla fondazione Giacomo Rumor - Centro Produttività Veneto (CPV), emanazione della Camera di Commercio I.A.A. di Vicenza e dal Sistema delle Camere di Commercio.

Il progetto rivolge la sua attenzione ai Diplomi Universitari e si prefigge di monitorare e valutare i comportamenti dei giovani che affrontano il primo impiego, di coinvolgere e "fidelizzare" l'impresa in un contesto ispirato alla *customer satisfaction*.

I principali obiettivi del progetto sono stati:

- studiare e monitorare, iniziando dallo stage, il livello di soddisfazione delle aziende e degli allievi, in un'ottica di "cliente-fornitore";
- approfondire la conoscenza delle motivazioni e dei comportamenti dei diplomati che sono in cerca di occupazione;
- verificare i risultati raggiunti e utilizzarli per l'attivazione di eventuali processi di miglioramento del diploma universitario;
- attivare processi di fidelizzazione di aziende, anche attraverso la creazione di "Gruppi Locali di Attenzione e di Indirizzo" che possano supportare ed integrare attività promosse da Campus;
- creare un ambiente di comunicazione per far dialogare studenti, università ed aziende, attraverso la creazione di "piazze virtuali" inserite in una struttura *web* mirata al raggiungimento degli scopi succitati.

Nel progetto lo studio ed il monitoraggio qualitativo e quantitativo del livello di soddisfazione degli allievi e delle Imprese che ospitano gli stage o che assumono i diplomati, diventano un prezioso strumento atto non soltanto a migliorare concretamente la realizzazione dei tirocini ma anche, a fornire indirizzi potenzialmente in grado di favorire i migliori esiti occupazionali. Diviene centrale nel modello la figura del *tutor aziendale*, che rappresenta elemento di colle-

gamento tra università ed impresa, assicurando così una spontanea adesione e corresponsabilizzazione del mondo imprenditoriale al progetto.

La sperimentazione realizzata e l'azione ancora in essere nell'ambito di sei Diplomi Universitari - Commercio Estero, Disegno Industriale, Ingegneria Informatica, Statistica e Informatica per la Gestione delle Imprese a Treviso e Ingegneria Meccanica e Ingegneria Elettronica a Vicenza - ha consentito di mettere a fuoco un vero e proprio modello trasferibile anche in altre realtà.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto "Campus Azione Impresa" ha trasferito la buona pratica, precedentemente sperimentata sui Diplomi di Laurea, ai corsi professionalizzanti IFTS al fine di ottimizzare il dialogo con il tessuto produttivo territoriale e con l'università.

Il progetto di trasferimento è stato elaborato partendo dalla considerazione che la migliore conoscenza del fabbisogno formativo delle imprese permette di orientare i corsi di formazione per soddisfare i requisiti di professionalità e definire nuove figure lavorative. A tal fine l'utilizzo del portale "Campus Azione Impresa" già sperimentato, permette e facilita il dialogo aperto tra il mondo della formazione e le aziende e consente di monitorare gli stage, di diffondere le esperienze professionalizzanti e di verificare il *follow up* occupazionale.

Gli obiettivi principali del progetto di trasferimento possono così essere sintetizzati:

- trasferire alle organizzazioni scolastiche metodologie e strumenti adatti a far emergere le caratteristiche della domanda di professionalità da parte delle imprese;
- trasferire un modello che faciliti e qualifichi gli accessi dei giovani che partecipano ai corsi IFTS al mondo del lavoro;
- dare vita ad un sistema di monitoraggio dei fabbisogni formativi delle imprese per "orientare" al meglio i percorsi scolastici;
- attivare dei canali di comunicazione permanenti tra il mondo della formazione secondaria superiore e l'università che facilitino la definizione e la partecipazione a percorsi IFTS
- favorire l'attività di orientamento sia verso il mondo del lavoro che verso l'università dei partecipanti ai percorsi di formazione IFTS;

Il modello operativo della buona pratica risulta complessivamente caratterizzato da grande flessibilità e ciò fa sì che appaia facilmente applicabile alla realtà dei corsi IFTS.

Inoltre, il progetto di trasferimento ha inteso verificare come il modello delle "piazze virtuali" operanti a Treviso e Vicenza, possa essere trasferito con meccanismi pressoché analoghi in situazioni diverse.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Soggetto proponente del progetto di trasferimento è una ATI tra Università di Padova, Treviso Tecnologia che è l'Azienda Speciale per l'Innovazione Tecnologica creata dalla Camera di Commercio di Treviso e, Fondazione Giacomo Rumor - Centro Produttività Veneto. Tale ATI è

stata costituita sulla base delle competenze dei componenti e sulla base di reti preesistenti. Per quanto concerne la partnership composta da CRUI, Asseforcamere e Ufficio Scolastico Regionale; non ha subito alcuna variazione nel corso dell'attuazione del progetto. Dal punto di vista del contributo apportato da ciascuno, si evidenzia una ripartizione percentuale del carico di impegni assunti, più elevata per la CRUI che ha contribuito alla promozione e diffusione della buona pratica nei contesti territoriali.

L'ambito territoriale del progetto è la Regione Veneto.

Attività

Il progetto ha realizzato le seguenti attività:

Formazione. La formazione è stata rivolta agli operatori di percorsi formativi e finalizzata all'acquisizione di nuove competenze per la gestione di percorsi IFTS e la conoscenza del modello "Campus Azione Impresa".

Accompagnamento e tutoraggio. L'accompagnamento è stato finalizzato al trasferimento del *know how* nelle sedi di Treviso, Vicenza, Venezia, Pordenone e Rovigo.

Sensibilizzazione. L'attività di sensibilizzazione è stata finalizzata alla divulgazione e alla informazione del progetto verso gli istituti scolastici.

Monitoraggio e valutazione. Tali attività sono state finalizzate a verificare l'adeguatezza dei corsi IFTS rispetto alle esigenze del territorio.

Risultati/Prodotti

Per quanto riguarda i risultati prodotti dal processo di trasferimento della buona prassi si è verificato un significativo allargamento degli accessi alla sfera delle imprese da parte dell'università e dell'istruzione secondaria superiore; nonché una maggiore disponibilità a non interrompere i legami con il mondo della cultura e della comunicazione.

Di sicuro interesse è stato anche il trasferimento alla realtà dei *Master post lauream*, che hanno richiesto una gestione "*raffinata*" del rapporto con la realtà economico produttiva.

OB. 3 FSE - MISURA C1

TITOLO

Afrodite - Azioni di Formazione e Orientamento per Disoccupati Intellettuali

PROPONENTE

AMITIÈ

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Rete Telematica Sociale - Università degli Studi di Sassari• IAL		Toscana Abruzzo Emilia Romagna Friuli Venezia Giulia Lazio Liguria Lombardia Marche Piemonte Toscana Umbria Valle d'Aosta Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che si vuole trasferire deriva dal progetto "Catch the work" realizzato nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria INTEGRA e finalizzato all'innovazione dei servizi rivolti ai nuovi e ai vecchi soggetti deboli nel mercato del lavoro.

Svolto in collaborazione con l'Università di Sassari e la Lapland University, si proponeva di creare un sistema di strumenti, servizi operativi e prodotti da utilizzare nel territorio regionale della Sardegna per migliorare l'occupabilità e l'accesso al mercato del lavoro dei "disoccupati intellettuali". Ulteriore obiettivo era quello di sviluppare prodotti in grado di flessibilizzare e personalizzare il percorso formativo dei "disoccupati intellettuali" con competenze inadeguate e favorire la creazione d'impresa nell'ambito delle economie locali.

Nel suo complesso, il progetto tendeva a migliorare le prospettive occupazionali di giovani con istruzione scolastica medio alta ma residenti in zone interne e svantaggiate della Sardegna, promuovendo forme di telelavoro e di lavoro indipendente, con l'ausilio di applicazioni telematiche, misure di accompagnamento, prodotti didattici multimediali fruibili a distanza, che permettessero lo sviluppo delle capacità di autopromozione.

È stata utilizzata un'integrazione tra tecnologia telematica e metodologia formativa aperta e flessibile, oltre allo sviluppo di capacità di autopromozione all'impiego. Questa integrazione ha permesso la creazione di strumenti adeguati al nuovo contesto della società dell'informazione e, quindi, ha contribuito all'inserimento dei soggetti formati in un nuovo ciclo lavorativo e produttivo, quale quello della *New Economy*.

Il progetto ha visto una diminuzione del flusso migrazionale dei giovani verso i nuclei urbani centrali evitando, così, il conseguente spopolamento di frazioni e zone rurali nelle quali, fino ad allora, si era assistito ad un impoverimento economico, sociale e culturale.

Si è, pertanto, riscontrato un allargamento del servizio di orientamento con uno sviluppo nel territorio provinciale, comprese le aree più disagiate che non consentivano una facile mobilità o pendolarismo.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

L'intreccio tra la tecnologia (applicazioni telematiche a beneficio dei soggetti interessati, telelavoro), la metodologia formativa aperta e flessibile (prodotti didattici multimediali fruibili anche a distanza) e lo sviluppo delle capacità di autopromozione all'impiego, che si sono rivelati fondamentali per la buona riuscita del progetto originario in termini di raggiungimento degli obiettivi, sono stati un riferimento per Afrodite.

L'intento è stato quello di trasferire l'esperienza sviluppata dall'Università di Sassari nel Nord-Ovest della Sardegna in tutte le aree dell'Obiettivo 3. In particolare, è stata effettuata una sperimentazione delle modalità di trasferimento nella Regione Toscana. Un ruolo di particolare rilievo hanno avuto la Provincia di Massa Carrara e soprattutto la Provincia di Grosseto, per le forti analogie geografiche, demografiche e sociali riscontrate con il modello di riferimento iniziale. I legami fra le due aree (Sardegna e Toscana) sono ormai storici, con una consolidata presenza di una comunità sarda che mantiene le sue caratteristiche rurali senza cambiare la tipologia dell'impiego in quell'area a testimonianza di affinità profonde.

Si è provveduto, così, alla creazione di una piattaforma originale, costituita dalla diffusione via internet di *forum* interattivi e materiale informativo didattico multimediale, per la gestione dell'intero sistema di informazione e formazione finalizzato a favorire l'accesso al lavoro dei "disoccupati intellettuali". Tale piattaforma sarà uno strumento permanente a disposizione degli enti di formazione, delle Amministrazioni e delle Parti Sociali a cui l'azione di trasferimento è stata indirizzata. Il trasferimento della buona pratica è stato legato ad un modello tecnologico piuttosto che a contenuti specifici.

L'obiettivo specifico era rappresentato dal *digital divide*, cioè la divisione tra chi può far parte e beneficiare dei vantaggi della società dell'informazione e chi, invece, ne rimane fuori. In sostanza, si è inteso dimostrare come un sistema di orientamento nato in ambito universitario possa essere preso come esempio di buona pratica in contesti differenti, quali quelli delle Amministrazioni Locali, che ne utilizzino appieno tutte le potenzialità.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il raggruppamento dell'ATS era costituito da tre soggetti con ruoli e funzioni diversi e rimasti invariati rispetto alla buona pratica iniziale:

- Amité, era il capofila ed ha avuto il ruolo di coordinamento e pianificazione dell'intero progetto, oltre a contribuire alla realizzazione dello stesso. In particolare, si è occupato del trasferimento del *know how* tecnologico e dell'apporto di specifiche competenze, atte alla soddisfazione delle esigenze della categoria di beneficiari cui il progetto era rivolto;
- IAL Toscana, oltre a fornire competenze nella pianificazione, si è occupato della divulgazione dell'intera iniziativa e dei risultati da essa raggiunti, dando un particolare contributo nel

contesto locale;

- Rete Sociale Telematica (RTS), oltre che sulla progettazione tecnologica, si è concentrata sul trasferimento del *know how* innovativo.

Sono state interessate al trasferimento tutte le regioni dell'Obiettivo 3, mentre i destinatari erano rappresentati da "disoccupati intellettuali" e da tutta la rete di operatori della formazione e dell'orientamento di Università, scuole e Amministrazioni Pubbliche.

Attività

Nel corso della realizzazione sono state svolte le seguenti attività:

Formazione. È stata indirizzata agli operatori e ai funzionari pubblici. L'attività ha avuto lo scopo di alfabetizzare gli operatori della formazione e dell'orientamento sulla piattaforma messa a punto dal progetto (*hands-on session*), con lezioni di tipo tradizionale, formazione a distanza e autoistruzione, consentendo l'acquisizione di nuove competenze gestionali da parte degli operatori, mediante l'utilizzo di prodotti multimediali e dispositivi di comunicazione.

Accompagnamento e tutoraggio. Sono stati forniti assistenza e supporto organizzativo per le attività di scambio sia formativo che informativo agli attori istituzionali, al fine di agevolare il processo di apprendimento *on line* di nuove competenze gestionali da parte degli operatori e dei funzionari pubblici.

Studi e ricerche. Sono stati dedicati a migliorare il modello tecnologico originario e a definire le caratteristiche della piattaforma dell'ambiente formativo *on line*. I metodi di ricerca si sono suddivisi in analisi dei fabbisogni formativi, raccolta e analisi di documentazione per la formazione e interviste a testimoni privilegiati. Ciò ha permesso un'analisi comparativa dei modelli di piattaforme *E-Learning* in uso, finalizzata alla realizzazione di un piano di sviluppo con le principali specifiche tecniche da adottare.

Sensibilizzazione. È stata un'attività trasversale, che ha riguardato gli attori istituzionali e i loro funzionari, mediante l'utilizzo di incontri e riunioni di adesione al progetto e tavoli di lavoro.

Monitoraggio e valutazione. Si è costituito un Comitato per il monitoraggio del progetto, con rilevazioni *in itinere* e osservazioni partecipate durante gli incontri di gruppo e i seminari.

Risultati/Prodotti

La piattaforma realizzata resterà come strumento permanente a disposizione degli enti di formazione, Amministrazioni e Parti Sociali a cui l'azione di trasferimento è stata indirizzata. Sulla base degli accordi presi con l'Assessorato allo Sviluppo Rurale e l'Assessorato alla Formazione Professionale della Provincia di Grosseto, si è convenuto di indirizzare la sperimentazione della piattaforma Afrodite al settore vitivinicolo.

Sono stati realizzati, inoltre:

- il rafforzamento delle competenze tecnologiche e metodologiche degli operatori della for-

mazione professionale, attraverso la messa in rete di materiali didattici per l'alfabetizzazione informatica, esercitazioni e scambio diretto di esperienze sulle nuove frontiere della didattica in rete;

- la promozione dello sviluppo locale e della creazione d'impresa attraverso la realizzazione e messa in rete di prodotti per l'apprendimento interattivo finalizzato a migliorare la competitività degli operatori;
- il trasferimento di esperienza verso funzionari pubblici sulle modalità di integrazione della FaD all'interno del sistema della formazione professionale regionale e provinciale;
- la costituzione e lo sviluppo di una rete di rapporti stabili fra i formatori delle regioni dell'Italia Centro-Settentrionale.

Già durante la prima fase del progetto è stato predisposto il sito *web* del progetto, disponibile presso l'URL: <http://www.amitie.it/afrodite>, attraverso il quale avviene anche l'accesso alla nuova piattaforma di *E-Learning*.

OB. 3 FSE - MISURA C2

TITOLO

Training Report

PROPONENTE

TEXILIA

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
IDEA	Comune di Biella Comune di Fontanelle Comune di Brescia CEFORM Service Comune di Cecina	Lombardia Piemonte Provincia Aut. di Bolzano Toscana Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica ha origine da quattro progetti tra loro interconnessi, denominati "Mecenate", i cui obiettivi generali erano la prevenzione dell'esclusione sociale dei giovani. I progetti integrati Mecenate, realizzati e finanziati attraverso l'Iniziativa comunitaria Youthstart II fase, prevedevano ciascuno azioni diverse quali: un sistema di orientamento aperto; percorsi di *job creation*; una attività di formazione per un inserimento lavorativo nelle piccole e medie imprese, una attività di informazione.

Per affrontare la complessità gestionale dei quattro progetti è stato messo a punto un "*modello organizzativo*" che rispondeva all'esigenza di consolidare e rendere omogenei *standard* di gestione e realizzativi dei diversi progetti nonché di creare strumenti adeguati per non disperdere le risorse a disposizione. Il *modello organizzativo* delineato aveva l'obiettivo di affrontare e risolvere le criticità che insorgevano nel corso della realizzazione dei quattro progetti Mecenate, caratterizzandosi per l'identificazione delle funzioni dei compiti e delle responsabilità di quanti coinvolti nelle attività. Caratteristica principale di tale modello è quella di essere *centrarchico* ponendo il leader del gruppo al centro e non al vertice, favorendo così una maggiore integrazione tra le professionalità ed un miglior funzionamento dell'organizzazione. Il *modello organizzativo* sperimentato ha permesso di conseguire sinergie positive tra i soggetti coinvolti nelle attività mediante la definizione di ruoli e funzioni specifiche per ogni attività in cui è stato destrutturato il singolo progetto. Ciò ha permesso un censimento delle risorse interne finalizzato ad una migliore realizzazione delle fasi del progetto, una maggiore diffusione dei risultati, la capitalizzazione delle esperienze, lo scambio di prodotti /servizi/attività delle risorse impiegate.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto "Training Reporter", si è posto quale finalità il trasferimento del *Modello organizzativo*, quale interessante esperienza di gestione del cambiamento, anche ad altri organismi pubblici e privati che presentano una struttura già suddivisa per aree funzionali e dunque più

adatta per essere integrata con un nuovo modello organizzativo che da un lato ne migliori l'assetto e il funzionamento generale e dall'altro faciliti l'integrazione dei sistemi.

Si tratta di un percorso di sviluppo organizzativo mirato a razionalizzare e snellire i processi gestionali di attività formative realizzate dagli stessi destinatari del trasferimento. La metodologia di trasferimento ha inteso promuovere un pieno coinvolgimento dei destinatari del progetto (Comune di Biella, Comune di Brescia, Comunità Montana del Grappa, Comune di Cestina e Ceform Service).

Soggetti coinvolti/Destinatari

La partnership, che è composta degli stessi destinatari di progetto, ha subito una variazione, nel senso che il Comune di Fontanelle, inizialmente previsto quale componente, non ha più potuto aderire al progetto per motivi legati alla propria riorganizzazione interna ed è quindi subentrato il Comune di Montana del Grappa. Per le caratteristiche di progetto e per un pieno coinvolgimento dei destinatari, il progetto ha inteso costituire un partenariato con gli stessi destinatari del trasferimento. Ulteriore caratteristica in relazione ai soggetti è data dal fatto che ciascun partner contribuisce alla realizzazione del progetto di trasferimento apportando lo stesso contributo sia in termini di ruolo e funzioni, sia in termini di impegno.

Attività

Il progetto ha realizzato le seguenti attività:

Sensibilizzazione. La sensibilizzazione e informazione, è stata finalizzata a far conoscere le caratteristiche del modello organizzativo oggetto del trasferimento, nonché le modalità operative di svolgimento del progetto. Tale attività è stata realizzata a Bologna e presso le sedi dei partner. In particolare, a Bologna, è stata realizzata la presentazione del portale "Città della formazione" finalizzato al trasferimento *on line* della buona pratica. A tale iniziativa hanno partecipato operatori del sistema istruzione, formazione, università e lavoro, attori istituzionali e funzionari pubblici.

Studi e ricerche. L'attività è stata condotta attraverso una analisi/azione per l'individuazione dei fabbisogni organizzativi e gestionali dei servizi interni preposti alle attività formative dei destinatari.

L'attività di analisi si è conclusa con la produzione di un report e di un *CD-Rom*. Il report ha riportato i risultati dell'esperienza di trasferimento del modello organizzativo presso i partner.

Monitoraggio e valutazione. L'attività di monitoraggio è stata finalizzata alla verifica costante del conseguimento degli obiettivi progettuali, alla verifica e realizzazione dei prodotti previsti, al controllo del budget finanziario.

Risultati/Prodotti

Per il trasferimento *on line* della buona pratica, è stato realizzato un portale (www.cittadellaformazione.it). Nel portale sono trasferite le buone pratiche sperimentate nel progetto al fine di contribuire ad eliminare la difficoltà di accesso alle informazioni da parte delle scuole e

delle università, favorire l'aggiornamento tecnico dei lavoratori, favorire la formazione dei formatori. Il sito dedicato, permettendo sia il reperimento di soluzioni interne sia la loro esternalizzazione contiene: servizi informativi, servizi comunicativi, servizi trasversali.

Città della formazione, portale della nuova formazione professionale offre un sistema organico e flessibile di 15 servizi che operano nelle 3 aree del ciclo produttivo della formazione professionale: Servizi di Ricerca & Sviluppo, Servizi di Gestione e Servizi di Amministrazione.

La realizzazione di tale trasferimento ha inteso favorire lo sviluppo di un *network* integrato dell'*education* attraverso il dispositivo della *digital training*, per favorire il dialogo tra gli attori istituzionali dei territori coinvolti nel progetto.

OB. 3 FSE - MISURA C2

TITOLO

Progetto Connect

PROPONENTE

Ist. L. Sturzo

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• Scuola di specializzazione in metodi e tecniche per la ricerca sociale - Dipartimento di Demografia dell'Università di Roma "La Sapienza"	<ul style="list-style-type: none">• Facoltà di Architettura - Istituto Universitario di Venezia• Facoltà Beni Culturali - Università "La Tuscia"	Lazio Veneto

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria Adapt II fase è stato promosso e finanziato il progetto "Trainet", la cui finalità è stata quella di riqualificare il personale addetto alle biblioteche e agli archivi nonché di adeguare le strutture di riferimento attraverso l'introduzione di applicativi *software* specifici.

Il progetto "Trainet" inoltre, mirava ad integrare gli strumenti della formazione e dell'istruzione universitaria collegando i programmi dell'Università di Viterbo "La Tuscia", delle scuole di specializzazione in archivistica e scienze biblioteconomiche con l'offerta formativa nel campo della gestione dei servizi culturali tecnologicamente avanzati.

Alla base dell'intervento si pone la rilevazione dei fabbisogni, attraverso cui è stata identificata l'area delle competenze specifiche sulla cui esigenza è stato individuato un percorso di riqualificazione mirato. L'azione formativa, strutturata secondo un modello di analisi dei fabbisogni, identificazione del problema, sintesi delle soluzioni e selezioni dei sistemi candidati, ha condotto all'individuazione e creazione di una nuova figura professionale "tecnico dei servizi culturali". L'operatore documentalista è in grado di interconnettere e gestire diversi sistemi informativi e di rispondere, quindi, alla domanda delle biblioteche, archivi e musei. Il modello sperimentato ha definito progetti professionali settoriali grazie all'acquisizione di competenze specifiche nell'ambito dei beni culturali.

Attraverso il progetto "Trainet" è stato, inoltre, realizzato un dispositivo di certificazione delle competenze nell'ambito del settore dei beni culturali riconoscibile dai vari sistemi coinvolti (Ministero per i Beni culturali, regioni, province); la figura di "tecnico dei servizi culturali" è, infatti, riconosciuta dalla Regione Lazio, Assessorato Scuola, Formazione e Politiche del Lavoro.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto "Trainet" si pone come obiettivo quello di favorire l'integrazione tra i sistemi dell'istruzione, dell'università, della formazione professionale e del mercato del lavoro attraverso la certificazione delle competenze e il riconoscimento dei crediti, nonché sperimentare dispositivi di formazione permanente nell'ambito del settore dei beni culturali. Il trasferimento della

buona pratica è stato realizzato attraverso il progetto denominato "Connect" avente carattere multiregionale. Il suo scopo è quello di apportare un miglioramento organizzativo all'interno del sistema integrato tra formazione e istruzione per colmare le lacune esistenti tra domanda ed offerta (lavoro e competenze) presenti nel settore dei beni culturali.

Il trasferimento è stato caratterizzato da un processo di sensibilizzazione del sistema dell'istruzione universitaria a tener conto dei mutamenti del mercato del lavoro. Inoltre, è stata realizzata una programmazione didattica (lauree ad indirizzo umanistico) avente lo scopo di determinare un equilibrio tra conoscenza e competenza tecnico-operativo.

La buona pratica ha determinato la necessità di una stretta correlazione tra formazione e mercato del lavoro nel settore dei beni culturali, settore investito da un profondo e articolato processo di trasformazione tecnologica. Un modello organizzativo in grado di progettare attività formativa orientata a creare profili in uscita riconosciuti e descritti per aree di competenze (modello UFC). Una metodologia didattica improntata alla trasformazione delle conoscenze in competenze, nell'ambito delle professioni caratterizzate da un plusvalore intellettuale.

Soggetti coinvolti/Destinatari

I destinatari del progetto sono stati: operatori e docenti universitari, enti di formazione, amministrazioni centrale e locale.

Attività

Studi di ricerche. La ricerca è stata realizzata per: analizzare la domanda di lavoro nel settore dei beni culturali, con particolare riferimento alle professionalità innovative; analizzare l'offerta di lavoro (neo-laureati); verificare l'efficacia dei servizi per l'impiego soprattutto verso un'utenza di tipo specialistico a rischio disoccupazione; analizzare l'offerta formativa universitaria.

Inoltre l'attività di ricerca si è configurata come una ricerca-intervento la cui finalità è stata quella di far dialogare i sistemi coinvolti; di trasferire adeguate metodologie e prassi per raccogliere utili informazioni ai fini di un miglioramento delle proposte formative; di allargare il campo di intervento dei servizi per l'impiego alle utenze specialistiche; di sensibilizzare i sistemi verso l'adozione di una comune prassi legata al riconoscimento delle competenze (dalle università ai servizi per l'impiego).

Sensibilizzazione. La fase di sensibilizzazione del progetto di trasferimento è stata realizzata attraverso seminari rivolti a: responsabili degli uffici delle aree Formative e Lavoro delle diverse regioni coinvolte, personale che opera all'interno dei servizi pubblici per l'impiego, personale del Ministero per i Beni e le Attività Culturali; personale dell'università e degli enti di formazione.

Monitoraggio e valutazione. Sono stati realizzati strumenti di rilevazione, rapporti di monitoraggio e rapporti di valutazione.

Risultati/Prodotti

Il filone di attività del progetto Connect, si inserisce all'interno di un'azione più ampia sulla certificazione e sull'accreditamento, che coinvolge altre università, altre agenzie formative ed altri servizi per l'impiego. Per questo motivo si può affermare che il progetto Connect costituisce uno dei tasselli di un intervento multiprogetto. Sull'onda anche del progetto Connect è in fase di progettazione la messa in linea di una banca dati sui profili professionali che favorisca gli utenti e il matching tra i diversi sistemi (servizi orientamento universitari e servizi per l'impiego, nonché agenzie formative).

La diffusione è avvenuta a livello di amministrazioni centrali e locali.

L'Università di Cassino, la facoltà in Conservazione dei Beni Culturali dell'Università di Viterbo, i Servizi per l'Impiego di Roma, il servizio di Orientamento della Facoltà di Statistica dell'Università La Sapienza, sono concretamente interessati ad adottare parti o l'intero modello.

I prodotti realizzati dal progetto di trasferimento sono stati: materiali informativi (destinati al trasferimento); *CD-Rom* con modalità ipertestuale attraverso le cui funzioni è possibile aggregare trasversalmente i principali elaborati del progetto. Con tale prodotto si è inteso realizzare uno strumento di informazione sull'intera buona pratica: dall'analisi del mercato all'identificazione dei profili, dall'analisi dei fabbisogni alla certificazione delle competenze attraverso l'adozione da parte dei servizi per l'impiego del modello delle UFC come struttura informativa e di orientamento. Report di ricerca in cui sono sintetizzate metodologie, prassi, strumenti e risultati relativi alle analisi del mercato, analisi dei fabbisogni, identificazioni dei profili, funzionamento dei servizi per l'impiego.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

Regiones: Un approccio di sistema allo sviluppo di Learning Region

PROPONENTE

STOÀ Scpa

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">PROJECT& PLANNING s.r.lASSOCIAZIONE ALISEISCIENTER ScarlI FOA- Istituto di Formazione Operatori Aziendali	<ul style="list-style-type: none">Regione Campania - Assessorato alla formazione	Campania

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica origine del progetto di trasferimento è stata sviluppata nell'ambito del progetto ADAPT "REGIONES", articolato in due fasi: J100 - REGIONES (1996-1997) e REGIONES Bis (1998- 2000). Il progetto REGIONES Bis verteva su di un accordo di collaborazione a medio termine fra le Amministrazioni Regionali di sei paesi membri dell'Unione Europea per l'innovazione strategica dei sistemi di formazione regionale, in vista dello sviluppo economico e sociale delle regioni partner. Tra queste ultime era presente, in entrambe le fasi, la Regione Emilia Romagna che è stata promotrice del progetto.

Gli obiettivi generali del progetto REGIONES Bis (che rappresentano un'estensione, ma anche un'evoluzione del progetto J100 - REGIONES) possono essere così sintetizzati:

- migliorare la qualità e la flessibilità delle risposte di formazione ai bisogni delle PMI; il perseguimento di questo obiettivo è stato realizzato tramite la creazione di Gruppi Settoriali transregionali;
- migliorare la capacità di gestione e di innovazione dei sistemi regionali di formazione, in rapporto a ciò sono state individuate delle sfere di interesse comuni sulle quali hanno lavorato i Gruppi di Interesse Specifico (SIG);
- migliorare la collaborazione transnazionale connotandola di 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.

In J 100- REGIONES e in REGIONES Bis, una componente importante è rappresentata dai progetti di "innovazione formazione - impresa"; quest'ultimi sono stati 17 in J100- REGIONES e 24 in REGIONES Bis.

Tra i principali elementi di innovazione prodotti da J 100 REGIONES vanno ricordati:

- una metodologia di lavoro ed in particolar modo un'analisi dei fabbisogni, intesa sia come analisi degli scenari evolutivi di settore che come un *check-up* aziendale,
- l'adozione di un nuovo modello formativo che, per privilegiare le esigenze del destinatario/impresa, prevede elementi di flessibilità nell'offerta, grazie all'approccio di FaD o *Open Learning*,
- la sistematizzazione dei rapporti tra ricerca e formazione,
- l'adozione di tecnologie della comunicazione e dell'informazione nell'ambito educativo e formativo.

Questi elementi di innovazione sono stati operativamente attuati e sviluppati, con l'avvio di rapporti stabili tra PMI e Centri di Ricerca e Dipartimenti Universitari, con la produzione di *CD-Rom* e lo sviluppo di azioni FaD e rispettivo materiale. Inoltre, 12 progetti su 17 hanno avviato seminari e corsi di formazione e aggiornamento per formatori, tutor agenti di sviluppo; infatti, nel complesso, sono stati formati 510 tra i soggetti prima descritti.

REGIONES BIS non prevedeva corsi di formazione, ad eccezione degli interventi diretti a docenti e formatori, e, visto anche in un'ottica di consolidamento dei risultati raggiunti con la prima fase di ADAPT, l'impatto prodotto si è riscontrato principalmente sul sistema di relazioni a livello regionale e settoriale. Tale impatto è inscindibile dalla logica di progetto integrato e dal vincolo, previsto dal bando, della collaborazione interistituzionale e interorganizzativa.

Altra dimensione di impatto riguarda gli aspetti tecnologici e didattico-metodologici. Vi è stato, infatti, un processo di innovazione metodologica, grazie all'integrazione di ITC nel processo di apprendimento ed erogazione di servizi alle PMI (anche questa indicata come priorità nel bando). La quasi totalità degli enti di formazione coinvolti, grazie a *REGIONES Bis*, ha avuto la possibilità di sperimentare nuove forme di comunicazione e di lavoro attraverso la videoconferenza e l'audioconferenza. Sono state, inoltre, effettuate attività di ricerca e di analisi dei fabbisogni formativi, ricordiamo infatti: 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).

Grazie al progetto si è sviluppata una cultura collaborativa tra i due attori fondamentali del sistema socio-economico: gli enti di formazione e le imprese.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il processo di trasferimento ha inteso creare le condizioni per attivare un "modello di *learning region*", partendo proprio dalla buona pratica originaria contenente i principi per lo sviluppo regionale e l'innovazione dei sistemi educativi.

Infatti, il progetto di trasferimento è stato finalizzato a:

- contribuire al processo di innovazione dei sistemi formativi ed educativi regionali, perseguendo soprattutto il miglioramento della qualità dell'offerta formativa;
- promuovere lo sviluppo di un sistema di collaborazione interistituzionale e interorganizzativa a livello regionale;
- sviluppare una nuova gestione dei partenariati interregionali e transnazionali.

Le azioni proposte e messe in atto nel processo di trasferimento hanno teso a fornire all'Amministrazione Regionale 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 di trasferimento, sin dalla fase di progettazione, è stato inteso come attività di analisi e diagnosi del sistema regionale, come integrazione e adattamento del modello da trasferire nel contesto analizzato e la conseguente individuazione delle ipotesi di intervento. 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.

Il processo di trasferimento si è articolato nelle seguenti fasi:

- analisi organizzativa dell'Assessorato/Assessorati Regione Campania;
- analisi del contesto, adattamento del modello e identificazione delle proposte di priorità di intervento per l'Amministrazione Regionale;
- costruzione di una rete di *policy makers* e soggetti socio-economici, in funzione della legittimazione del progetto complessivo;
- attività di assistenza tecnica.

È stata, inoltre, attuata la progettazione e l'implementazione di un Piano di Qualità.

Durante il processo di trasferimento è stata individuata come priorità di intervento dell'Amministrazione campana il sistema integrato della formazione regionale, con particolare rilevanza della formazione integrata tecnico superiore.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Per quanto attiene ai soggetti attuatori, il trasferimento del modello è stato realizzato dall'ATI composta da STOÀ, PROJECT& PLANNING s.r.l, ASSOCIAZIONE ALISEI, SCIENTER Scarl, IFOA- Istituto di Formazione Operatori Aziendali.

Le attività sono state rivolte ai dirigenti e funzionari dell'Area Generale di Coordinamento Istruzione e Formazione Professionale della Regione Campania; ai rappresentanti istituzionali degli assessorati provinciali alla formazione e al lavoro, della direzione scolastica regionale e provinciale, delle università, degli enti di ricerca ed 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.

Attività

Il processo di trasferimento ha previsto le seguenti attività:

Studi e ricerche. Le attività di ricerca sono state finalizzate alla comprensione del contesto di trasferimento e all'analisi approfondita della buona pratica originaria.

Le attività di studio e ricerca sono state:

- analisi del contesto socio-economico della Regione Campania (ricostruzione dell'evoluzione organizzativa ed istituzionale, analisi economica- produttiva, analisi del sistema formativo);
- analisi della buona pratica originaria (descrizione dell'impatto socio-economico delle due fasi di ADAPT REGIONES);
- ricerca *desk* sullo stato dell'arte in materia di *learning region*.

Al fine di individuare la priorità di interesse della Regione Campania sono state effettuate le seguenti ricerche:

- analisi delle dimensioni di criticità, prassi innovative e azioni di sistema riguardanti gli IFTS.
- 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).

Accompagnamento e tutoraggio. In tale ambito sono state realizzate attività di *audit* preliminare, finalizzate all'individuazione degli *stakeholder* del sistema regionale campano e all'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. Le attività di sensibilizzazione si sono svolte nella Provincia di Napoli e Caserta e sono state finalizzate alla legittimizzazione del progetto e alla costruzione di un *network*. Tale attività è stata realizzata 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 delle aree tematiche considerate "critiche". In tali *workshop* sono stati coinvolti: operatori, formatori, funzionari pubblici, imprenditori. È stato rilevato un grande interesse da parte degli operatori sui temi trattati, tanto che sono stati segnalati la prosecuzione di contatti, domande e interazioni con i partecipanti. Le attività di formazione hanno consentito l'acquisizione di competenze nel settore e sono stati momenti di diffusione e scambio delle differenti esperienze.

Scambio. Questa attività è stata realizzata attraverso gruppi di lavoro, affiancamento e seminari. Ha coinvolto formatori, attori istituzionali, funzionari pubblici.

Alcuni esempi di attività di scambio sono gli incontri tecnici di approfondimento circa il sistema di monitoraggio tecnico, gestionale ed amministrativo dei corsi IFTS adottato dalla Regione Emilia Romagna avvenuti tra i funzionari delle due regioni.

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 stata effettuata una valutazione formativa e sommativa ed è stato redatto un report finale di valutazione.

Risultati/Prodotti

Tra i risultati raggiunti dal processo di trasferimento possiamo ricordare la raccolta e l'elaborazione di 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 ed 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 ed 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.

Tra i prodotti realizzati durante le fasi del trasferimento si segnalano:

- analisi del contesto socio-economico;
- analisi organizzativa;
- analisi quantitativa delle esperienze IFTS realizzate in Campania;
- ricerca partecipata sugli IFTS e sul rapporto formazione/sviluppo locale;
- piano di qualità;
- piano di comunicazione,
- sito *web* ospitato sul sito di STOA www.stoa.it/fm/sviloc/regiones.shtml contenente tutti i materiali prodotti.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

Rete di certificazione professionale del tutor d'impresa

PROPONENTE

Univ. Cagliari - Facoltà Economia

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• BIC Sardegna Spa• BIC Lazio Spa• Ass.For.Seo. Srl	<ul style="list-style-type: none">• FORMEZ• Bic Sardegna	Calabria Campania Sardegna Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Il progetto "La certificazione professionale del tutor d'impresa" è stato avviato in Sardegna su iniziativa del BIC (*Business Innovation Center*) Sardegna, in collaborazione con l'Università degli studi di Cagliari e con il Formez, finanziato attraverso i fondi comunitari dei PIC Occupazione.

Il progetto partiva dall'assunto che la mancanza di alcune figure professionali relative alla promozione di impresa ed ai progetti di sviluppo locale rappresentassero un fattore critico per la crescita dei sistemi di imprese. Occorreva pertanto un sistema di garanzia che tutelasse dai pericoli di scarsa professionalità.

In tal senso la figura del tutor d'impresa assume un rilievo diretto e pratico nell'ambito del modello integrato di intervento del BIC sulle Piccole e Medie Imprese (PMI), in quanto prevista dai progetti: Incubazione Diffusa e Piani Export. I BIC svolgono un ruolo di propulsori dello sviluppo di impresa, in particolare nella creazione e di nuove imprese e nel rafforzamento del tessuto produttivo esistente. I servizi offerti hanno il loro fulcro nell'attività di tutoraggio: un *tutor di impresa* incaricato per ogni beneficiario, partendo dall'analisi del *business plan*, deve pervenire all'individuazione delle criticità ed al conseguimento degli obiettivi aziendali.

Uno degli obiettivi del progetto consisteva nell'utilizzo della certificazione professionale come strumento per reclutare professionisti aventi particolari requisiti e competenze.

La seconda figura prevista era l'*attivatore d'occupazione*, tale figura è un professionista con competenze specifiche in materia di gestione e di valorizzazione delle risorse umane con particolare riferimento al sistema del lavoro e della formazione incentivata. L'attivatore di occupazione è capace di progettare gli inserimenti professionali in relazione alla capacità produttiva, al lavoro e alla sua composizione, al bilancio, alla localizzazione dell'impresa; inoltre possiede competenze di carattere giuridico e organizzativo che gli consentono di poter monitorare nel tempo l'azienda. La formazione e la qualificazione di alcune specifiche figure diventa pertanto variabile strategica per l'efficacia delle politiche di creazione di impresa condotte dai BIC.

A tal fine diventa necessaria la certificazione professionale, in quanto rappresenta il sistema migliore per diffondere *standard* di professionalità e per tutelare sia il committente sia il professionista (o dipendente) certificato.

Il progetto "La certificazione professionale del tutor d'impresa" ha perseguito i seguenti obiettivi:

- attuare in Sardegna una iniziativa pilota per la sperimentazione di un sistema di certificazione di alcune figure chiave per le PMI e per lo sviluppo locale;
- reclutare, da parte del BIC Sardegna, personale certificato per incarichi di *tutor di impresa e attivatore di occupazione*;
- migliorare percorsi di animazione e sensibilizzazione sulla qualificazione dei servizi;
- promuovere tali figure professionali;
- diffondere la certificazione professionale come strumento per favorire l'aggiornamento e la formazione continua;

Il progetto ha inteso in tal modo, promuovere una forte integrazione tra le diverse componenti della formazione, lavoro e promozione dello sviluppo finalizzata alla creazione del *Sistema di qualità territoriale del tutor d'impresa*, quale insieme di soggetti, di prassi, di procedure che operano per favorire la qualificazione di tale figura.

Il progetto ha condotto alla certificazione 31 tutor d'impresa, qualificando la rete dei professionisti utilizzata dal BIC Sardegna.

Il servizio di *incubazione diffusa* assiste 24 iniziative per la realizzazione di *business plan* e 44 iniziative in fase di *start-up*, coinvolgendo 90 professionisti tra cui tutor di impresa. Il Servizio Piani *Export* assiste 24 iniziative imprenditoriali impegnate in un percorso di internazionalizzazione e coinvolge 50 tutor di impresa insieme ad altri professionisti.

Il progetto ha inoltre condotto le associazioni di categoria territoriali e gli ordini professionali ad una maggiore consapevolezza del ruolo strategico del tutor.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento si pone come obiettivo principale quello di promuovere la qualificazione del *tutor d'impresa* attraverso la formula della Rete di Certificazione professionale del *Tutor d'Impresa basata sui sistemi locali di certificazione professionale promossi e sostenuti dai BIC localizzati nelle regioni dell'Ob. 1*.

La certificazione professionale rappresenta uno strumento di qualificazione volontaria, che apporta benefici sia sul versante dell'offerta di servizi qualificati che sul sistema dei neo-imprenditori e delle imprese locali esistenti, che rappresentano la domanda potenziale di servizi di tutoraggio. Infatti, dal lato dell'offerta la certificazione stimola i professionisti al continuo miglioramento attraverso un processo continuo di confronto critico con il soggetto incaricato di rilasciare la certificazione, ovvero con i suoi valutatori. Dal lato della domanda di servizi, la certificazione professionale consente di introdurre facili strumenti di selezione dei professionisti da parte delle imprese realizzando anche una riduzione dei costi del mercato dei servizi.

Il territorio di trasferimento della buona pratica sono le altre regioni dell'Ob. 1, in quanto caratterizzate da un tessuto imprenditoriale spesso vincolato a modelli d'impresa tradizionali, costituito da una classe imprenditoriale in parte ancora carente di competenze gestionali e di mercato.

A tal fine, nell'ambito del Comitato EBN, costituito dai BIC localizzati sul territorio nazionale, sulla base dell'esperienza realizzata dal BIC Sardegna, è emerso un forte interesse alla diffusione della Certificazione Professionale di tale figura anche presso gli altri BIC, in particolare quelli delle regioni Ob. 1. L'interesse del trasferimento della buona pratica nasce proprio dagli stessi compiti istituzionali dei BIC.

Soggetti coinvolti/Destinatari

In particolare i destinatari del progetto di trasferimento sono stati: C.E.I.I. Calabria; Eurobic Catanzaro; Innova Bic Messina; BIC Salerno; Fondazione Idis Citta della Scienza Napoli; BIC Calabria Cosenza.

Per le ragioni esposte i BIC rappresentano i soggetti più adeguati per il trasferimento del progetto, in quanto oltre ai loro compiti istituzionali, essi in qualità di agenzie di sviluppo, possono svolgere più agevolmente il ruolo di promotori di forme di integrazione tra formazione e lavoro.

Per quanto riguarda i soggetti, il progetto di trasferimento prevede un'ATI di gestione composta da BIC Sardegna, BIC Lazio spa e Ass.For.Seo srl. L'ATI iniziale non ha subito alcun cambiamento nella sua composizione e risulta costruita sulla base di tre criteri: le competenze dei componenti, l'affinità di intenti, il possesso dei requisiti richiesti dall'Avviso. In termini di ruolo il BIC Sardegna ha provveduto al trasferimento del *know how* tecnico e alla progettazione dell'intero impianto progettuale con una percentuale di impegno prevalente rispetto agli altri componenti, che hanno contribuito al trasferimento più sul versante del coordinamento e della divulgazione dell'iniziativa.

Il progetto ha adottato, per la comunicazione interna, la costituzione di un Comitato Tecnico Scientifico e di gruppi di lavoro informali, raggiungendo un grado di soddisfazione media dovuta alla dislocazione territoriale dei componenti dell'ATI.

Attività

Per quanto concerne le attività previste e realizzate nell'ambito del progetto di trasferimento queste hanno riguardato:

Studi e ricerche. Indagine conoscitiva sul tutor aziendale avente lo scopo di definire l'attuale scenario delle attività del tutoraggio nei diversi territori coinvolti nel progetto: Sicilia, Calabria, Sardegna, con particolare riferimento alla quantificazione dell'attuale offerta dei servizi, nonché all'analisi qualitativa degli stessi. Ha rappresentato la base di conoscenza da cui partire per la definizione del profilo *standard* della figura del *tutor d'impresa*.

L'indagine è stata condotta attraverso interviste a testimoni privilegiati, attraverso studi di settore e rilevazioni di tipo quantitativo ed ha prodotto interessanti risultati sui fabbisogni.

Sensibilizzazione. Tale attività è stata finalizzata alla sensibilizzazione dei sistemi locali sulla certificazione. A tal fine sono stati coinvolti in questa fase, che è stata interamente realizzata attraverso incontri/riunioni di adesione al progetto, tutor, operatori, funzionari pubblici, parti sociali, associazioni datoriali. L'attività di sensibilizzazione ha inteso coinvolgere tutti gli agenti locali coinvolti nella filiera formativa e professionale del tutor e preparare i territori alla successiva attivazione dei sistemi locali di certificazione professionale.

Formazione. Tale attività è stata realizzata nelle città di Messina, Catanzaro, Cosenza, Salerno e Napoli ed è stata strutturata totalmente come conferenze/seminari. Con tale attività si è inteso consentire ai consulenti di impresa, un aggiornamento professionale sulle seguenti tematiche: tutoraggio di impresa, strategia, organizzazione, finanza, *project management* e comunicazione.

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività è stata rivolta agli animatori locali indicati dai singoli BIC destinatari dell'intervento. Tale attività è stata finalizzata all'acquisizione di competenze relative agli strumenti metodologici della certificazione professionale al fine di poter preparare tali figure alla attivazione dei sistemi locali di certificazione professionale. La metodologia e gli strumenti utilizzati per questa attività sono state esclusivamente quelle dell'assistenza e dello *start-up*.

Monitoraggio e valutazione. Con tale attività sono state monitorate, controllate e descritte le attività svolte nelle diverse fasi del progetto.

Il monitoraggio è stato realizzato attraverso la raccolta e l'analisi di documenti, rilevazioni *in itinere* e rilevazioni *ex post*, realizzando alla fine dell'intero percorso un rapporto di monitoraggio ed un rapporto di valutazione.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

Bari-Catania: buone prassi integrative tra università e imprese

PROPONENTE

Univ. Catania

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• IFOA• Università di Bari• Asseforcamere		Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica deriva dall'esperienza maturata dall'Università degli studi di Bari, IFOA centro di Formazione e servizi delle Camere di Commercio e Camera di Commercio di Bari, realizzate nel progetto "Attivazione delle Politiche attive del lavoro per migliorare l'integrazione tra imprese ed università".

L'obiettivo del progetto è stato quello di realizzare una concreta integrazione tra università e mondo del lavoro attraverso l'organizzazione e 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.

Per effetto dei risultati del progetto, l'Università di Bari ha impresso una notevole accelerazione delle politiche istituzionali di promozione dei servizi di orientamento in uscita, in entrata ed *in itinere*.

Si è inoltre rafforzata una rete di relazioni tra il mondo accademico ed il settore imprenditoriale, dei servizi territoriali per l'orientamento, dei servizi informativi della Camera di Commercio, degli Assessorati al lavoro di regioni e province, 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.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento, cui destinatario principale è stato l'Università di Catania, si è basato su tre elementi/modalità principali:

- assistenza tecnica per la trasmissione e/o integrazione della capacità di gestione del modello agli staff riceventi;
- realizzazione sul campo di parti del modello;
- redazione di un manuale operativo (rappresentativo delle procedure organizzative, dei format utilizzati, degli strumenti di monitoraggio, ecc.) per favorire la replicabilità del modello.

Il processo di trasferimento si è articolato in diverse fasi

Fase 1: la diffusione informativa sul modello

In questa fase si è costituito ed insediato un Comitato guida partecipato dai costituenti dell'ATS e dalle parti sociali catanesi, cui è stata affidata la gestione operativa del progetto. Attraverso incontri seminariali, 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.

Questa fase, inoltre, ha previsto lo *start-up* del progetto e la diffusione informativa sul modello.

Fase 2: Scelta delle priorità di intervento nello scenario catanese e piano della sperimentazione

È stata condotta un'analisi dello scenario economico e produttivo siciliano 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: aree, dipartimenti, facoltà interessate dal trasferimento

Fase 3: Trasferimento capacità operative di 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.

Fase 4: Sperimentazione del modello a Catania

- preparazione della sperimentazione, che ha comportato la definizione delle azioni da sviluppare e l'insediamento degli staff operativi per i singoli servizi. Lancio promozionale del progetto, raccolta delle candidature, selezione e definizione dei destinatari finali
- 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 comprendono: percorso sull'orientamento al lavoro, formazione in area informatica, percorso di bilancio delle competenze, di preparazione ed inserimento al tirocinio formativo, assistenza alla creazione d'impresa e realizzazione di progetti di ricerca applicata in impresa.

Fase 5: Disseminazione dei risultati

Realizzazione di un evento finale presso l'Ateneo di Catania per la presentazione dei risultati e verifica per la messa a regime delle iniziative sperimentate.

Fase 6: Monitoraggio ed elaborazione dei risultati

Le attività realizzate sono state monitorate *in itinere* ed al termine della loro realizzazione. Grazie a ciò si è potuto valutare l'impatto di ogni singola azione e produrre un report finale, alla luce del quale si è potuto ipotizzare l'ulteriore disseminazione in altri contesti territoriali.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Per quanto riguarda i soggetti attuatori, il progetto di trasferimento è stato realizzato dalla ATS costituita dai due atenei di Bari e di Catania, dall'IFOA e da Asseforcamere. Destinatari diretti dell'intervento sono stati studenti universitari e giovani laureati, i principali destinatari indiretti e finali sono state le Università, le Aziende e le Associazioni di Categoria.

Attività

Nel corso della realizzazione del progetto sono state attuate le seguenti attività:

Formazione. La formazione indirizzata a studenti universitari e giovani laureati, è stata realizzata nel Comune di Catania. Per quanto riguarda l'intervento formativo a favore degli studenti universitari, l'attività è stata realizzata con percorsi formativi brevi (60 ore) erogati principalmente attraverso lezioni frontali, lavori di gruppo, simulazioni e *role playing*. Il percorso formativo era propedeutico all'inserimento dei giovani studenti in azienda e mirava a preparare i partecipanti all'inserimento nel mondo del lavoro, a far loro acquisire conoscenze trasversali e a conoscere la realtà aziendale ospitante. L'attività di formazione mirava ad offrire elementi di base per valutare la fattibilità di un'idea imprenditoriale, a trasmettere le modalità operative per compiere i passi fondamentali al processo di avvio d'impresa e ad acquisire conoscenze pratiche dei più importanti applicativi informatici utilizzati per l'avvio di attività imprenditoriali. Si è trattato principalmente di un intervento di assistenza alla creazione d'impresa e di formazione sui più importanti applicativi informatici utilizzati in azienda, finalizzato all'analisi delle capacità e attitudini imprenditoriali dei partecipanti, alla valutazione della fattibilità di un'idea imprenditoriale e all'approfondimento degli strumenti e delle modalità operative per la sua realizzazione.

Studi e ricerche. Le attività sono state realizzate in stretta cooperazione tra i due Atenei, di Catania e di Bari. In particolare l'Università di Catania, in linea con le priorità progettuali, ha realizzato un'analisi preliminare e una mappatura dei siti internet degli Atenei italiani più rappresentativi, finalizzata a monitorare l'offerta dei servizi di orientamento in uscita, e approfondire la conoscenza tecnica ed operativa delle diverse tipologie di tirocinio. Inoltre, nell'ambito dei lavori svolti dai gruppi di studio, costituiti presso i due Atenei, sono state realizzate attività preliminari di analisi delle procedure e dei dati quantitativi rilevati nei contesti universitari di riferimento. Il gruppo di lavoro di Bari ha svolto attività di analisi dei modelli, delle esperienze e delle procedure dei partner in materia di organizzazione di tirocini formativi; elaborazione di modelli ed ipotesi organizzative sulla base degli *input* evidenziati in premessa (grandi numeri di utenza); pianificazione e sviluppo di sperimentazioni concrete dei modelli elaborati in collaborazione con Università ed Imprese. Questo lavoro ha generato un modello operativo basato sulla costante interazione tra università ed imprese denominato "Catalogo Progetti Tirocini Universitari". L'incontro tra università e imprese è stato realizzato tramite il supporto di laboratori che hanno messo a punto e rivisitato i progetti di tirocinio. Si trattava di laboratori partecipati dai referenti dei corsi di studi (direttori di CL o loro rappresentanti), da rappresentanze delle aziende, da un esperto di metodologie e/o procedure qualità, da un consulente aziendale in grado di agevolare il dialogo tra università e imprese. Le professionalità coinvolte hanno garantito l'implementazione e lo *start-up* del modello; l'avvio dei progetti di tirocinio; le attività di monitoraggio e gli interventi correttivi e di aggiornamento del catalogo.

Sensibilizzazione. La sensibilizzazione è stata indirizzata sia al mondo universitario sia a quello imprenditoriale. Nell'ambito di tale attività sono stati realizzati alcuni *workshop*, dedicati al tirocinio formativo, con alcune associazioni di categoria della Provincia di Catania. L'intento è stato quello di creare momenti di interrelazione tra Università e mondo imprenditoriale.

toriale, contribuire alla conoscenza di questo importante strumento di politica attiva del lavoro, e, nel contempo, incoraggiare l'avvio di ulteriori esperienze di tirocinio, sempre più professionalizzanti per gli studenti, e che rappresentino un vero valore aggiunto per le aziende ospitanti;

Scambio. L'attività di scambio è stata realizzata sulla base di una comune valutazione che riteneva centrale il tirocinio formativo, quale strumento utile a sviluppare gli elementi professionalizzanti dei programmi di studio. Tale considerazione era dettata dall'esigenza di sperimentare un modello di tirocinio formativo applicabile ai grandi numeri degli Atenei, e rispondente tanto alle esigenze delle imprese quanto a quelle degli studenti. Si è pertanto avvertita l'esigenza di ricercare, condividere e scambiare, tra le aree territoriali di riferimento (Bari e Catania), soluzioni avanzate a comuni problematiche, su un piano di sperimentazione, quale lo sviluppo di sistemi integrati per l'orientamento in uscita dai percorsi accademici, ma soprattutto la definizione di un modello operativo di tirocinio. I due Atenei hanno avviato in tale ottica uno scambio orizzontale di significative esperienze, già maturate ed arricchite dalla sperimentazione congiunta realizzata nell'ambito del progetto, finalizzata alla integrazione tra sistema formativo e mondo produttivo.

Monitoraggio e valutazione. Tale attività è stata finalizzata al monitoraggio dell'andamento complessivo del progetto, ed 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.

La rilevazione dei dati fisici ed economico-finanziari dell'iniziativa, era finalizzata alla verifica degli scostamenti, sia in termini quantitativi che qualitativi, rispetto agli obiettivi prefissati.

Risultati/Prodotti

I principali risultati raggiunti sono stati:

- il consolidamento delle relazioni tra i partner progettuali;
- il potenziamento/attivazione di interrelazioni tra mondo universitario ed imprenditoriale;
- il potenziamento della rilevanza attribuita al tirocinio formativo tanto in ambito universitario che imprenditoriale;
- l'attivazione presso l'Università di Catania di un gruppo di studio ed analisi delle esperienze e delle problematiche inerenti i tirocini;
- la stesura di un manuale operativo sui tirocini, la cui adozione stabile è stata sottoposta al vaglio dei competenti organi d'Ateneo;
- la creazione di un catalogo di progetti di tirocini formativi;
- e, nell'ambito delle azioni di diffusione, oltre ad essere stati attivati *link* ai siti dei partner progettuali, sono state predisposte due pubblicazioni inerenti le attività realizzate dal gruppo di studio insediato presso l'Ateneo catanese.

I prodotti realizzati sono stati:

- il Manuale di tirocinio formativo;
- il Catalogo Progetti di Tirocini Formativi;
- la pubblicazione finale "Servizio Sociale e Tirocinio - Percorsi di qualità"

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

Files - Formazione Integrata per il Lavoro e lo Sviluppo

PROPONENTE

Università degli Studi di Catania

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• AF FORUM - Associazione per l'alta formazione• Simki sRL• EUROSOLUZIONI 2000 Srl• ANFE PROVINCIALE DI SIRACUSA• Comune di Siracusa		Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica deriva da una originaria sperimentazione di successo attuata nella Provincia di Cremona nell'ambito del Progetto "CeSIM" finanziato dal PIC Occupazione Adapt I fase, successivamente applicata in altre tre occasioni: dal progetto CeSeG - Centro Servizi per Giovani - realizzato nella Provincia di Caserta nell'ambito del PIC Occupazione Youthstart; dal CESII (Centro Servizi Integrati per l'Impiego) nella Provincia di Massa Carrara e dallo Sportello Orientamento Lavoro nel comprensorio territoriale del Comune di Zagarolo. Questi ultimi due, finanziati con risorse nazionali.

L'obiettivo primario del progetto "CeSIM" è stato quello di creare un sistema di sostegno alle politiche formative aziendali e locali, rafforzando la cooperazione tra imprese, centri di formazione, istituti d'istruzione e, al contempo dando luogo ad un sistema formativo efficiente, in grado di individuare i fabbisogni presenti e prevedibili di professionalità nel bacino locale. La buona pratica ha prodotto cambiamenti visibili negli utenti, nelle organizzazioni del contesto territoriale e nei sistemi di riferimento del Comune di Cremona ed in particolare ha contribuito al raggiungimento di alcuni significativi risultati tra cui:

- ottimizzazione della raccolta, dell'organizzazione e della gestione delle informazioni relative alle aziende e ai lavoratori in cerca di occupazione, attraverso la realizzazione di una banca dati relazionale,
- trasmissione di nuovi *input* al sistema formativo locale e conseguente creazione di percorsi formativi in grado di assicurare uno sbocco occupazionale migliore agli utenti, attraverso il monitoraggio delle realtà aziendali;
- riduzione delle discrepanze tra esigenze dell'offerta ed aspirazioni della domanda;
- aumento delle possibilità di incontro tra domanda ed offerta nel mercato del lavoro territoriale (157 utenti del Centro hanno trovato occupazione grazie ai contatti con gli operatori);
- predisposizione di un *team* di operatori esperti sugli aspetti innovativi delle politiche formative e occupazionali operanti sul territorio;
- attivazione di una rete estesa di cooperazione tra Enti pubblici e privati in ambito locale;

- creazione di un modello trasferibile per estensione ad altri settori della Pubblica Amministrazione.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

La buona pratica che è stata trasferita nel progetto "FILES" - Formazione Integrata per il Lavoro e lo Sviluppo - mirava alla realizzazione di un sistema integrato territoriale incentrato sulla predisposizione e sul funzionamento di una fitta rete di canali e collegamenti al fine di favorire "l'integrazione tra i sistemi dell'istruzione, dell'università, della formazione professionale e del lavoro, anche nella prospettiva della formazione permanente". La finalità del progetto FILES è stata, pertanto, quella di dotare il Comune di Siracusa di un sistema integrato a sostegno delle politiche formative aziendali e locali che, favorendo la cooperazione e gli scambi tra gli attori che operano sul territorio, fosse in grado di agire attraverso una struttura di assistenza e consulenza messa al servizio delle esigenze espresse dal contesto territoriale. Il trasferimento della buona pratica nel contesto territoriale di Siracusa si è sviluppato in una logica di rete, fortemente basata sulle esperienze che i partner promotori e attuatori dell'iniziativa avevano maturato nei settori della formazione, istruzione e delle politiche di sostegno al mercato del lavoro. In tal senso i partner hanno definito, *step by step*, gli *input* individuati e raccolti grazie alla collaborazione di tutti gli attori coinvolti nel sistema integrato ed hanno successivamente tradotto tali *input* in *output* di sistema nella realizzazione del Centro Servizi Files e, dotando il Comune di Siracusa di uno strumento informativo per la sperimentazione del modello di incrocio tra domanda e offerta dei settori del lavoro e della formazione.

Al fine di realizzare il Sistema Integrato Territoriale in ambito di occupazione e formazione professionale, il processo di trasferimento è stato articolato in diverse fasi:

- *Preparazione e Mappatura del Territorio.* In questa fase è stato convocato un tavolo di confronto tra gli attori chiave del territorio finalizzato, in una fase propedeutica, a definire e condividere le azioni e le modalità da perseguire per il raggiungimento degli obiettivi progettuali e, al contempo, a costituire una "Consulta di orientamento" con funzioni di controllo e di indirizzo del progetto. È stata inoltre condotta un'attività di rilevazione di dati economici, sociali, demografici, occupazionali ed imprenditoriali sul territorio di Siracusa e di catalogazione di imprese, attività economiche, settori produttivi, e caratteristiche della forza lavoro a livello locale finalizzata all'individuazione delle caratteristiche attuali e dei futuri bisogni occupazionali e formativi del territorio di riferimento.
- *Creazione della banca dati.* Le informazioni raccolte nell'ambito della costituita Consulta di orientamento e i dati raccolti nelle prime fasi del progetto di trasferimento sono stati successivamente elaborati e organizzati nella fase di produzione di una banca dati idonea alla gestione e consultazione delle suddette informazioni e messa a disposizione degli operatori interessati all'incontro tra la domanda e l'offerta di formazione e lavoro. La banca dati è stata strutturata in modo tale da permettere ricerche per campi tematici e per soggetti candidati, essa contiene infatti anche i *curricula* dei soggetti in cerca di occupazione sul territorio.
- *Realizzazione di una struttura permanente.* Punto centrale del progetto è stata la costituzione di una struttura permanente nella forma di un Centro Servizi a supporto delle politiche formative e del lavoro del Comune di Siracusa. Si tratta di una cellula organizzativa auto-

sufficiente, con risorse *know how* e strumenti atti a renderla un vero e proprio sportello per la formazione e il lavoro, a disposizione delle aziende e dei lavoratori, all'interno della quale opera un *team* di esperti che comprende: orientatori, selezionatori, progettisti ed esperti in *job and enterprise creation*.

Per la creazione di professionalità *ad hoc* in grado di lavorare presso il Centro servizi creato è stato realizzato un intervento di formazione per "*Esperti del Collocamento*", delle figure professionali specializzate in politiche formative e occupazionali per affiancare gli esperti e consulenti operanti presso il centro nella fase di *start-up*. L'obiettivo era quello di essere in grado di offrire servizi integrati per il mercato del lavoro quali: informazione; orientamento scolastico, formativo, universitario e professionale; assistenza intesa nella duplice accezione di assistenza alle imprese e ai lavoratori, bilancio di competenze, preselezione e selezione del personale, supporto alla creazione di impresa; progettazione di iniziative formative rispondenti ai fabbisogni del territorio e delle imprese; monitoraggio del territorio e costituzione di una banca dati delle risorse umane e delle imprese operanti sul territorio.

- *Promozione e diffusione delle iniziative*. Secondo un approccio *bottom-up* di sensibilizzazione degli attori locali e degli utenti del servizio, tale fase si è articolata in seminari informativi e nella costituzione di reti e tavoli di lavoro sia di lancio del progetto che di diffusione dei risultati e pubblicizzazione del Centro Servizi creato. È stata inoltre realizzata una campagna pubblicitaria attraverso l'affissione di manifesti e la pubblicizzazione con annunci radiofonici e sulla stampa locale.

Per ciascuna delle fasi del progetto è stata predisposta un'attività continua di monitoraggio delle iniziative in modo da garantire tanto l'univocità e l'omogeneità del percorso intrapreso, quanto la coerenza tra risultati attesi e risultati da raggiungere. A tale scopo è stato costituito un gruppo di lavoro "*ad hoc*" con il compito di creare gli strumenti di monitoraggio e verifica e di costatare l'efficacia e l'efficienza delle attività progettuali.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Per quanto riguarda i soggetti coinvolti nelle attività di coordinamento del progetto, è stata costituita una "Cabina di Regia", composta da professionisti nominati dai componenti dell'ATI, che ha avuto il compito di espletare le attività di coordinamento, gestione e indirizzo al fine di garantire il trasferimento della buona pratica nel contesto territoriale siracusano. I lavori della Cabina di Regia si sono concretizzati in dieci incontri secondo la metodologia del "*work in progress*" che ha delineato le linee guida del trasferimento.

È stata inoltre costituita, sin dalle prime fasi del progetto, una "Consulta di Orientamento" con l'obiettivo di creare una rete di relazioni tra i soggetti che agiscono sul territorio di Siracusa e i rappresentanti partner. La Consulta è stata rappresentata dai soggetti afferenti alle più significative associazioni di categoria e servizi per l'impiego del territorio le quali hanno apportato un valore aggiunto al trasferimento della buona pratica

Attività

Nel corso della realizzazione del progetto e delle varie fasi in cui si è articolato, sono state attuate le seguenti attività:

Formazione. L'attività è stata indirizzata ad operatori e funzionari pubblici operanti presso il Comune di Siracusa. È stato realizzato un corso di aggiornamento di 180 ore per "Esperti del Collocamento", integrato all'interno del progetto come azione di formazione tesa a far acquisire ad un gruppo di operatori le competenze necessarie per operare presso il Centro Servizi Files.

Accompagnamento e tutoraggio. Realizzata a conclusione dell'attività Formativa attraverso l'avvio di un'attività di affiancamento consulenziale finalizzato a trasferire *know how* tecnico agli allievi del corso che opereranno nel Centro Servizi Files

Studi e ricerche. Localizzate nella provincia di Siracusa e finalizzate ad acquisire una conoscenza approfondita della struttura socio-economica del mercato del lavoro del territorio analizzato, sia sul versante della domanda che dell'offerta. Tale azione si è sviluppata, attraverso due modalità operative di ricerca: una fase di ricerca documentale e una di ricerca-intervento realizzata attraverso studi settoriali, rilevazioni di tipo quantitativo a campione e interviste a testimoni privilegiati. L'attività di ricerca ha permesso la costruzione della banca dati per l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro e formazione del territorio.

Sensibilizzazione. Trasversalmente all'intera attività progettuale sono state svolte delle attività di sensibilizzazione al fine di sensibilizzare il territorio relativamente alle azioni del progetto. Tali attività si sono concretizzate nella costituzione ed incontri della Consulta di Orientamento; elaborazione prodotti multimediali *CD-Rom* per la disseminazione dei risultati e dei prodotti; pubblicazione di un report finale e attività seminariali a scopo informativo sul Centro Servizi creato.

Scambio. Trasversalmente all'intera attività progettuale è stata svolta un'intensa attività di scambio al fine di adattare gli strumenti e il sistema al contesto territoriale di trasferimento. Tale attività si è realizzata attraverso incontri di gruppo, attività individuali, attività informative ed orientative, attività formative e per la realizzazione e l'adattamento degli strumenti operativi.

Monitoraggio e valutazione. Il monitoraggio dell'andamento complessivo del progetto, è stato attuato mediante la costituzione di un Gruppo di Monitoraggio, composto da professionisti ed esperti designati dai componenti dell'ATS che hanno fatto parte della "Cabina di Regia". Il monitoraggio è stato articolato sia attraverso attività individuali svolte dai consulenti, che attraverso incontri del Gruppo volti a definire gli strumenti operativi e a valutare, *in itinere*, i risultati prodotti dalle azioni e a confrontarne gli esiti dinamici con gli obiettivi previsti. Il monitoraggio si è avvalso di strumenti e di metodologie stabiliti dalle parti in funzione delle proprie competenze e specializzazioni. In particolare quelli per il monitoraggio dell'azione di ricerca sono stati predisposti dall'Università degli studi di Catania; gli strumenti per il monitoraggio dell'azione di formazione sono stati predisposti dall'Anfe Provinciale di Siracusa; quelli sul *web* sono stati predisposti dalla società AF Forum; quelli per il monitoraggio dell'affiancamento consulenziale sono stati predisposti dalla Società Eurosoluzioni 2000; mentre per la sperimentazione del modello di *matching* domanda/offerta sono stati predisposti dalla Società Simki.

Risultati/Prodotti

Il centro Servizi Files è la struttura dove i risultati delle azioni precedenti hanno trovato "un contenitore", configurandosi come prodotto complessivo e multidisciplinare comprendente attività

di informazione, orientamento, consulenza ai cittadini e alle imprese per favorire il miglioramento del rapporto tra domanda e offerta di lavoro e per stimolare la nascita e/o lo sviluppo delle imprese e favorire in tal modo l'aumento dell'occupazione.

In particolare i risultati ed i prodotti del progetto Files possono essere così sintetizzati:

- ricerca socioeconomica sul Territorio di Siracusa
- predisposizione di un *software* (*Data Base* relazionale) in grado di definire un modello per l'incontro domanda/offerta di lavoro con indicatori qualitativi e quantitativi al servizio delle politiche del lavoro e della formazione del territorio
- creazione di un Centro Servizi a supporto delle politiche formative e del lavoro del Comune di Siracusa
- formazione degli operatori del Centro Servizi
- realizzazione di un report finale sull' attività del progetto
- realizzazione di un *CD-Rom* multimediale contenente la documentazione, gli eventi e gli atti conclusivi del progetto Files
- creazione di *CD-Rom* relativi alle attività progettuali e di diffusione
- realizzazione di un sito *web*.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.B

TITOLO

Sigillo - Società dell'Informazione e Giornalismo: Iniziative per il Lifelong e L'Orientamento

PROPONENTE

AMITIÈ

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
• Ente dello Spettacolo	Centro delle Scienze e delle Arti	Calabria Campania Sardegna

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica originaria è stata sperimentata nell'ambito del progetto "SIGARO", finanziato dal Programma ADAPT, con l'obiettivo di elaborare strategie comuni di formazione tra gli organismi di categoria, le università e gli operatori della formazione chiamati a fornire una risposta adeguata di fabbisogni formativi del mondo del giornalismo. L'intervento, realizzato nel territorio della Regione Lazio, ha articolato la propria strategia nelle seguenti macro fasi:

- analisi delle necessità di formazione e anticipazione delle nuove competenze richieste dalle professioni del giornalismo;
- creazione di una rete degli operatori e sviluppo di una rete di centri di risorse per le professioni del giornalismo;
- realizzazione di materiali multimediali di formazione per giornalisti e realizzazione di sei moduli didattici (il giornalismo *on line*; modelli di formazione in rete; le notizie in rete; aspetti etici e giuridici della professione del giornalista; letture di approfondimento; glossario);
- sperimentazione dei materiali didattici su un campione di giornalisti (circa 30) attraverso l'organizzazione di un sistema di formazione a distanza;
- azioni di sensibilizzazione e disseminazione dei risultati attraverso seminari, convegni e partecipazione ai principali eventi nazionali e internazionali che richiedono la presenza degli operatori interessati.

La riuscita di SIGARO è scaturita dalla scelta di approccio di rete e dalla efficace combinazione tra metodologia adottata (applicazioni telematiche a beneficio dei soggetti interessati, telelavoro), le misure di accompagnamento, l'approccio formativo aperto e flessibile grazie all'utilizzo di materiali didattici multimediali e lo sviluppo delle capacità di *self-employment*. Gli effetti prodotti dalla buona pratica a livello di sistemi si sono avuti soprattutto attraverso la raccomandazione dei funzionari pubblici di adeguamento dei servizi alle sperimentazioni, la riproduzione dell'intervento in altri contesti territoriali e l'adozione delle modalità di intervento da parte di attori pubblici e/o privati non coinvolti nel progetto. Per quanto concerne i benefici prodotti oltre il ciclo di vita del progetto, la prassi sperimentata ha contribuito all'inserimento dei destinatari finali nel mercato del lavoro autonomo, alla creazione e riorganizzazione dei

servizi di accompagnamento e orientamento al lavoro, infine alla riorganizzazione dei servizi informativi.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento si è proposto di sistematizzare l'utilizzo delle tecnologie multimediali e gli strumenti di supporto sviluppati nell'ambito del progetto SIGARO - strategie di formazione e aggiornamento per gli operatori del mondo del giornalismo - nell'intento di contribuire all'inserimento dei soggetti formati in un nuovo ciclo lavorativo e produttivo quale quello della *new economy*. Il contesto interessato al trasferimento della buona prassi è il sistema dei media delle Regioni Calabria, Campania e Sardegna.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il trasferimento è stato realizzato da tre soggetti costituiti in ATS: Amitiè, ente capofila, nato come Consorzio Università Impresa per la formazione nel settore delle tecnologie dell'informazione che possiede una spiccata esperienza nell'utilizzo di metodologie di apprendimento aperto e flessibile; Ente dello Spettacolo, un'associazione culturale che opera nel settore della comunicazione sociale e che vanta una vasta esperienza in attività di formazione rivolta a giornalisti; il Consorzio Centro delle Arti e delle Scienze che associa competenze di tipo trasversale inerenti le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione ma collegate con i temi delle identità locali. Il contributo di ciascun componente si è esplicitato attraverso il trasferimento di *know how* e l'apporto di specifiche competenze e capacità nelle diverse fasi del coordinamento, della pianificazione, della realizzazione e divulgazione dei risultati.

Tutti i soggetti coinvolti hanno partecipato all'attività programmatica e gestionale del progetto attraverso un Comitato di Pilotaggio e gruppi di lavoro informali.

Per quanto riguarda i destinatari sono due i *gruppi- bersaglio dell'intervento*: i destinatari operativi, coloro che partecipano direttamente alle attività di orientamento e formazione (operatori della formazione, docenti e studenti di Scienze della Comunicazione ecc.) e i destinatari Istituzionali, ossia coloro che fanno parte delle politiche della formazione e del lavoro nel suo complesso (assessorati e funzionari pubblici di comuni, regioni e province, parti sociali, addetti stampa di enti locali).

Attività

Le attività realizzate nell'ambito del processo di trasferimento si articolano nelle seguenti macro-aree:

Studi e ricerche. L'attività, è stata centrata sull'evoluzione della professione giornalistica attraverso l'analisi dei fabbisogni formativi, la raccolta e l'analisi di dati e documenti e la stesura di un rapporto di ricerca che ha fornito degli elementi conoscitivi anche sulle opportunità di occupabilità nel settore.

Formazione. Tale attività, rivolta a operatori di formazione e funzionari pubblici, è stata realizzata ad Alghero, Catanzaro e Napoli. L'attività si è svolta con modalità di formazione a

distanza e attraverso conferenze e seminari. L'azione formativa ha permesso l'acquisizione di competenze trasversali/redazionali e la diffusione di prodotti multimediali (*CD-Rom*, materiale per la FaD, siti internet ecc.) e dispositivi di comunicazione.

Accompagnamento e tutoraggio. L'azione, finalizzata al supporto didattico dei partecipanti, operatori e funzionari pubblici, ha condotto alla messa a punto di un dispositivo di comunicazione e *network*.

Sensibilizzazione. L'attività ha consentito la diffusione delle finalità del progetto attraverso un *set* di seminari informativi rivolti a formatori, tutor, operatori, enti locali, funzionari pubblici e parti sociali. La realizzazione di detta azione ha sopportato la costituzione di reti locali funzionali al trasferimento della buona prassi.

Monitoraggio e valutazione. L'attività è stata realizzata attraverso rilevazioni *in itinere*, raccolta e analisi documentale, osservazione partecipata a gruppi di lavoro e seminari al fine di valutare l'efficacia dell'intervento e la rispondenza agli obiettivi prefissati.

Risultati/Prodotti

La realizzazione dell'intervento ha agevolato la progettazione di accordi di rete in Calabria, Campania e Sardegna, consentendo nel contempo lo sviluppo di un ambiente *E-Learning* per la formazione a distanza.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

"Passerelle"

PROPONENTE

Ist. L. Sturzo

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• Università degli Studi di Lecce• CTI - Provincia di Lecce• Ce.S.A.R. Centro per lo sviluppo agricolo e rurale• ISRIL Istituto di studi sulle relazioni industriali e di lavoro	Puglia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica ha origine dal progetto "*Wits and Devices*" (POM 940030/I/3) il cui scopo è stato quello di realizzare un modello formativo, destinato a laureati in discipline umanistiche e scientifiche, mirato alla creazione di una nuova figura professionale nell'ambito dell'archeologia industriale. Tra gli obiettivi del progetto si annovera la definizione di procedure *standard* per la certificazione delle competenze post-universitarie, attraverso modalità di rilevazione che attengono agli interventi in campo formativo professionale.

Il progetto ha permesso di integrare gli strumenti della formazione e dell'istruzione universitaria con il mercato del lavoro, attraverso un'offerta formativa innovativa nel campo del terziario culturale. Il progetto "*Wits and Devices*" ha mirato a qualificare l'offerta attraverso il coinvolgimento delle Università di Perugia, Università di Genova e Università di Roma Tor Vergata e a qualificare la domanda, coinvolgendo il settore imprenditoriale inerente l'attività di tutela e conservazione dei beni culturali.

Nel percorso di formazione il ruolo di rilievo è stato svolto dalla metodologia didattica di tipo attivo, che ha permesso di trasmettere alla figura professionale di "*Manager di progetti per l'archeologia industriale*" competenze innovative. La figura professionale di riferimento è quella di "Esperto di archeologia industriale" riconosciuta dalla Regione Lazio.

Tramite il progetto è stata attivata una rete tra i sistemi università, imprese, amministrazioni pubbliche ed enti per la conservazione del patrimonio pubblico.

Il progetto "*Wits and Devices*" ha, inoltre, anticipato l'esigenza, espressa dalla Riforma universitaria (decreto ministeriale sull'autonomia didattica n. 509/99 emanato dal MURST), di favorire il passaggio dal sistema dell'istruzione a quello del mercato del lavoro, offrendo ai destinatari finali gli strumenti necessari per valutare prospettive di inserimento professionale attraverso lo stage, con l'obiettivo di contribuire alla creazione di professionalità che siano in grado di rispondere alle esigenze del mercato del lavoro.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto "Passerelle" nasce dall'esigenza di individuare una modalità di collegamento tra il mondo universitario, formativo ed occupazionale. Si è inteso trasferire un modello formativo innovativo nell'ambito del terziario culturale che possa favorire l'integrazione dei sistemi dell'istruzione, dell'università, della formazione professionale e del lavoro. Il progetto coinvolge in qualità di destinatari finali i laureandi delle Facoltà dei Beni Culturali presenti nella Regione Puglia. Il modello proposto ha come scopo quello di sensibilizzare il sistema universitario, affinché tenga conto della domanda espressa dal mercato del lavoro attraverso l'elaborazione di programmi formativi *ad hoc*; di incidere sull'offerta formativa professionale degli enti territoriali preposti in modo tale da renderla compatibile con le competenze in uscita dei laureati; di ridefinire l'offerta dei servizi formativi rivolti a *target* di elevata specializzazione a rischio di disoccupazione, coinvolgendo attivamente i diversi attori del territorio responsabili dell'orientamento, consulenza e accesso al lavoro.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Il trasferimento del modello è stato attuato attraverso la costruzione di una vasta rete di attori locali: l'Università di Lecce - Facoltà dei Beni Culturali, la Regione Puglia - Assessorato Formazione Professionale, Politiche dell'Occupazione e del Lavoro e Cooperazione, Pubblica Istruzione, Diritto allo Studio, la Provincia di Lecce - Assessorato Politiche del Lavoro, Centro Territoriale per l'Impiego ed enti di formazione professionale.

Attività

Studi e ricerche. L'attività di ricerca, propedeutica ad un'efficace azione di trasferimento, è consistita nell'indagine quantitativa della domanda culturale, rivolta ad enti culturali, centri per l'impiego e, un'indagine qualitativa dell'offerta culturale rivolta ai laureati.

L'attività di ricerca intervento del progetto Passerelle si è svolta attraverso diverse fasi nell'ambito del settore dei Beni culturali della Puglia: analisi dell'offerta formativa; analisi del sistema universitario; analisi della domanda espressa dal mercato culturale, sia pubblico che privato; analisi del ruolo svolto dai Centri per l'Impiego.

Essa ha avuto come obiettivi la rilevazione della domanda di profili professionali innovativi nel settore dei Beni culturali; ha facilitato l'incontro tra percorsi formativi universitari, professionali e il mercato del lavoro; ha proposto un modello formativo per favorire la creazione di nuove professionalità afferenti al settore dei Beni culturali.

È stata, infine, realizzata un'analisi documentaria dell'offerta formativa del mezzogiorno ed in particolare della Puglia.

Sensibilizzazione. Nell'attività di sensibilizzazione sono state coinvolte le Regioni Puglia, Campania e Toscana. Finalità di tale attività è stata quella di realizzare la diffusione dei dati sui risultati del progetto via *web*. La disseminazione della pratica ha previsto un ciclo di seminari che hanno coinvolto i responsabili degli uffici delle aree formazione lavoro delle regioni coinvolte, dei SPI, del Ministero dei Beni culturali, degli enti culturali, delle università e degli enti di formazione.

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività è stata realizzata attraverso uno sportello di orientamento, che prevede due livelli di servizio: *back office* in cui sono predisposti sistemi di rilevazione della domanda; attivazione di un sistema di *benchmarking*; elaborazione di *curricula* aperti che prevedono l'integrazione con attività formative extra-universitarie e tirocini; programmazione della formazione mirata a supportare l'università nel processo di professionalizzazione dei laureandi. *Front office*, all'interno di questa tipologia di servizio è stata predisposta una attività di orientamento per i giovani. Il sistema di accompagnamento prevedeva che l'utente fosse accompagnato lungo il percorso di orientamento e gli venissero forniti strumenti idonei a potenziare le capacità di auto analisi e di auto orientamento secondo una logica di *LongLife Learning*.

Monitoraggio e valutazione. Questa attività si è svolta lungo tutte le fasi del progetto, essa ha portato alla ridefinizione delle attività e all'acquisizione di nuove competenze da parte dei soggetti coinvolti.

Risultati/Prodotti

Il modello formativo è stato trasferito attraverso l'ausilio di seminari e convegni; la prassi innovativa è stata recepita in un contesto che coinvolge l'Università degli Studi di Lecce, i centri per l'impiego della Regione Puglia, le Soprintendenze dei Beni Archeologici e architettonici di Taranto e dal Consorzio Universitario Jonico.

Attraverso il progetto Passerelle è stato realizzato un intervento sperimentale nella Regione Puglia che ha accolto i profili professionali di progettista e agente dello sviluppo locale, vi hanno aderito le soprintendenze dei beni archeologici e architettonici di Taranto, alcune cooperative locali di servizi, il CPI di Bari, la biblioteca e l'archivio del Comune di Bari.

Sono stati realizzati i seguenti prodotti:

Report cartacei strutturati per far emergere le metodologie impiegate; banca dati dei profili professionali delle Unità Formative Capitalizzabili (UFC), ipertesto multimediale e *newsletter*.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

Azione impresa - Integrazione, Istruzione, Università, Formazione professionale e Lavoro

PROPONENTE

Fondazione Censis

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
<ul style="list-style-type: none">• ASSEFORCAMERE• Treviso Tecnologie• Fondazione Giacomo Rumor - Centro produttività Veneto	<ul style="list-style-type: none">• CESVITEC - Azienda speciale della camera di commercio di Napoli• MIUR• FORIM - Azienda speciale della camera di commercio di Potenza• CRUI• IFOC - Azienda speciale della camera di commercio di Bari	Basilicata Campania Puglia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica oggetto di trasferimento - Campus Azione Impresa - è nata e si è sviluppata come ulteriore azione specifica dopo la sperimentazione del progetto CAMPUS promosso sul territorio nazionale da Crui e Unioncamere per diffondere una cultura di impresa. Alla base della sperimentazione c'era infatti la precisa volontà di massimizzare il raccordo tra mondo universitario e mercato del lavoro con l'obiettivo di garantire il raggiungimento di *standard* minimi di competenze professionali per un primo inserimento nella realtà aziendale.

La buona pratica ha coinvolto le principali sedi di diploma Universitario del centro-nord Italia, utilizzando un contributo di Fse a partire dall'anno 1995-96. Il progetto Campus Azione Impresa si è sostanziato, nelle sue articolazioni essenziali, in due piazze virtuali in internet: una su Vicenza per i Diplomi di Ingegneria meccanica e elettronica; un'altra su Treviso per i Diplomi Universitari di ingegneria informatica, commercio estero, statistica informatica per la gestione delle imprese e disegno industriale.

Nelle piazze virtuali - fra loro comunicanti - hanno trovato collocazione in uno spazio condiviso università, diplomati e aziende. In tal modo sono state organizzate azioni di accompagnamento per lo stage in azienda. Questo sistema prevedeva, inoltre, l'area elaborazione dati, l'area degli indicatori di collocamento, l'area degli indicatori di *customer satisfaction* espressa dalle aziende, quella espressa dai neodiplomati, gli spazi per le attività di animazione e di nascita di nuove azioni di arricchimento culturale e professionalizzante.

Il progetto ha permesso di far condividere, a università, imprese, associazioni di categoria e Camere di Commercio, le modalità di primo inserimento occupazionale universitario, in particolare dei Diplomi Universitari, nonché di facilitare l'inserimento in stage degli allievi. Inoltre, le piazze virtuali del progetto CAMPUS hanno consentito di ricavare indicatori aggiornati sull'andamento del collocamento dei diplomati in azienda misurando nel contempo il *customer satisfaction* sia sul fronte della domanda che dell'offerta. Tutto ciò ha favorito nel contempo l'apertura di un canale di comunicazione diretto tra i responsabili didattici dei D.U. e le azien-

de nonché, in ambito universitario, ha consentito al manager didattico di raccogliere dati e informazioni orientati a facilitare il rapporto con le imprese.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il modello operativo della buona pratica in oggetto è caratterizzato da una forte flessibilità. Pertanto, il progetto ha inteso trasferire il modello "piazze virtuali" - operanti a Treviso e Vicenza - a contesti diversi, quali gli IFTS ed altre attività formative aventi per certi versi caratteristiche analoghe. L'ambito di azione del trasferimento sono state le Province di Napoli, Bari e Potenza.

La buona pratica è stata trasferita interamente. Sono stati in tal modo riconfermati gli obiettivi generali, il modello organizzativo, le metodologie, gli strumenti adottati e i prodotti realizzati. Più in dettaglio, rispetto agli obiettivi principali il trasferimento della buona pratica si è proposto di diffondere un modello volto a facilitare gli accessi dei giovani, in percorsi IFTS, al mondo del lavoro e, nel contempo, a consentire l'attivazione di canali di comunicazione permanenti tra la formazione secondaria superiore e l'università per agevolare la definizione e la partecipazione a percorsi di IFTS.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Per la realizzazione dell'intervento e per il raggiungimento degli obiettivi prefissati il soggetto proponente si è avvalso di un partenariato significativo. L'ATS costituita da Censis, Assoformcamere, Treviso Tecnologia, Centro Produttività Veneta e Fondazione Giacomo Rumor è stata coadiuvata da tre aziende speciali del sistema camerale locale - Cesvitec, Ifoc e For.im - che sono stati i primi soggetti beneficiari del trasferimento. Destinatari diretti del progetto sono stati, infatti, gli operatori di dette aziende speciali, i quali, a loro volta, in virtù della loro posizione intermedia sono stati individuati come i soggetti- promotori del modello Azione Impresa sul territorio. Complessivamente sono stati raggiunti e formati 12 operatori.

Attività

Il processo di trasferimento è stato articolato in una serie di attività tra loro correlate:

Studi e ricerche. Questa azione, realizzata dal Censis con il supporto delle tre aziende speciali, era finalizzata alla definizione dei contesti di riferimento - Napoli, Potenza e Bari - in termini di sviluppo socio-economico, di offerta post-diploma (IFTS e altri corsi di formazione) e di coerenza delle politiche formative. In una prima fase le Aziende Speciali sono state attivate per aiutare il Censis nel reperimento di:

- ricerche, studi, analisi regionali e/o locali di carattere socio-economico;
- documenti di programmazione Fse relativamente all'offerta formativa in generale e all'offerta post-diploma in particolare;
- dati sugli esiti occupazionali dell'offerta post-diploma e, in particolare, degli IFTS.

L'analisi *desk* di fonti e documenti già esistenti è stata compiuta perseguendo la finalità di disporre di un retroterra conoscitivo dei contesti oggetto di studio, utile ad interloquire con i

testimoni privilegiati coinvolti nella rilevazione di campo e a compiere approfondimenti di scenario in grado di completare i rapporti di visita elaborati sulla base delle testimonianze raccolte. I rapporti di visita di Bari, Napoli e Potenza sono stati oggetto di una lettura trasversale, grazie alla quale è stato possibile giungere a delle considerazioni di sintesi ed enucleare degli elementi sensibili denominati variabili di progettazione. L'obiettivo di evidenziare tali variabili è stato quello di far emergere e di mettere a confronto peculiarità e criticità proprie di ogni contesto, afferenti a prassi, comportamenti ed esigenze propri dei diversi attori ed operatori locali, nonché al sistema di relazioni attraverso il quale sono soliti interagire.

Scambio. Le attività di scambio - realizzate a Treviso e Vicenza - sono state gestite dalle Aziende Speciali venete e rivolte ai rappresentanti delle Aziende Speciali destinatarie del trasferimento, con la partecipazione di un rappresentante di Assoforcamere. Gli obiettivi raggiunti nell'ambito della predetta azione sono stati:

- la condivisione delle diverse esperienze maturate dalle Aziende Speciali coinvolte nel progetto nell'ambito della gestione di attività di stage connesse a percorsi formativi quali Corsi di Diploma, Laurea, *Master* e corsi Fse;
- la presentazione del modello concettuale e relativa metodologia operativa sottesa allo strumento del portale di CAMPUS

La conoscenza delle diverse realtà specifiche del territorio di ogni Azienda Speciale del sud ha consentito di individuare, all'interno del modello, una serie di elementi di interesse che hanno trovato concreta attivazione nelle fasi del trasferimento. In quella sede, gli organismi camerali del sud hanno espresso l'esigenza di disporre di uno strumento in grado di raccogliere e codificare i dati disponibili e disporre in tal modo di un riferimento per la gestione dei rapporti tra i soggetti coinvolti nelle attività di stage: studenti, università, aziende, enti di formazione ecc.

Formazione. Detta attività, realizzata a Napoli, Bari e Potenza, è stata organizzata in forma di sessioni seminariali ed ha rappresentato un momento di approfondimento e di acquisizione di padronanza della gestione del modello "Campus Azione Impresa", con particolare riferimento all'utilizzo del portale *web*. L'impostazione della sessione formativa ha ricalcato quella data alle attività di scambio: taglio seminariale, apertura al confronto e al dibattito con un orientamento didattico finalizzato all'acquisizione di conoscenze ed abilità per la gestione del dispositivo. La formazione è stata dunque finalizzata all'acquisizione di competenze in merito alle modalità di gestione del portale "Campus Azione Impresa", sulle modalità di coinvolgimento dei potenziali attori del territorio e su quelle di accesso alla piazza virtuale, sulle possibilità di gestione differenziata delle metodologie di lavoro, in termini di prassi per la predisposizione delle attività connesse all'organizzazione degli stage, di sensibilizzazione del tessuto imprenditoriale locale, di definizione dei progetti formativi e di modalità di monitoraggio degli esiti degli stage.

Accompagnamento e tutoraggio. Questa attività, stante la distanza esistente tra le diverse basi operative degli enti coinvolti e la tecnologia telematica intrinseca al dispositivo, è stata concepita prevalentemente *on line*. Treviso Tecnologia ha predisposto le piazze virtuali afferenti i diversi percorsi formativi coinvolti nel progetto, nonché il portale generale ad esso dedi-

cato. Centro Produttività Veneto ha curato la riprogettazione delle piazze virtuali locali, sulla base delle indicazioni e osservazioni dei beneficiari del trasferimento. Parallelamente, nell'ambito di questa azione è stata svolta un'attività di assistenza nell'uso del *software* rivolta ai responsabili dei corsi coinvolti nella sperimentazione mediante azioni di *help desk*, risposte e-mail o telefoniche.

Sensibilizzazione. Al fine di veicolare l'idea progettuale sono stati organizzati tre seminari locali - a Napoli, Potenza e Bari - e uno a livello nazionale che si è tenuto a Roma. L'attività è stata rivolta ad un *target* di destinatari piuttosto ampio: formatori, tutor, operatori, quindi parti sociali, associazioni datoriali, imprenditori, infine, funzionari pubblici e rappresentanti degli Enti Locali. L'azione di sensibilizzazione ha permesso di instaurare relazioni di collaborazione incentrate sull'utilizzo dei servizi erogabili con il modello "Campus Azione impresa" e gestibili in piena autonomia dalle Aziende Speciali al termine del progetto.

Monitoraggio e valutazione. L'azione è stata finalizzata all'analisi valutativa del progetto nel suo complesso e all'andamento delle attività.

Risultati/Prodotti

Il bilancio dei risultati è sostanzialmente soddisfacente sotto il profilo del trasferimento delle metodologie e degli strumenti di lavoro e della corrispondente crescita "culturale" delle tre Aziende Speciali delle CCIAA di Napoli, Potenza e Bari.

Le attività sopra descritte hanno permesso la creazione di un portale *web* che opera come dispositivo di transizione al lavoro per l'utenza della formazione integrata superiore.

Relativamente all'uso quotidiano del portale e dei suoi servizi, soprattutto con riferimento ai monitoraggi di stage (sia da parte degli studenti che da parte delle aziende), nonché all'inserimento delle anagrafiche degli studenti e all'utilizzazione "in proprio" dello strumento da parte degli stessi e delle aziende, i dati disponibili depongono a favore di una progressiva messa a regime del dispositivo.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

Integra.azione - Buona pratica di integrazione fra Sistemi dell'istruzione università e formazione

PROPONENTE

Univ. Sassari - RTS

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
	<ul style="list-style-type: none">• KORE Consorzio di diffusione• CISD centro Informatico di Ateneo	Sardegna

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica è frutto del progetto "Catch the work" (*Selfhelp program for promoting working skills of young adults*) realizzato tra il 1997-1999 nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria INTEGRA e del progetto "Paths" nell'ambito di Horizon.

Il progetto per le sue peculiarità, ha rappresentato un caso interessante di integrazione tra sistema universitario, sistema formativo e mercato del lavoro. Infatti, l'ateneo di Sassari risponde alle esigenze di sviluppo locale e crescita dell'occupazione di aree marginali e remote mediante la costruzione e sperimentazione di servizi occupazionali fruibili telematicamente ed elaborati a partire dai bisogni concreti di un *target* specifico (disoccupati intellettuali) la cui disoccupazione ritarda le occasioni di sviluppo dell'intero territorio. L'elevato contenuto tecnologico dei prodotti (FaD e telelavoro) ne sottolinea il carattere innovativo e, considerata la natura dell'ente attuatore (Ateneo di Sassari), la facilità di diffusione di questi prodotti.

Il progetto era stato elaborato sulla base dell'esperienza maturata fra La Rete Telematica Sociale, l'Università di Sassari, il Centro per le Risorse Informatiche di Ateneo e la Lapland University, all'interno del progetto Leonardo '*Learning Regional Standard*'; progetto finalizzato all'innovazione dei servizi rivolti ai soggetti deboli nel mercato del lavoro.

Uno dei punti di forza della attività della RTS, risiede nella possibilità di interazione fra il patrimonio di conoscenze maturato presso la facoltà di Scienze nel campo della R&ST e le istanze di sviluppo locale e formativo nonché di cooperazione transnazionale in diversi ambiti dove questo *know how* (soprattutto in campo informatico) viene riversato.

Gli Obiettivi del progetto originario entro cui è stata sperimentata la buona pratica sono stati:

- la realizzazione di un articolato e coerente sistema di strumenti, servizi operativi, prodotti da utilizzare nel territorio regionale della Sardegna per migliorare l'occupabilità e l'accesso al mercato del lavoro di nuove categorie di disoccupati come i *disoccupati intellettuali*; nonché per la definizione di un profilo ottimale da parte del sistema formativo;
- la sperimentazione di modalità di interazione didattico-formative a base internet altamente innovative, in grado di fronteggiare la *disoccupazione tecnologica*;
- lo sviluppo di un adeguato sistema di informazione/orientamento nel campo normativo e delle politiche regionali del lavoro della Regione Sardegna, per favorire la progettazione di

prodotti formativi in grado di flessibilizzare e personalizzare il percorso formativo di soggetti aventi competenze inadeguate;

- la creazione d'impresa nell'ambito delle economie locali, utilizzando i supporti telematici dell'Università degli studi di Sassari già sperimentati con successo, nonché il telelavoro al fine di collegare le aree rurali con i principali centri urbani.

Le modalità di intervento sperimentate nel progetto sono state adottate in modo stabile da parte del promotore e sono stati creati e/o riorganizzati servizi di orientamento ed informativi.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento della buona pratica INTEGRA.AZIONE ha avuto il suo "focus" nella creazione di strumenti di comunicabilità, nella realizzazione di azioni di trasferimento volte alla integrazione fra sistemi diversi (università, istruzione, formazione, lavoro ed impresa) nel contesto della società della informazione in direzione dello sviluppo locale.

L'obiettivo di Integra.azione è stato infatti, quello stimolare un processo di confronto trasversale multiattore fra le realtà meridionali ed insulari dell'Ob. 1 del FSE, attraverso il trasferimento e la sperimentazione di un caso di eccellenza realizzato nella Provincia di Sassari in ambito del progetto *Integra-Catch the work*.

La metodologia, il modello organizzativo, gli strumenti e i prodotti tecnologici sperimentati con successo nelle aree rurali remote della Sardegna sono state difatti la base del progetto di trasferimento nelle aree destinatarie.

A questo si è ulteriormente aggiunto:

- l'elaborazione di un nuovo set di strumenti di comunicazione; dai più semplici ai più complessi, sia tecnologicamente che sotto il profilo della comunicazione.
- l'interconnessione delle esperienze fra la rete dei partner che si è costituita, ottenendo così un *modello di modelli*.

Il contenuto del progetto di trasferimento è costituito sostanzialmente da una molteplicità di fattori:

- integrazione delle conoscenze e dei modelli proveniente dalla rete dei partner che si è costituita e rafforzata;
- elaborazione ulteriore dei contenuti;
- realizzazione di un sistema di prodotti informativi su vari supporti tecnologici;
- diffusione amplissima dei risultati

Soggetti coinvolti/Destinatari

Relativamente ai destinatari raggiunti dal progetto bisogna suddividerli in gruppi bersaglio differenziati pur essendo tutti coinvolti nel processo di integrazione di servizi che è stato pensato come attività a partecipazione attiva multiattore:

- destinatari istituzionali, attori Istituzionali ed Operatori Istituzionali
- destinatari operativi, rappresentanti dei centri Informatici degli atenei dell'Ob. 1 (Rete GARR)
- operatori della formazione, operatori tecnologici.

La partnership di progetto composta da Rete Telematica Sociale (RTS), Centro per le risorse Informatiche di Ateneo CISD e Kore Consortium, è stata costituita sulla base delle competenze di ciascun partner e sulla preesistenza di reti tra gli stessi.

Il progetto si è avvalso di un Comitato di Pilotaggio e gruppi di lavoro informali che hanno messo a punto le strategie di *governance* ed ottenendo una funzionalità ottimale delle modalità di comunicazione interna.

Attività

Studi e ricerche. L'attività è stata finalizzata all'adattamento ed alla contestualizzazione degli strumenti per l'adozione della buona pratica nei contesti territoriali del trasferimento. A tal fine è stata realizzata una attività di ricognizione tematica e di realizzazione delle linee guida delle modalità di trasferimento.

I prodotti di tale attività di ricerca sono relativi alla predisposizione degli strumenti di diffusione sotto un duplice profilo: progetto inerente le strutture di comunicazione appropriate; configurazione di prova degli strumenti di comunicazione e strutturazione dei contenuti.

Accompagnamento e tutoraggio. L'accompagnamento si è sostanziato in azioni informative a partecipazione multiattore che ha coinvolto operatori tecnologici del sistema e operatori della formazione nelle regioni del mezzogiorno. Le tematiche prescelte per i *work-shop* operativi sono state le nuove tecnologie, l'integrazione dei sistemi, le modalità di flessibilizzazione dei percorsi formativi.

Sensibilizzazione. L'attività è stata finalizzata alla sperimentazione di un "Kit multiattore" di diffusione della buona pratica, attraverso l'utilizzo di strumenti tecnologici innovativi. Il *feedback* delle attività di sensibilizzazione ha costituito l'elemento centrale per la integrazione e definizione dei contenuti dell'intero progetto. Tale attività è stata realizzata attraverso una serie di seminari, *forum* interattivi, incontri promozionali ed è stata diretta ad operatori tecnologici e operatori della formazione.

Monitoraggio e valutazione. È stato costituito un gruppo di lavoro permanente dedicato al monitoraggio delle attività informative e formative del progetto. Tale attività è stata realizzata con rilevazioni *in itinere* ed *ex post*, interviste a testimoni privilegiati ed momenti di osservazione partecipata a incontri, gruppi di lavoro e seminari.

Risultati/Prodotti

Le varie attività ed azioni progettuali hanno teso alla produzione di un set estremamente articolato e differenziato di materiale informativo. Tali materiali, sono stati ideati, contestualizzati e collocati costantemente all'interno delle varie aree di attività progettuali quali quelle seminari, di accompagnamento, di sensibilizzazione e ricerca.

In conseguenza della natura del progetto, le varie attività ed azioni progettuali hanno teso ad oggettivarsi nella produzione continua di un set estremamente articolato e differenziato di materiale informativo.

A conclusione del progetto *Integra.azione*, la metodologia di intervento messa a punto nell'ambito del progetto "*Catch the work*" è stata presentata, integrata e resa disponibile a diverse categorie di operatori della formazione delle regioni Ob. 1, prioritariamente laddove si sono trovati centri informatici e/o tecnologici quali strutture più idonee per ulteriori iniziative.

La modalità di erogazione del servizio è stata, congiuntamente ai partner, adattata e contestualizzata su ambiti geografici più estesi rispetto al progetto originale, come un "*modello di modelli*" di cui l'ANCI ha assicurato la diffusione a livello nazionale.

Gli strumenti tecnologici sono stati ampiamente aggiornati attraverso la produzione di una amplissima gamma di materiale informativo e anch'essi resi disponibili.

Quale importante risultato si evidenzia la creazione e l'operatività di una rete mutiatore (*Forum Telematico*) di operatori, messi in contatto tra di loro attraverso le iniziative seminariali - locali, regionali e nazionali, e - in modo permanente - attraverso la creazione di un *Forum telematico* di discussione e di condivisione delle diverse esperienze.

Tale rete inoltre, è stata resa operativa ed integrata con la Rete Europea Rural Wins (Del V° Programma di R&ST della UE) di cui la RTS è referente italiano. L'obiettivo di tale rete è quello di realizzare modalità innovative di integrazione fra i sistemi dell'istruzione della università della formazione e dei sistemi locali di sviluppo. La rete italiana *Integra.azione* e la rete europea RURAL WINS stanno ulteriormente procedendo ad iniziative stabili a livello nazionale ed europeo.

Relativamente a prodotti realizzati dal progetto, la finalità è stata quella di offrire prodotti effettivamente orientati agli utenti ed al partenariato raccogliendo costantemente le esperienze locali più significative provenienti dalle singole realtà.

A tal fine sono stati realizzati:

- materiale informativo su multisupporto
- *forum* Interattivo
- questionari telematici (come strumento per la raccolta ed il confronto di contenuti nelle realtà dell'Ob 1)
- *newsletter* (come strumento di disseminazione e diffusione a largo raggio dei contenuti progettuali)
- strutturazione di una *Mailing List* articolata per segmenti privilegiati di operatori.
- programma radiofonico
- materiali audiovisivi e multimediali (VHS-DIGITALE-DVD-CD-ROM)
- pubblicazioni a mezzo stampa.

OB. 1 FSE - MISURA II.1.C

TITOLO

MINERVA@VULCANO

PROPONENTE

SFC

Componenti ATI/ATS	Partner Iniziale	Regioni
		Basilicata Calabria Campania Molise Puglia Sardegna Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La *buona pratica*, origine del progetto di trasferimento, sviluppata nell'ambito del progetto SFC:FIM - Formazione e Imprenditorialità nel Mezzogiorno, finanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica-Azione organica 2 - ha realizzato un insieme coordinato di attività, volte a rendere disponibili alle imprese del mezzogiorno una pluralità di servizi essenziali e qualificati per la formazione degli imprenditori e delle figure professionali effettivamente richieste dalle PMI. Inoltre, ha creato un legame forte tra formazione, informazione, tecnologie e servizi, affinché la crescita sollecitata dagli interventi formativi fosse accompagnata sia dalla capacità di utilizzo degli strumenti informativi, tecnologici e consulenziali di supporto alla managerialità sia da una maggiore integrazione tra i bisogni industriali e l'offerta tecnologica di innovazione.

In particolare, gli interventi realizzati hanno reso possibile:

- l'applicazione di un modello di indagine qualitativa - in linea con l'indagine nazionale di OBNF e con le più avanzate esperienze di valutazione dell'offerta formativa sviluppate dal progetto CAMPUS (per i Diplomi universitari professionalizzanti) - in grado di fornire indicazioni utili alle scuole e alle università per adattare la propria offerta formativa alla domanda locale;
- le sperimentazioni di tirocini formativi attuati nei percorsi post diploma ed universitari che hanno costituito un'innovazione forte nel panorama scolastico ed universitario meridionale, scarsamente capace di sviluppare rapporti di collaborazione stabile con le imprese del territorio. Tali pratiche di collaborazione per i tirocini e l'orientamento al lavoro contribuiscono sia alla riduzione dello *skill shortage* dei giovani meridionali sia al sostegno dell'occupabilità nelle imprese;
- il collegamento e l'integrazione in un'unica rete telematica "*Global Campus*" delle associazioni locali degli imprenditori, delle singole aziende, del mondo della scuola ecc., con la costituzione di una "comunità virtuale di apprendimento", in grado di supportare le imprese nelle sfide di digitalizzazione e globalizzazione dell'economia, in atto a livello mondiale;

- la realizzazione di azioni di formazione-intervento mirate allo sviluppo delle PMI (in particolare della leva di giovani imprenditori e agenti di cambiamento), al rafforzamento del tessuto imprenditoriale locale e all'accompagnamento nel percorso di internazionalizzazione;
- il confronto e l'acquisizione di esperienze significative da realtà avanzate nazionali ed europee (*benchmarking*).

Il progetto ha avuto il merito di creare un collegamento tra il sistema dell'istruzione e il sistema del lavoro, tra domanda e offerta di formazione, contribuendo a rendere comprensibile per le università e le scuole, la domanda di professionalità delle piccole e medie imprese del mezzogiorno e fornendo sia elementi conoscitivi sia occasioni di confronto utili a stabilire un dialogo tra il mondo produttivo e quello dell'*educational* nelle regioni meridionali.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il Progetto "Minerva & Vulcano" è finalizzato a diffondere presso le realtà associative territoriali del mezzogiorno e presso gli attori del mondo dell'*education*, rilevanti per quei territori, gli strumenti ed i metodi di analisi, diagnosi e raccordo tra domanda e offerta di formazione post diploma ed universitaria nel mezzogiorno, sperimentati con successo all'interno delle attività promosse dal progetto SFC:FIM.

Il progetto originario è stato trasferito in tutte le sue articolazioni, in particolare per:

- sviluppare connessioni stabili tra il mondo dei rappresentanti delle imprese ed il mondo dell'*education* in tema di formazione e istruzione professionalizzante, *placement* e orientamento;
- realizzare l'incrocio tra la domanda di professionalità delle PMI meridionali e l'offerta formativa post diploma ed universitaria;
- diffondere le pratiche di orientamento delle famiglie e dei giovani sull'offerta formativa determinata dalla riforma universitaria e sul lavoro in impresa;
- diffondere la metodologia di partenariato formativo e di orientamento imprese/scuole/ università;
- implementare l'indagine sui fabbisogni di professionalità nei ruoli chiave per lo sviluppo delle imprese, con la rilevazione dei dati e l'adeguamento dei risultati ai nuovi contesti normativi e didattici;
- implementare e promuovere la banca dati stage, utilizzata da un numero sempre maggiore di imprese per l'offerta di tirocinio, che consente di incrociare la domanda di tirocini dei giovani meridionali al più vasto bacino di offerta nazionale rappresentato dalle 110.000 imprese associate a Confindustria.

Soggetti coinvolti/Destinatari

Nel progetto non era prevista un'ATI/ATS né una partnership. La rete di collaborazione tra i soggetti coinvolti nel progetto è stata assicurata dal Sistema delle Associazioni territoriali e nazionali di categoria rappresentato da Confindustria e dai rapporti d'intesa esistenti tra le componenti associative ed il mondo dell'istruzione (MIUR, la Conferenza dei Rettori, l'Asso-

ciazione Nazionale presidi), sia a livello nazionale sia a livello locale.
I destinatari del progetto sono stati:

- 9 università
- 9 Associazioni Industriali territoriali regionali e provinciali situate in Ob. 1
- 4 Associazioni nazionali di categoria aderenti a Confindustria
- 500 Imprese collegate alle Associazioni Industriali e di categoria

Attività

Per la realizzazione del progetto sono state attuate le seguenti attività:

Accompagnamento e tutoraggio. L'attività di promozione della collaborazione tra imprese e università è stata effettuata presso nove Associazioni di Industriali del mezzogiorno e si è avvalsa di un gruppo di lavoro definito "Gruppo d'Attenzione", costituito da esperti nelle discipline di interesse per le imprese (indicati dall'associazione) e da rappresentanti delle facoltà dei corsi di laurea triennale. I "Gruppi di Attenzione" hanno concentrato l'analisi su un corso di laurea entrando nel merito dell'ordinamento didattico, valutando l'opportunità di introdurre nuove materie o corsi e dando indicazioni sui programmi delle materie e sulle modalità di attivazione degli *stages*. In questo modo i laureati dei corsi che hanno sperimentato le modalità di collaborazione tra imprese e università indicate dal progetto Minerva@Vulcano dovrebbero avere un ingresso facilitato nel mondo del lavoro.

Studi e ricerche. L'aggiornamento dell'indagine sui fabbisogni di professionalità, finalizzata a rilevare direttamente alla fonte delle imprese la domanda di professionalità, ha utilizzato in modo integrato tre tecniche metodologiche: l'indagine di campo, gli studi di settore e gli studi di caso. L'*indagine di campo* è stata realizzata, in una prima fase, attraverso un sondaggio su un campione di imprese meridionali stratificato secondo tre variabili (le sette regioni interessate al trasferimento, i comparti industriali presenti nel mezzogiorno e la dimensione dell'impresa). È stato poi somministrato un questionario *on line* a 500 imprese del mezzogiorno, dai cui risultati sono state: definite le sei figure professionali per le quali le imprese manifestano maggiore interesse; individuate le cinque figure professionali per le quali oltre la metà delle imprese meridionali consultate prevedono incrementi occupazionali e individuate le otto figure professionali "introvabili", per le quali le imprese meridionali dichiarano maggiori difficoltà di reperimento.

Gli *studi di settore* (alimentare, chimico, ICT, turismo) sono stati condotti attraverso approfondimenti finalizzati ad analizzare: da un lato, i cambiamenti che l'innovazione tecnologica e le sfide competitive innescano nei processi produttivi; dall'altro, i fabbisogni di risorse umane delle imprese (e in particolare le PMI) nel campo delle professionalità intermedie correlabili alla formazione professionale superiore.

Per gli *studi di caso*, sono stati selezionati e analizzati 24 casi. L'attenzione si è focalizzata sulle buone pratiche emergenti in cui l'interesse delle imprese per la formazione e l'interesse dei poli formativi, per l'attuazione di iniziative attente alle esigenze del mercato del lavoro locale, si sono incontrati, generando esperienze di successo. Gran parte delle buone pratiche segnalate può essere ricondotta a quattro tipologie fondamentali: i programmi di stage e tirocini, i progetti e le iniziative di alta formazione, le attività di ricerca e i servizi per il trasferimento dell'innovazione tecnologica e le attività di orientamento e informazione.

Sensibilizzazione. L'attività è stata realizzata attraverso seminari di diffusione, tavoli tecnici e la promozione del *Data Base Stage*. I seminari di diffusione e disseminazione hanno reso possibile la capillare circolazione dei risultati delle indagini. Vi è stata, inoltre, la diffusione della *Banca Dati Stage*, - sviluppata nel precedente progetto SFC:FIM e implementata attraverso verifica delle informazioni presenti e l'immissione di nuove informazioni raccolte sul territorio e relative ai soggetti e ai "posti-stage" - che permette l'incontro tra domanda ed offerta di stage con l'interrogazione diretta da parte delle imprese sulle figure professionali necessarie.

Risultati/Prodotti

Minerva@Vulcano ha consentito la messa a punto di tre strumenti, fruibili sul *web*, di fondamentale importanza per dare concretezza e slancio alla collaborazione tra il mondo delle imprese e il mondo dell'*education*: la guida all'integrazione tra università ed imprese; la metodologia di indagine sui fabbisogni formativi delle aziende per i segmenti formativi del post-diploma; una sofisticata Banca Dati Stage collegata alle Associazioni Industriali, tutti consultabili sul portale del progetto: www.minerva-vulcano.it.

Finito di stampare nel mese di ottobre 2004
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

