

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:  
ANALISI DELL'ATTUAZIONE**

**Primo 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 - Analisi a supporto del QCS, complementarità e promozione del mainstreaming.**

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:

*R. De Vincenzi* (Premessa)  
*S. D'Alessandro* (Capitolo 1 - 1.1 e 1.3)  
*V. Tersigni* (Capitolo 1 - 1.2 e 1.3)  
*R. De Vincenzi*, *A. Picciolini* (Capitolo 2)  
*V. Tersigni* (Capitolo 3).

Sono autori delle schede riportate nel Capitolo 2:

*R. Bassani*, *A. Cornice*, *S. D'Alessandro*,  
*T. Mercanti*, *V. Tersigni*, *V. Viale*

Revisione del testo: *A. Picciolini*

Elaborazioni statistiche: *V. Tersigni*

Costruzione del questionario informatizzato e banca dati: *R. Bassani* e *V. Tersigni*

Editing: *F. Lippa*

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

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

*Aurelia Tirelli*

Con la collaborazione di:

*Paola Piras*

# INDICE

INTRODUZIONE	7
PREMESSA	9
<b>1 • IL TRASFERIMENTO DI BUONE PRATICHE COME AZIONE DI SISTEMA</b>	<b>11</b>
1.1 LA PROPOSTA CONTENUTA NEGLI AVVISI	13
1.1.1 La definizione di buona pratica secondo gli obiettivi perseguiti	13
1.1.2 I requisiti di una buona pratica	14
1.1.3 La selezione dei progetti ammessi al finanziamento	15
1.2 L'ANALISI DEI PROGETTI	17
1.2.1 Gli obiettivi e le linee metodologiche	17
1.2.2 La metodologia per l'analisi del progetto approvato	17
1.2.3 La metodologia per l'analisi del trasferimento realizzato	18
1.3 IL QUADRO QUANTITATIVO	22
<b>2 • L'ATTUAZIONE DEI PROGETTI "TRASFERIMENTO DI BUONE PRATICHE": ALL'INTERNO DELLE POLICIES</b>	<b>29</b>
2.1 IL TRASFERIMENTO DELLE BUONE PRATICHE NELL'AMBITO DELLA FORMAZIONE (FORMAZIONE CONTINUA E QUALITÀ DELL'OFFERTA)	35
2.1.1 La formazione continua	35
2.1.2 Qualità dell'offerta formativa (Formazione formatori, FaD, nuove competenze)	42
2.2 IL TRASFERIMENTO DELLE BUONE PRATICHE NELL'AMBITO DELLE POLITICHE SOCIALI (INCLUSIONE SOCIALE E PARI OPPORTUNITÀ)	49
2.2.1 La lotta all'esclusione sociale	49
2.2.2 Le pari opportunità	53
2.3 IL TRASFERIMENTO DELLE BUONE PRATICHE PER L'INTEGRAZIONE FRA SISTEMI (ORIENTAMENTO, SVILUPPO LOCALE E MODELLI INTEGRATI)	59

2.3.1	L'orientamento fra istruzione, formazione e lavoro	59
2.3.2	Sviluppo locale fra lavoro e formazione (apprendistato, creazione d'impresa e nuovi bacini d'impiego)	62
2.3.3	L'integrazione fra sistemi	67
<b>3</b>	<b>• LE ATTIVITÀ, LE METODOLOGIE E GLI STRUMENTI DEL TRASFERIMENTO</b>	<b>73</b>
3.1	LE MODALITÀ DI TRASFERIMENTO	75
3.1.1	L'attività di studi e ricerca	76
3.1.2	L'attività di diffusione e sensibilizzazione	77
3.1.3	L'attività di formazione	79
3.1.4	L'attività di accompagnamento	82
3.1.5	L'attività di scambio	84
	<b>• APPENDICE</b>	<b>87</b>
	QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE	89

# INTRODUZIONE

Il passato periodo di programmazione comunitaria (1994-1999) e il primo periodo della programmazione attuale (2000-2006) hanno visto un intenso lavoro di innovazione e di sperimentazione che, grazie al sostegno finanziario del Fondo sociale europeo in generale, nonché di Iniziative e Programmi comunitari (quali Occupazione, Adapt, Leonardo), ha consentito la realizzazione di numerosi e significativi interventi, esperienze, l'elaborazione di prototipi e di metodologie nel campo della formazione, dell'istruzione, del lavoro, e dell'integrazione tra tali sistemi. Si è così posto l'obiettivo di valorizzare e di capitalizzare questo grande laboratorio, facendo sì che risultati significativi, conseguiti grazie anche a consistenti investimenti finanziari, potessero avere continuità e diffusione.

Di qui l'idea di un'azione di sistema volta a promuovere il "trasferimento di buone pratiche" realizzate nella passata programmazione o all'inizio del nuovo periodo, in modo da creare una condivisione di linguaggi, metodologie, esperienze e strumenti che consentissero la riproducibilità, la diffusione e la moltiplicazione delle pratiche ritenute migliori, e la messa a sistema di pratiche concretamente sperimentate con successo, la cui realizzazione costituisce una risposta reale e una proposta di soluzione a problemi esistenti in determinati ambiti tematici e/o contesti territoriali.

È la prima volta che in Italia si compie un'operazione di questo tipo: finanziare l'attività di trasferimento di una buona pratica va infatti ben al di là di una mera attività di diffusione. Implica un processo di accompagnamento che comporta azioni di tipo organizzativo, formativo e nel quale è spesso determinante il ruolo delle nuove tecnologie per l'informazione e la comunicazione.

Perché l'azione fosse veramente di sistema occorreva anche un adeguato monitoraggio della sua attuazione. L'Isfol ha curato tale analisi, proponendo, con questa pubblicazione, un'attenta lettura dei progetti finanziati, sia in ob. 3 che in ob.1. Essa evidenzia sia i temi sui quali è stato effettuato il trasferimento delle buone pratiche, sia i contesti territoriali coinvolti. Merita sotto questo profilo una sottolineatura sull'interscambio che si è creato tra contesti regionali e locali del centro nord e del mezzogiorno: in questo senso l'azione di sistema ha avuto anche il pregio di favorire il dialogo tra realtà spesso separate da procedimenti burocratici legati ai differenti meccanismi di gestione del Fondo sociale europeo in ob. 3 e in ob.1, ma accomunate da problemi e temi sui quali ogni opportunità di confronto va accolta e valorizzata.

*Il Direttore Generale  
Aviana Bulgarelli*





## PREMESSA

Gli Avvisi pubblici n.1 e n.5 “Trasferimento di buone pratiche”, pubblicati dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - UCOFPL nell'anno 2001, in attuazione di quanto previsto rispettivamente dal PON ob. 3 e dal PON - Atas ob. 1, Mis. Il 1, hanno portato al finanziamento di 95 progetti (45 per ob. 3 e 50 per ob. 1).

È stata realizzata una ricognizione dell'esperienza sviluppata nell'attuale programmazione di Fondo Sociale Europeo che è raccolta in tre volumi. Il primo presenta i risultati dell'attuazione dei progetti finanziati e le metodologie di trasferimento; il secondo contiene le schede di sintesi di tutte le proposte progettuali, rilevando l'ampia ed eterogenea articolazione degli stessi; il terzo, infine, raccoglie dodici progetti analizzati con la metodologia dei *case study*, costituendo un momento conclusivo dello sviluppo delle analisi complessive circa le modalità di realizzazione ed i risultati raggiunti dalle esperienze.

Il primo volume è strutturato in tre capitoli: il primo capitolo ricostruisce la logica degli Avvisi e i criteri di individuazione delle buone pratiche in essi contenuti.

Il secondo capitolo riporta sinteticamente i risultati dell'attuazione dei progetti finanziati. L'analisi è stata effettuata sulla base delle informazioni desunte dalla rilevazione svolta sui singoli progetti (attraverso un questionario semi strutturato e la metodologia del *case study*).

I 95 progetti sono stati collocati all'interno di tre ambiti di intervento, o aree di *policies*. Tutte le attività realizzate agiscono infatti, in modo differente e talvolta trasversalmente, su:

- 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**, con particolare attenzione all'orientamento, all'integrazione espressa attraverso la creazione e il sostegno all'imprenditorialità e allo sviluppo locale, nonché alla modellizzazione di specifiche forme di azione congiunta e trasversale.

All'interno di ciascun ambito, i progetti vengono analizzati sinteticamente secondo alcune categorie:

- gli oggetti del trasferimento e i soggetti coinvolti;

- l'intensità dello scambio (di informazioni, di esperienze, costituzione di reti informali/formali);
- il tipo di *mainstreaming* (orizzontale/verticale).

Se è vero che queste categorie di lettura consentono un'analisi aggregata dei progetti, va sottolineato come la natura particolare dei progetti di trasferimento renda molto difficile individuare ed esplicitare caratteri omogenei e ricorrenti. Siamo di fronte, quasi sempre, a progetti originali, nel senso che sono originali le buone pratiche oggetto del trasferimento.

Per rendere giustizia a tale originalità, la descrizione contenuta nel secondo capitolo viene arricchita attraverso l'illustrazione dettagliata delle modalità di attuazione di alcuni progetti reputati come particolarmente significativi (e per questo oggetto di *case study*).

Il terzo capitolo del presente volume prosegue l'analisi dei progetti mettendo a fuoco le metodologie di trasferimento, ancora sulla base delle informazioni desunte dalla rilevazione svolta sui singoli progetti (attraverso il questionario semi strutturato), informazioni che hanno consentito l'attivazione di una specifica banca dati.

## **capitolo 1**

- **IL TRASFERIMENTO DI  
BUONE PRATICHE COME  
AZIONE DI SISTEMA**



## 1.1 • LA PROPOSTA CONTENUTA NEGLI AVVISI

Nel quadro delle proprie competenze istituzionali, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha inteso promuovere un ampio processo di trasferimento dei risultati più significativi dei programmi realizzati nel periodo 1994-1999, nell'ambito della formazione e dell'occupazione, attraverso gli Avvisi n. 1/2001 (PON "Azioni di sistema" obiettivo 3 FSE) e n. 5/2001 (Misura II.1 del PON "ATAS" obiettivo 1 FSE).

La programmazione 1994-1999 (Fondo Sociale Europeo, Iniziative Comunitarie: Adapt, Occupazione, Programma Leonardo da Vinci) aveva infatti consentito la realizzazione di numerosi progetti caratterizzati dalla sperimentazione di pratiche innovative, con risultati/prodotti potenzialmente trasferibili in altri contesti.

I due Avvisi delineavano obiettivi e modalità di accesso al finanziamento per progetti di trasferimento di buone pratiche. Si è inteso in tal modo promuovere sia processi di trasferimento e di impatto "verticale", cioè di passaggio delle esperienze innovative dal progetto al sistema, che "orizzontale", con il coinvolgimento cioè di soggetti diversi o con l'inserimento in diversi contesti territoriali, anche in riferimento a temi di intervento trasversali quali "sviluppo locale, società dell'informazione, pari opportunità".

### 1.1.1 • LA DEFINIZIONE DI BUONA PRATICA SECONDO GLI OBIETTIVI PERSEGUITI

La definizione di buone pratiche contenuta negli Avvisi è legata alla presenza di determinate caratteristiche: caratteristiche che potremmo chiamare estrinseche, relative cioè agli obiettivi perseguiti e caratteristiche intrinseche, o metodologiche. Per quanto riguarda gli obiettivi, i due Avvisi contengono indicazioni in parte coincidenti, in parte differenti, con espliciti rimandi alle Misure dei rispettivi PON.

Nell'Avviso n.1/01 le buone pratiche consistono in metodologie, modelli organizzativi, strumenti e prodotti, che, nel corso dei programmi/progetti nei quali sono stati sviluppati, hanno consentito di:

- agevolare la transizione al lavoro per i soggetti più deboli sul mercato del lavoro (Mis. B1);
- migliorare l'accesso dei giovani al mercato del lavoro attraverso forme efficaci e strutturate di informazione e di orientamento, la flessibilizzazione e la personalizzazione dei percorsi formativi, il rafforzamento della componente formativa dell'apprendistato, i tirocini nelle *work experience* e nelle nuove forme di lavoro (atipico, part time) (Mis. C1);
- favorire l'integrazione fra i sistemi dell'istruzione, dell'università, della formazione professionale e del lavoro, attraverso modalità innovative di certificazione delle competenze e di riconoscimento dei crediti; sperimentare dispositivi di formazione permanente (Mis. C2);
- migliorare la qualità delle competenze e la permanenza degli individui nel mercato del lavoro attraverso la formazione continua in relazione ai mutamenti del mercato del lavoro e all'introduzione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e in presenza di interventi di programmazione negoziata (Mis. D1);
- favorire l'accesso e la qualità della partecipazione al lavoro della componente femminile, attraverso un maggiore equilibrio tra vita professionale e familiare, il miglioramento dei percorsi di carriera, lo sviluppo dell'imprenditorialità femminile (Mis. E1).

Nell'Avviso n.5/01 le buone pratiche consistono in metodologie, modelli organizzativi, strumenti e prodotti, che, nel corso dei programmi/progetti nei quali sono stati sviluppati, hanno consentito di:

- favorire la qualificazione del sistema formativo attraverso modalità innovative di analisi previsionali delle competenze e/o dei fabbisogni; migliorare la qualità delle competenze e la permanenza degli individui nel mercato del lavoro attraverso la formazione continua e permanente; rafforzare la componente formativa nel contratto di apprendistato; promuovere l'impiego a fini didattici delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei diversi percorsi formativi (Mis. II 1 b);
- favorire l'integrazione fra i sistemi dell'istruzione, dell'università, della formazione professionale e del lavoro, anche nella prospettiva della formazione permanente, attraverso modalità innovative, quali, ad esempio: il bilancio individuale delle competenze, comunque acquisite, e la loro certificazione, il riconoscimento dei crediti formativi e la loro spendibilità nel sistema integrato (Mis. II 1 c).

A questi obiettivi sono riconducibili gli ambiti di intervento (aree di *policies*) elencati in premessa e utilizzati per l'analisi dei progetti contenuta nel capitolo secondo.

### **1.1.2 • I REQUISITI DI UNA BUONA PRATICA**

A livello di caratteristiche intrinseche i due Avvisi sono assolutamente identici: la buona pratica da trasferire deve infatti rispondere a quattro requisiti:

- efficacia (raggiungimento degli obiettivi previsti);
- riproducibilità (capacità di risolvere problemi in situazioni analoghe, adeguandosi ai vincoli e ai condizionamenti normativi, finanziari, organizzativi, di contesto);
- trasferibilità (capacità di risolvere problemi di natura analoga, ma in situazioni e condizioni diverse);
- *mainstreaming* (capacità di produrre mutamenti visibili negli utenti, nelle organizzazioni, nel territorio e nei sistemi di riferimento).

In mancanza di un sistema di identificazione e valutazione di buone pratiche, gli Avvisi affidano esplicitamente al soggetto proponente l'onere di definire la buona pratica suscettibile di trasferimento, dando alla concessione del finanziamento il valore di una valutazione del carattere positivo e meritevole di trasferimento della buona pratica stessa.

Gli Avvisi definiscono inoltre alcuni requisiti relativi alla natura dei soggetti proponenti, come condizioni necessarie per la presentazione del progetto:

- esperienza maturata da almeno tre anni nell'area della ricerca e sperimentazione negli ambiti di intervento (definiti in riferimento alle Misure e Azioni sopra richiamate);
- esperienza specifica nel campo dei processi di diffusione dell'innovazione;
- presenza nel proprio organico di risorse umane qualificate (almeno il 30% del personale dipendente o a contratto con almeno 10 anni di esperienza documentabile).

Nel formulario di presentazione del progetto, allegato all'Avviso, il soggetto proponente, ovviamente in possesso dei requisiti sopra indicati, doveva indicare la buona pratica oggetto del trasferimento e descrivere dettagliatamente gli obiettivi, la metodologia e le azioni di trasferimento. Tale descrizione doveva riguardare in particolare:

- la realtà destinataria del trasferimento e le motivazioni della scelta;
- l'articolazione del piano di trasferimento;
- l'impatto atteso sui sistemi dell'istruzione, della formazione e del lavoro, secondo la dimensione geografica interessata.

### **1.1.3 • LA SELEZIONE DEI PROGETTI AMMESSI AL FINANZIAMENTO**

La procedura di selezione dei progetti, affidata ad un Comitato tecnico di esperti, è stata condotta in due fasi: la prima, mirata sostanzialmente a consentire la valutazione della adeguatezza dei soggetti proponenti in termini di esperienza pregressa, capacità organizzativa e amministrativa, integrazione con i contesti e i sistemi di riferimento; la seconda orientata ad evidenziare analiticamente gli elementi di qualità delle buone pratiche identificate e delle procedure proposte per il loro trasferimento.

Nella prima fase era attribuibile il 30% del punteggio massimo (300 punti su 1000) ed erano ammessi alla seconda fase solo i progetti che avevano ottenuto almeno 200 punti.

La valutazione del soggetto proponente, che ha riguardato la prima fase, è stata articolata sui seguenti elementi:

- l'esperienza complessiva pregressa nell'ambito di intervento proposto (per una percentuale massima del 12% rispetto al punteggio totale);
- la capacità organizzativa, finanziaria e amministrativa (complessivamente valutata per un massimo del 10%);
- la capacità relazionale, intesa sia come qualità della composizione del partenariato, che come capacità di collegamento con gli attori chiave del territorio (complessivamente valutata per un massimo dell'8%).

Nella seconda fase relativa alla valutazione del progetto, la selezione ha preso in esame:

- la completezza dell'identificazione della buona pratica, in termini di descrizione del suo contributo al raggiungimento degli obiettivi previsti nel progetto realizzato, nonché della sua riproducibilità, trasferibilità e capacità di produrre cambiamenti significativi nei destinatari, nei contesti territoriali di applicazione, nei sistemi di riferimento (per un peso complessivo pari al 25% del punteggio totale);
- l'articolazione e la completezza della descrizione del progetto di trasferimento, in termini di presentazione degli obiettivi, pertinenza rispetto all'ambito tematico identificato, coerenza rispetto ai destinatari del trasferimento, fattibilità operativa, livello di approfondimento rispetto ai processi previsti, ai risultati attesi, all'impatto sia sui destinatari che sui sistemi e i contesti, alla valorizzazione degli ambiti trasversali (per un peso complessivo pari al 35% del punteggio totale);

- la coerenza e congruenza del piano finanziario (per un peso complessivo pari al 10% del punteggio totale).

La specifica articolazione di criteri e pesi proposta per la selezione dei progetti ha rappresentato un elemento di facilitazione anche per l'organizzazione e la stesura dei progetti stessi, sia per la funzione di *check list* che essa ha assunto sia, soprattutto, per la efficace sottolineatura in termini operativi dei diversi valori comparativamente attribuibili alle diverse parti ed elementi del progetto.



## 1.2 • L'ANALISI DEI PROGETTI

### 1.2.1 • GLI OBIETTIVI E LE LINEE METODOLOGICHE

Gli obiettivi operativi in cui si articola l'analisi dei progetti di trasferimento di buone pratiche sono molteplici, ma possono essere ricondotti a tre blocchi principali finalizzati ad individuare:

- le *modalità generali di realizzazione* del trasferimento, per analizzare se e come la buona pratica è stata trasferita e con quali caratteristiche, rispetto ad alcuni specifici elementi significativi, come il contesto, i soggetti, i processi, i prodotti;
- le *caratteristiche* del trasferimento in termini di intensità dello scambio fra i soggetti coinvolti e di diffusione dei risultati (processi/prodotti) dallo specifico progetto al sistema (trasferimento "verticale") o ad altri progetti e a diversi contesti territoriali (trasferimenti "orizzontali");
- la possibilità di *valorizzare i risultati* dei progetti in termini di "azione di sistema".

L'analisi dei progetti di "Trasferimento di buone pratiche" è stata effettuata con la predisposizione di strumenti specifici per due diversi momenti del ciclo di vita del progetto. Sono state infatti svolte due rilevazioni: all'approvazione e alla conclusione del progetto.

La rilevazione sul progetto *approvato* ha consentito di reperire le informazioni sulle caratteristiche del progetto ammesso a finanziamento. Lo strumento predisposto per la raccolta delle informazioni (*scheda sintetica di progetto*) ha permesso di rilevare i dati dalla documentazione acquisita dall'Autorità di Gestione tramite i formulari di presentazione dei progetti.

La rilevazione sul progetto *concluso* è stata sviluppata a livello generale (su tutti i progetti) e a livello specifico per un numero definito di progetti considerati strategici rispetto agli obiettivi.

A fronte dei due livelli di analisi sono state utilizzate due metodologie diversificate:

- la rilevazione sull'universo dei progetti finanziati è stata condotta con la somministrazione di un *questionario semi-strutturato*, inviato per e-mail ed integrato eventualmente con telefonate o con una visita in loco;
- l'analisi dei progetti considerati strategici (12) è stata effettuata invece con la metodologia del *case study*.

### 1.2.2 • LA METODOLOGIA PER L'ANALISI DEL PROGETTO APPROVATO

Una prima analisi *desk*, dei formulari di presentazione dei progetti di "Trasferimento di buone pratiche" finanziati, ha messo in luce la complessità e l'ampia articolazione delle proposte progettuali presentate dagli enti promotori. Per raccogliere le informazioni in modo organico è stata strutturata una scheda sintetica di progetto che ha permesso di rilevare informazioni quali/quantitative a livello di singolo progetto.

La rilevazione delle informazioni attraverso la scheda ha consentito di:

- ricostruire la mappa dei progetti finanziati;
- creare una base dati *ex ante* del progetto per i confronti con le rilevazioni *ex post*. Ciò consente, a livello di progetto e di aggregati di progetto, di rilevare gli scostamenti e le variazioni rispetto a quanto previsto;

- costituire una base informativa dei descrittori, per analizzare il contenuto del progetto, da utilizzare per sviluppare le metodologie e gli strumenti delle fasi successive;
- costruire una banca dati in grado di accogliere i dati provenienti dalla scheda, utilizzando un modello logico di tipo relazionale da implementare con le informazioni provenienti dai diversi strumenti previsti a conclusione del progetto;
- favorire una riflessione sui risultati previsti da ogni singolo progetto e dall'insieme di tutti i progetti, in termini di ricadute sul rafforzamento dei sistemi e sulla loro integrazione.

La scheda è stata strutturata in modo da rilevare sia variabili anagrafiche che descrittori del progetto.

### 1.2.3 • LA METODOLOGIA PER L'ANALISI DEL TRASFERIMENTO REALIZZATO

Il monitoraggio è stato effettuato sull'*universo dei progetti* ammessi a finanziamento a valere sugli Avvisi 1/01 e 5/01 FSE ob. 3 e ob. 1.

La logica sottesa a tale rilevazione è stata quella di disporre di un bagaglio informativo il più approfondito possibile relativamente ai progetti di trasferimento di buone pratiche. A tal fine, è stato costruito un questionario *informatizzato* quale strumento *ad hoc* per la raccolta delle informazioni. L'invio del questionario di rilevazione è avvenuto in due momenti successivi: nella seconda metà di novembre e nella seconda metà di dicembre 2003. Al termine della rilevazione è stata costruita la banca dati completa ed esaustiva nelle variabili rilevate con l'eccezione di un progetto mancante e di informazioni incomplete in pochissimi casi.

La scelta di adottare un questionario semi-strutturato per la rilevazione sull'universo dei progetti finanziati ha risposto all'esigenza di utilizzare uno strumento standardizzato ma sufficientemente flessibile e in grado di:

- raccogliere informazioni di carattere descrittivo-qualitativo per ricostruire con il maggior dettaglio possibile il processo di trasferimento; individuare i punti di forza e le criticità sia della buona pratica sia del processo di trasferimento; far emergere modalità innovative (e quindi difficilmente rilevabili con strumenti strutturati) del processo di trasferimento e della buona pratica;
- rilevare informazioni strutturate per consentire una lettura trasversale dei progetti; fare delle comparazioni, con i progetti finanziati nella precedente programmazione (ad esempio, sono stati riportati gli stessi *items* utilizzati per classificare il *mainstreaming* e la sostenibilità nei PIC) tese a rilevare il processo di consolidamento dei progetti.

L'analisi ha seguito i diversi *step* del processo di trasferimento:

- il 1° *step* prende in considerazione l'oggetto del trasferimento, la buona pratica originaria; analizza i punti di forza e le criticità riscontrate nel processo di trasferimento; esamina gli effetti mantenuti nel tempo; ripercorre, attraverso un processo di scomposizione e analisi, le fasi della modellizzazione e le esigenze di riadattamento della buona pratica per essere efficace nel nuovo contesto;
- il 2° *step* consiste in un'analisi dei criteri di identificazione dei soggetti coinvolti (ATI/ATS e partnership) nel processo di trasferimento; analizza la ripartizione di impegni, ruoli e appor-

ti dei principali soggetti coinvolti; individua degli strumenti e delle strategie di *governance* del progetto;

- il 3° *step* analizza il processo di attuazione ed eventuali variazioni e scostamenti rispetto a quanto progettato; rileva i destinatari diretti e indiretti del progetto; esamina per ogni attività realizzata: finalità e contenuti, metodologie e strumenti, destinatari, prodotti e risultati;
- il 4° *step* è dedicato all'analisi dei risultati e prodotti ottenuti nel processo di trasferimento.

Lo schema che segue sintetizza le dimensioni indagate.

### L'architettura dell'analisi progettuale

Macro aree	Fattori	Dimensioni
ORIGINE DEL TRASFERIMENTO: LA BUONA PRATICA	Elementi di forza e criticità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiti di analisi:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- obiettivi (generali e specifici)</li> <li>- modelli organizzativi</li> <li>- metodologie e strumenti</li> <li>- prodotti</li> <li>- procedure</li> </ul> </li> </ul>
	<i>Mainstreaming</i> e sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mainstreaming</i> conseguito dal progetto</li> <li>• Benefici prodotti che sono stati mantenuti oltre la data di scadenza del progetto</li> </ul>
	Modellizzazione del trasferimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scomposizione e analisi dettagliata delle parti da trasferire (metodologie e strumenti, modelli organizzativi, procedure ecc.)</li> <li>• Ricomposizione del modello</li> </ul>
SOGGETTI	Promotori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche del promotore e criteri di costituzione dell'ATI/ATS</li> <li>• Ruoli e apporti dei componenti ATI/ATS</li> </ul>
	Partnership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche della partnership e criteri di selezione</li> <li>• Ruoli e apporti della partnership</li> </ul>
	Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strumenti e strategie di comunicazione interna adottati nel governo del progetto</li> <li>• Strumenti e strategie di comunicazione esterna adottate dalla partnership</li> </ul>
PROCESSO DI TRASFERIMENTO	Contestualizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riadattamenti indotti dal processo di trasferimento:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- definizione operativa degli obiettivi</li> <li>- modelli operativi</li> <li>- metodologie e strumenti</li> <li>- procedure</li> <li>- localizzazione</li> </ul> </li> <li>• Variazioni intervenute nel processo di trasferimento (vedi elenco precedente)</li> </ul>
	Destinatari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero</li> <li>• Tipologia</li> </ul>

*segue*

Macro aree	Fattori	Dimensioni
PROCESSO DI TRASFERIMENTO: MODALITÀ/STRUMENTI	Attività di Studi e ricerche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche e modalità attuative:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- finalità e contenuti</li> <li>- metodi e strumenti</li> <li>- prodotti</li> </ul> </li> <li>• Risultati</li> </ul>
	Attività formative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche e modalità attuative:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- localizzazione</li> <li>- finalità e contenuti</li> <li>- destinatari</li> <li>- metodi e strumenti</li> <li>- prodotti</li> </ul> </li> <li>• Risultati</li> </ul>
	Attività di accompagnamento e tutoraggio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche e modalità attuative:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- localizzazione</li> <li>- finalità e contenuti</li> <li>- destinatari</li> <li>- metodi e strumenti</li> <li>- prodotti</li> </ul> </li> <li>• Risultati</li> </ul>
	Attività di scambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche e modalità attuative:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- localizzazione</li> <li>- finalità e contenuti</li> <li>- destinatari</li> <li>- metodi e strumenti</li> <li>- prodotti</li> </ul> </li> <li>• Risultati</li> </ul>
	Attività di sensibilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche e modalità attuative:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- localizzazione</li> <li>- finalità e contenuti</li> <li>- metodi e strumenti</li> <li>- prodotti</li> </ul> </li> <li>• Risultati</li> </ul>
	Attività di Monitoraggio e autovalutazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche e modalità attuative:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- finalità e contenuti</li> <li>- metodi e strumenti</li> <li>- prodotti e risultati</li> </ul> </li> </ul>
RISULTATI	Diffusione e disseminazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezzi di diffusione e/o disseminazione dei risultati</li> <li>• Riscontri all'attività di diffusione/disseminazione</li> </ul>
	Risultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefici prodotti del progetto</li> <li>• Prodotti</li> </ul>
	Mainstreaming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mainstreaming conseguito dal progetto</li> </ul>

Il questionario è stato strutturato in modo da rilevare i dati a livello di progetto. L'unica eccezione ha riguardato la rilevazione delle attività realizzate nel processo di attuazione; infatti, per raccogliere informazioni più articolate e dettagliate, qualora la stessa attività fosse stata realizzata con finalità e modalità diverse (tipologia di destinatari, metodologie ecc.), è stato chiesto agli enti promotori di compilare la scheda più volte.

L'articolazione operativa del progetto di analisi ha poi previsto, come specifico sviluppo, la realizzazione di *case study* su 12 progetti.

I *case study* costituiscono ormai una modalità di analisi descrittiva ed interpretativa che utilizza appropriatamente un gran numero di tecniche di raccolta e di elaborazione dati sia qualitative che quantitative. Il ricorso al *case study* è raccomandato per analisi dettagliate di processi complessi di implementazione di progetti e programmi.

Sul piano dell'impostazione dei *case study* è necessario ricordare che il ricorso a questo metodo di indagine è particolarmente appropriato per un'analisi in dettaglio, per la comprensione di comportamenti e condizioni sociali e, più in generale, per tutti i fenomeni complessi in cui è necessario ricondurre la varietà e mutabilità delle situazioni a processi di causa/effetto.

Nel caso dell'analisi dei 12 progetti di "Trasferimento di buone pratiche", il *case study* era finalizzato a:

- compiere un ulteriore approfondimento della rilevazione sul piano della *comprensione delle caratteristiche e dell'intensità dei trasferimenti e degli scambi avvenuti* in termini di diffusione dei risultati (processi/prodotti) dallo specifico progetto al sistema (trasferimenti "verticali") o ad altri progetti e a diversi contesti territoriali (trasferimenti "orizzontali");
- rafforzare la valorizzazione dei risultati dei progetti in termini di "azione di sistema".

L'analisi dei progetti di trasferimento realizzati ha consentito quindi di procedere ad un'integrazione della banca dati costruita a partire dall'analisi dei progetti approvati e ha prodotto le schede descrittive che costituiscono il secondo volume, schede che rappresentano uno strumento di valorizzazione e di diffusione delle buone pratiche identificate e trasferite.

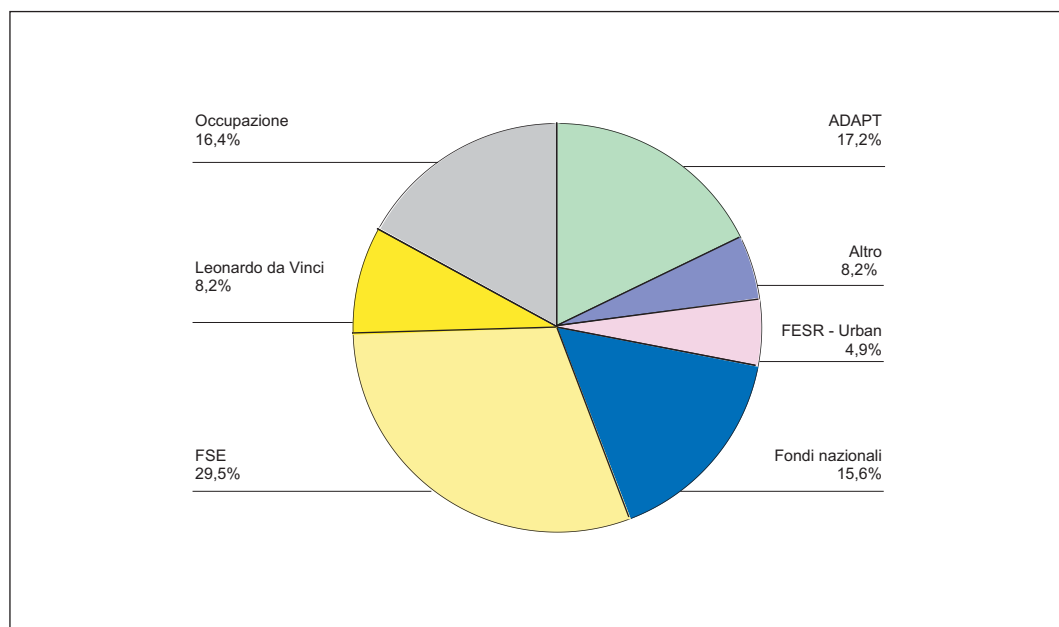
## 1.3 • IL QUADRO QUANTITATIVO

Prima di affrontare l'analisi descrittiva dei 95 progetti di "Trasferimento di buone pratiche", vengono date alcune informazioni quantitative, in grado di fornire un quadro generale, preliminare all'analisi di dettaglio.

Le buone pratiche trasferite attraverso i 95 progetti realizzati, sono state sviluppate prevalentemente all'interno di Programmi e Iniziative Comunitarie. È innanzitutto la passata programmazione di FSE (sia quella relativa ai Programmi Operativi Multiregionali e Programmi Operativi regionali che alle Iniziative ADAPT e Occupazione e al Programma Leonardo) a rappresentare il bacino di riferimento principale dentro il quale sono state "estratte" e valorizzate esperienze giudicate innovative e trasferibili. Ricordiamo che l'identificazione di una pratica come buona, è stata demandata al soggetto che ha proposto l'azione di trasferimento, e che la concessione del finanziamento si è configurata come una valutazione di correttezza di tale scelta.

In particolare (figura 1.1) le buone pratiche oggetto di trasferimento sono state originariamente realizzate all'interno dei programmi di FSE regionali e multiregionali (29,5%), delle Iniziative Comunitarie e Programmi Adapt, Occupazione, Leonardo da Vinci (che rappresentano complessivamente ben il 41,8%) e, in ambito FESR, all'interno del programma Urban (4,9%). Benché l'innovazione sia sempre più massicciamente richiamata e promossa attraverso i programmi comunitari, una dozzina di buone pratiche trasferite aveva avuto origine grazie a progetti finanziati con fondi nazionali ed, in particolare, con la legge 236/93.

Fig. 1.1: Origine dei finanziamenti delle buone pratiche trasferite



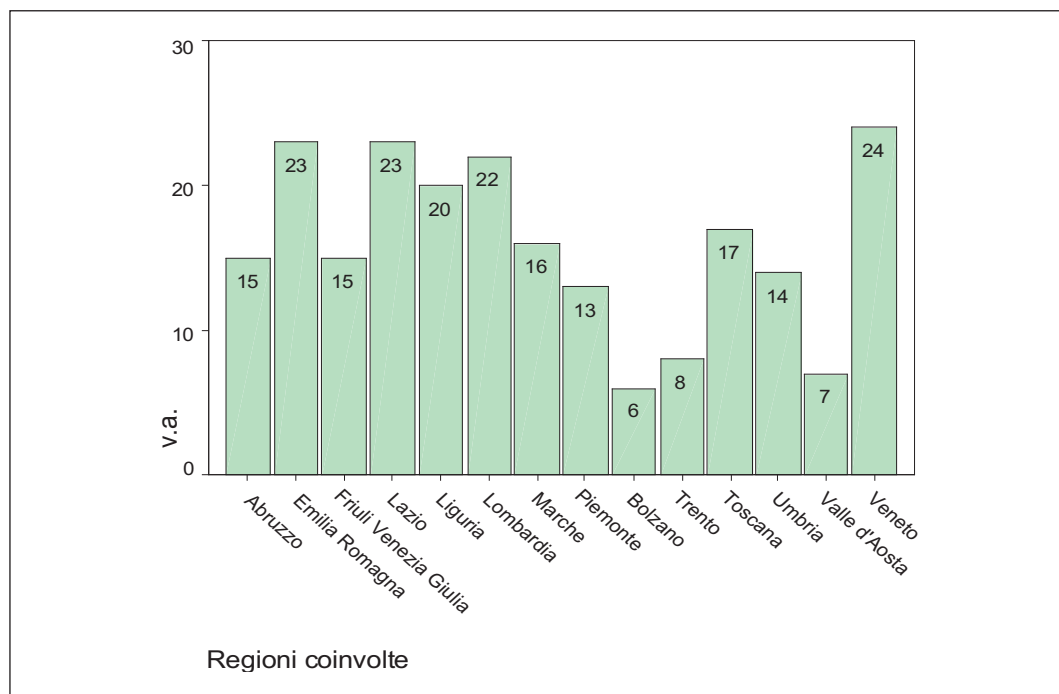
Fonte: elaborazione ISFOL - Area Interventi Comunitari

La collocazione geografica dei progetti merita una particolare attenzione.

È importante rilevare la suddivisione dei progetti che coinvolgono regioni nelle aree ob. 1 oppure ob. 3 (fig. 1.2), ed anche sottolineare il fatto che molto spesso i progetti di trasferimento di buone pratiche riguardano contemporaneamente una pluralità di territori regionali (mediamente ogni progetto coinvolge 4 Regioni diverse). Al di là del dato medio, è interessante rilevare (tab. 1.1) che:

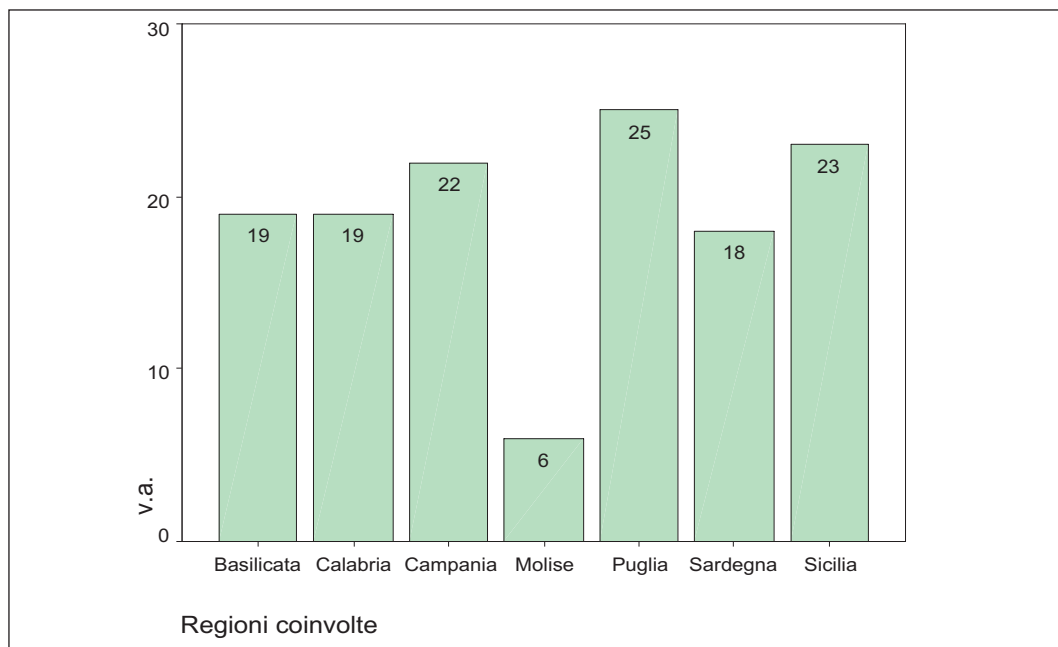
- hanno una dimensione soltanto uniregionale la metà dei progetti di trasferimento buone pratiche in ambito obiettivo 1 rispetto al 15% dei progetti relativi all'ambito obiettivo 3;
- all'estremo opposto di una scala di ampiezza del coinvolgimento territoriale, il 12% dei progetti in ambito obiettivo 1 ha coinvolto tutte le Regioni, mentre il 24% dei progetti realizzati in ambito obiettivo 3 ha coinvolto oltre 8 Regioni.

Fig. 1.2: Regioni dell'ob. 3 coinvolte nei progetti (v.a.)



Fonte: elaborazione ISFOL - Area Interventi Comunitari

Fig. 1.3 - Regioni dell'ob. 1 coinvolte nei progetti (v.a.)



Fonte: elaborazione ISFOL - Area Interventi Comunitari

Tab. 1.1 - Numero di regioni per progetto

Numero di regioni coinvolte	Obiettivo		Totale
	1	3	
1 regione	24 48,0%	7 15,6%	31 32,6%
2 regioni	7 14,0%	8 17,8%	15 15,8%
3 regioni	4 8,0%	8 17,8%	12 12,6%
4 regioni	6 12,0%	6 13,3%	12 12,6%
5-7 regioni <sup>a</sup>	3 6,0%	5 11,1%	8 8,4%
oltre 8 regioni		9 20,0%	9 9,5%
tutte le regioni	6 12,0%	2 4,4%	8 8,4%
<b>Totale</b>	<b>50</b> 100,0%	<b>45</b> 100,0%	<b>95</b> 100,0%

<sup>a</sup> 5-6 per l'Obiettivo 1

Fonte: elaborazione ISFOL - Area Interventi Comunitari



I progetti sono stati presentati e realizzati, nel 70% dei casi, da ATI/ATS. Gli enti più presenti nella composizione delle ATI/ATS (tab. 1.2) sono: gli organismi di formazione (33,2%), gli istituti di ricerca (19,8%) e le imprese (14,7%). Anche le università sono presenti in maniera significativa (11,1%). Interessante la differenza fra i progetti relativi alle aree ob. 1 e ob. 3: mentre l'incidenza degli organismi di formazione fra gli enti proponenti rimane intorno a 1/3 del totale, al centro nord sale la presenza degli istituti di ricerca, mentre a sud è più forte la presenza delle università, oltre a quella degli enti pubblici. Gli enti bilaterali sono presenti solo nelle aree ob. 3 (1,4%).

**Tab.1.2 - Tipologia dei proponenti (singoli promotori e componenti le ATI/ATS)**

Tipologia di ente	Obiettivo		Totale
	1	3	
Associazioni delle parti sociali	2 1,6%	3 3,2%	5 2,3%
Consorzi di impresa	6 4,9%	3 3,2%	9 4,1%
Enti bilaterali		3 3,2%	3 1,4%
Enti pubblici	11 8,9%	4 4,3%	15 6,9%
Imprese	18 14,6%	14 14,9%	32 14,7%
Istituti di ricerca, pubblici o privati	20 16,3%	23 24,5%	43 19,8%
Organismi di formazione	42 34,1%	30 31,9%	72 33,2%
Università	15 12,2%	9 9,6%	24 11,1%
Altro	9 7,3%	5 5,3%	14 6,5%
<b>Totale</b>	<b>123</b> 100,0%	<b>94</b> 100,0%	<b>217</b> 100,0%

Fonte: elaborazione ISFOL - Area Interventi Comunitari

Il 62% dei progetti prevede di realizzare il trasferimento di buone pratiche attraverso accordi di partnership. Una buona metà dei partner è costituita da enti pubblici e organismi di formazione (rispettivamente il 31% e il 20,7% del totale). Le associazioni delle parti sociali, scarsamente presenti fra gli enti promotori, costituiscono invece il 10,3% dei partners. Non ci sono in questo caso, come si vede dalla tab. 1.3, differenze significative fra aree ob. 1 e ob. 3.

**Tab.1.3 - Tipologia di partner**

Tipologia di partner	Obiettivo		Totale
	1	3	
Associazioni delle parti sociali	13 9,0%	15 11,8%	28 10,3%
Consorzi di impresa	5 3,5%	7 5,5%	12 4,4%
Enti bilaterali		2 1,6%	2 ,7%
Enti pubblici	47 32,6%	37 29,1%	84 31,0%
Imprese	12 8,3%	11 8,7%	23 8,5%
Istituti di ricerca, pubblici o privati	6 4,2%	4 3,1%	10 3,7%
Organismi di formazione	29 20,1%	27 21,3%	56 20,7%
Università	8 5,6%	7 5,5%	15 5,5%
Altro	24 16,7%	17 13,4%	41 15,1%
<b>Totale</b>	<b>144</b> <b>100,0%</b>	<b>127</b> <b>100,0%</b>	<b>271</b> <b>100,0%</b>

Fonte: elaborazione ISFOL - Area Interventi Comunitari

Un ulteriore elemento utile a delineare il quadro generale dei progetti di trasferimento buone pratiche è relativo ai destinatari del trasferimento (tab.1.4). Possiamo individuare due grandi aree, sulla base di una distinzione fra soggetti pubblici e soggetti privati:

- la prima area, largamente maggioritaria (61%), è composta da progetti prevalentemente orientati verso le amministrazioni pubbliche, tra le quali si rileva una prevalenza di quelle locali (22,5% del totale, contro il 15,6% delle amministrazioni regionali e solo il 3,6% di quelle a livello centrale); le amministrazioni locali assumono un maggior rilievo nei progetti relativi alle aree ob. 1 mentre, al contrario, c'è un maggior peso delle amministrazioni regionali nei progetti delle aree ob. 3;
- la seconda area è costituita dai progetti che si rivolgono prevalentemente verso privati e verso imprese e parti sociali (rispettivamente 22,8% e 16,2% del totale), senza rilevanti differenze tra aree ob. 1 e ob. 3.

Tab. 1.4 - Destinatari degli interventi progettuali

Destinatari	Obiettivo		Totale
	1	3	
Amministrazioni centrali	6 3,9%	5 3,4%	11 3,6%
Amministrazioni regionali	21 13,5%	26 17,7%	47 15,6%
Amministrazioni locali	38 24,5%	30 20,4%	68 22,5%
Altre amministrazioni pubbliche	28 18,1%	30 20,4%	58 19,2%
Privati	37 23,9	32 21,8%	69 22,8%
Imprese e parti sociali	25 16,1%	24 16,3%	49 16,2%
<b>Totale</b>	155 100,0%	147 100,0%	302 100,0%

Fonte: elaborazione ISFOL - Area Interventi Comunitari



## **capitolo 2**

- **L'ATTUAZIONE  
DEI PROGETTI  
"TRASFERIMENTO  
DI BUONE PRATICHE":  
ALL'INTERNO DELLE  
POLICIES**



I risultati di questa analisi descrittiva sono stati organizzati prendendo in riferimento gli ambiti di intervento, i sistemi e le politiche, all'interno dei quali si sviluppa la realizzazione di ciascun progetto di trasferimento di buona pratica cofinanziato.

Tutte le attività realizzate agiscono, esclusivamente e talvolta in modo trasversalmente, su tre ambiti di sistema quali:

- il **sistema delle politiche di Formazione Professionale e Istruzione**, ed, 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**, dal punto di vista dell'orientamento, dell'integrazione espressa attraverso l'apprendistato e gli interventi per la creazione e il sostegno all'imprenditorialità e dello sviluppo locale<sup>1</sup>.

La suddivisione di questo capitolo in tre paragrafi distinti, tende a mettere in luce il contenuto sostanziale dei progetti di trasferimento delle buone pratiche e la loro collocazione all'interno degli ambiti considerati è stata operata prendendo in considerazione l'obiettivo prevalente dei singoli interventi.

Il diagramma seguente illustra questa "riorganizzazione concettuale", che orienta e facilita la lettura della descrizione sintetica dell'attuazione dei progetti

All'interno di ciascun paragrafo i progetti vengono analizzati sinteticamente secondo alcune categorie:

- gli oggetti del trasferimento e i soggetti coinvolti;
- l'intensità dello scambio (di informazioni, di esperienze, costituzione di reti informali/formali);
- il tipo di *mainstreaming* (orizzontale/verticale).

#### Gli oggetti del trasferimento e i soggetti coinvolti

Sotto questo titolo vengono sinteticamente illustrate le caratteristiche principali delle esperienze e pratiche oggetto del trasferimento, il contesto di destinazione, nonché i soggetti coinvolti nei processi attuativi sviluppati dai singoli progetti.

#### L'intensità dello scambio (di informazioni, di esperienze, costituzione di reti informali/formali)

Un elemento particolarmente utile nell'analizzare le modalità di trasferimento dell'innovazione effettivamente intraprese dai progetti è l'individuazione di tipologie di scambio. Come vedremo nel secondo Capitolo, il trasferimento della conoscenza si caratterizza in base alla trasformazione di significati durante lo scambio tra il "trasmittente" (attori e luogo ove la buona pratica è stata attuata) ed il "ricevente" (attori e luogo ove la buona pratica intende essere tra-

---

1 Una lettura più complessa potrebbe sottolineare come in realtà tutti questi "ambiti di intervento" si collocano all'intersezione fra sistemi: così ad esempio, la formazione continua o l'apprendistato si posizionano fra il sistema della formazione professionale e il sistema lavoro; le politiche sociali stanno fra il sistema omonimo e la formazione professionale; l'orientamento (nelle sue diverse forme di intervento) si pone fra l'istruzione e la formazione professionale e spesso all'intersezione di tutti i tre sistemi.

sferita). Questo processo avvia un percorso di continuo apprendimento, aperto agli attori, durante il quale essi sono, nel contempo, trasmettenti e riceventi. Tale processo, secondo una "logica a modularità crescente", caratterizza lo sviluppo di un progetto di trasferimento di buone pratiche.

- Trasferimento come scambio di informazioni  
Si tratta, in genere, della descrizione dell'iniziativa, delle metodologie usate e degli effetti della sua implementazione (lezioni, punti di forza e debolezze). Questo può avvenire in apposite riunioni o tramite supporti cartacei o informatici. In ogni caso si cerca di evidenziare il contenuto di quelle che sono ritenute essere le pratiche migliori o fattori di successo. Si possono elaborare a tal fine manuali sui metodi usati e guide di buona pratica.
- Trasferimento come scambio di esperienze e conoscenza (metodologie, strumenti di diagnosi ed analisi)  
Oltre che per fluidificare l'informazione, il trasferimento interviene al fine di attuare un "più interattivo percorso", nel quale si trasferiscono conoscenze. Questo può avvenire tramite visite, seminari, corsi di formazione, scambio di agenti, varie forme di collaborazione, assistenza, consulenza e *suivi*. È naturale che tale tipologia di scambio sia potenzialmente più efficace (in quanto più ricca) della precedente e presuppone l'esistenza di relazioni consolidate tra gli attori coinvolti nello scambio. Si tratta in genere di contatti frequenti e personali, tali da configurarsi come un vero e proprio lavoro di squadra in cui, da una parte, si conosce l'innovazione, come e perché le buone pratiche hanno funzionato e, dall'altra, perché e come adattarle al nuovo contesto locale. Che il ricevente si ponga queste domande non è affatto superfluo, in quanto esse rappresentano parte integrante del percorso di "contestualizzazione" (scomposizione e ricomposizione del quadro logico di progettazione).
- Trasferimento come sviluppo di reti tra agenzie, agenti e attori per lo sviluppo locale  
In questo caso l'elemento caratterizzante è dato dalla implementazione di processi che rispondano ad un'esigenza presente in tutti i contesti territoriali coinvolti: attuare nuove modalità di intervento finalizzate a flessibilità, decentramento, coordinamento delle azioni e all'uso combinato delle risorse disponibili nei territori interessati (sostenibilità). Si richiede maggiore autonomia degli organismi per rispondere alle esigenze ed alle condizioni locali. Si cerca di mettere in rete servizi, agenti ed "agenzie di sviluppo locale" (sistema dei SPI, parti sociali, enti locali, associazioni e gruppi di interesse economico e sociale). Quanto sopra richiede evidentemente un impegno consistente, dato che tale scambio non riguarda solo pochi agenti ed agenzie, ma coinvolge molteplici attori locali. È necessario creare un clima adeguato, animando e mobilitando gli attori locali. In genere, tale tipologia di scambio è efficace quando si presenta a completamento delle precedenti, quando è diventato consistente un sistema di relazioni e di contatti basati sulla conoscenza e sulla fiducia reciproca dei vari interlocutori, sia interni alla località interessata sia rappresentanti della località con la quale si vuole effettuare lo scambio di buona pratica. In tal modo, la combinazione degli effetti e dei fenomeni comportamentali più sopra enunciati viene governata distillando dalle esperienze oggetto dello scambio quanto è fattibile concretamente nella realtà interessata. Missione di chi anima tale tipo di scambio è quella di agire sui fenomeni di "resistenza e blocco", facilitare lo sviluppo di creatività locale, favorire il superamento della pri-



maria sensazione di non praticabilità di iniziative innovative perché esistono vincoli di varia natura e portata (ad esempio, impedimenti dovuti all'organizzazione ed alla legislazione nazionale, regionale, etc.).

### Il tipo di mainstreaming

L'analisi di concetti quali quelli di innovazione, riproducibilità e trasferibilità, introducono necessariamente - specie se si guarda il côté dei risultati e degli impatti - il concetto di *mainstreaming*, ampiamente utilizzato nell'ambito della progettazione comunitaria e più in particolare nelle Iniziative Comunitarie Adapt e Occupazione prima e Equal nel periodo di programmazione corrente. Nell'ambito della progettazione comunitaria il *mainstreaming* ha trovato una collocazione più aderente alla strategia concreta di trasmissione e valorizzazione dei risultati progettuali. Infatti, in quest'ambito, il *mainstreaming* (inteso come coinvolgimento degli attori interessati e ricadute verticali e orizzontali sui sistemi) diventa particolarmente importante in relazione alla sperimentazioni di soluzioni innovative e al trasferimento di buone prassi dal progetto comunitario al sistema locale o politico di riferimento.

La metodologia adottata per la raccolta e la trattazione delle informazioni relative ai progetti, coerentemente con l'esperienza maturata negli ultimi anni in tema di analisi del *mainstreaming*<sup>2</sup>, ha richiesto una attenzione particolare sulle seguenti dimensioni: 1) impatto accertato su procedure o normative; 2) acquisizione dei risultati da parte dei soggetti esterni al progetto; 3) ricaduta dei risultati sul territorio in termini di processi e relazioni. Ne consegue una definizione di macro tipologie di *mainstreaming* sia relativamente alle modalità di svolgimento che rispetto ai contenuti delle innovazioni trasposte al sistema<sup>3</sup>.

È però opportuno sottolineare che la verifica condotta sul *mainstreaming* innescato dall'attuazione del progetto, appare condizionata dalla durata troppo breve intercorsa tra la chiusura del progetto stesso e il momento della rilevazione. In altri termini la predominanza di tipologie di *mainstreaming* orizzontale dipende fortemente dal fatto che lo sviluppo del *mainstreaming* verticale è rilevabile solo nel medio - lungo periodo.

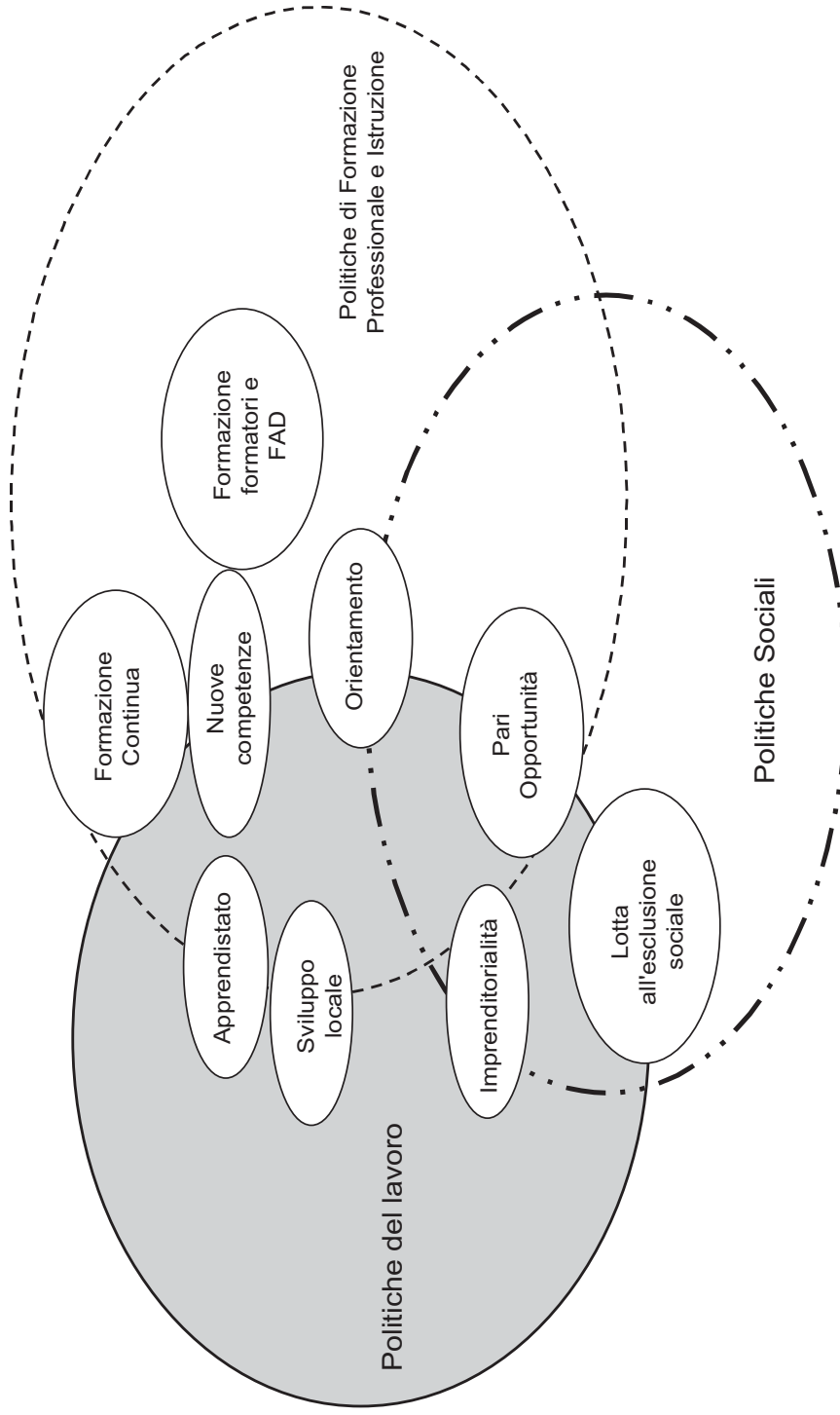
Se è vero che queste categorie di lettura consentono un'analisi aggregata dei progetti, va sottolineato come la natura particolare dei progetti di trasferimento tende ad incidere negativamente sulla possibilità di individuare ed esplicitare i caratteri omogenei e ricorrenti. Anche per questo motivo l'innovazione e l'originalità della buona pratica oggetto del trasferimento viene proposta in questo capitolo attraverso l'illustrazione dettagliata delle modalità attuative di alcuni progetti reputati come particolarmente significativi (*case study*), mentre, in termini di illustrazione sistematica e standardizzata dell'attuazione dei progetti, si rimanda al secondo volume.

---

2 A conclusione del percorso di accompagnamento e assistenza tecnica alle Iniziative comunitarie Adapt e Occupazione, l'ISFOL ha realizzato uno studio finalizzato alla valorizzazione dei processi di *mainstreaming* sviluppati in Italia all'interno dei due programmi nel periodo 1994 -1999 Cfr.: ISFOL, *Percorsi di innovazione: dal progetto al mainstreaming*, Pubblicazione CE - MLPS, Roma, 2001.

3 Si tratta di una classificazione in 4 macro tipologie di *mainstreaming* all'interno della quale il modello (innovazione): 1. innesca un processo di cambiamento e sviluppo locale che, sul medio e lungo periodo, può avere ricadute sul sistema di riferimento (verticale sul lungo periodo); 2. viene adottato dalle istituzioni di riferimento e trasferito nelle politiche (verticale sul medio periodo); 3. viene adottato da soggetti interni al progetto e messo a regime nell'ambito della stessa organizzazione proponente (verticale interno sul breve periodo); 4. viene adottato da altri soggetti operanti sul territorio, esterni al progetto (orizzontale esterno). Ibidem.

Diffusione dell'innovazione: gli ambiti di intervento dei 95 progetti di Trasferimento BP



## 2.1 • IL TRASFERIMENTO DELLE BUONE PRATICHE NELL'AMBITO DELLA FORMAZIONE (FORMAZIONE CONTINUA E QUALITÀ DELL'OFFERTA)

### 2.1.1 • LA FORMAZIONE CONTINUA

Gli oggetti del trasferimento e i soggetti coinvolti

Le buone pratiche che hanno la formazione continua come ambito principale di intervento si possono aggregare sulla base dei contesti interessati ai processi formativi o dei soggetti destinatari del trasferimento (contesti e soggetti spesso coincidenti). Un primo gruppo di progetti riguarda buone pratiche in cui le attività formative sono rivolte a lavoratori e/o imprenditori della PMI.

Il progetto *PIÙ VALORE - Migliorare la capacità di autodiagnosi nelle organizzazioni valorizzando le competenze interne* ha trasferito una buona pratica che consiste in una metodologia di analisi, diagnosi e intervento sull'organizzazione delle PMI, coinvolgendo il sistema associativo confindustriale, oltre ad SFC (Sistemi formativi Confindustria) che è il proponente. Le figure professionali chiave della buona pratica, individuate e formate, sono il Gestore Aziendale di Sistema, risorsa interna all'organizzazione dell'impresa, e l'Accompagnatore, un esperto di organizzazione indicato da SFC. La buona pratica viene trasferita da un'area territoriale composta dalle regioni più industrializzate del nord (oltre alla Puglia) a un gruppo di regioni del centro Italia (oltre all'Emilia Romagna). In ogni regione un'azienda è stata oggetto di un intervento dimostrativo.

Il progetto *Sprint Macerata*, rivolto alla formazione continua per piccoli medi imprenditori e/o responsabili d'impresa, consiste nel trasferimento di un servizio telematico di carattere informativo/orientativo/consulenziale, in grado di accrescere la loro consapevolezza su metodologie, strumenti e opportunità della new economy, applicabili ai rispettivi contesti aziendali. Il territorio dove la buona pratica era stata originariamente sviluppata è quello della Provincia di Roma, rispetto a cui quello della Provincia di Macerata presentava sufficienti analogie per quanto attiene il tessuto produttivo.

*SIFORMA NET - Sistema di formazione, orientamento e misure di accompagnamento in rete* è un progetto in cui la buona pratica consiste in un'azione di programmazione volta a valorizzare il capitale umano nelle PMI, attraverso un modello organizzativo che prevede il forte coinvolgimento degli attori locali (secondo il metodo definito "intesa a più soggetti"), e con un "sistema telematico aperto" come strumento sia di raccordo funzionale di tutte le attività realizzate che di aggregazione per gli operatori coinvolti. L'ampia e articolata partnership fra istituzioni e strutture formative, comprende anche alcuni destinatari del progetto, che hanno contribuito ad attuare azioni di sensibilizzazione sul territorio. La buona pratica, sviluppata nella Provincia di Lecce, viene trasferita nelle Province di Taranto e di Potenza.

Il progetto *TRAMES - Trasferimento di metodologie di E-Learning per le imprese sarde* intende trasferire un insieme di metodologie e di tecniche per la formazione in rete sviluppate per le PMI in Piemonte, adattandole al contesto della Sardegna. In una prima fase il trasferimento ha coinvolto anche il mondo della formazione professionale scolastica. La metodologia di trasferimento ha previsto interventi sia sul sistema della formazione professionale che su quello delle imprese (con un ruolo attivo dell'Associazione degli industriali di Cagliari), oltre a intervenire per l'integrazione fra i due ambiti, attraverso il coinvolgimento diretto di operatori della

formazione nella progettazione, realizzazione e valutazione di azioni pilota di formazione, rivolte alle imprese.

A questi progetti possiamo accostare quelli in cui le buone pratiche oggetto di trasferimento sono finalizzate alla formazione continua in settori economici e comparti produttivi particolari. Il progetto *Sistema flessibile di formazione al ruolo di capocantiere dell'edilizia storica* si colloca in un settore che, per quanto possa essere di limitate dimensioni, non può essere certo considerato irrilevante in un Paese come il nostro, dove il patrimonio edilizio meritevole e/o suscettibile di recupero ha invece dimensioni eccezionali. Oggetto del trasferimento sia la definizione della figura professionale che si occupa della gestione del cantiere, che la definizione delle relative competenze e del percorso formativo tipo, riconosciuto a livello europeo. La buona pratica è stata sviluppata infatti in collaborazione con organismi di formazione nazionale di diversi Paesi europei è stata testata a livello transnazionale e, a livello nazionale, in cinque città italiane ricche sia di monumenti storici che di un tessuto edilizio diffuso di interesse storico. Di particolare interesse la modularizzazione dell'intervento formativo, che consente di svilupparne i contenuti nel tempo, in più momenti successivi, senza appesantire in modo eccessivo l'impresa con il distacco dal cantiere delle persone in formazione. Il modello formativo sperimentato prevede infatti la definizione di Unità Formative Capitalizzabili (UFC), sviluppate in modo da essere condivisibili dal sistema formativo italiano. Tutto il materiale prodotto è confluito nella realizzazione di un "Centro Risorse per la formazione ai mestieri del recupero edilizio" raggiungibile via web sia dai centri di formazione che dagli utenti. Il Centro Risorse costituisce a tutti gli effetti una piattaforma FaD.

Nel settore della vendita e della manutenzione dei veicoli si collocano due progetti: *Dalla valutazione delle competenze alla formazione personalizzata: trasferimento di una buona pratica al sistema di officine autorizzate del settore dei veicoli industriali* e *Dalla valutazione delle competenze alla formazione personalizzata: trasferimento di una pratica al sistema delle PMI del settore distributivo di veicoli commerciali*. Sono due versioni del medesimo progetto di trasferimento, nel contesto territoriale rispettivamente delle regioni ob. 3 e delle regioni ob. 1.

La buona pratica è la metodologia/modello della mappatura e valutazione delle competenze (assessment), sviluppata nelle concessionarie di vendita IVECO e trasferita appunto alle officine. Le officine, che sono prevalentemente delle PMI, sono chiamate a rispondere ai mutamenti del mercato e la rapida evoluzione del prodotto richiede un costante aggiornamento delle competenze e la capacità di fornire alla clientela servizi innovativi, mentre il veloce turnover dei tecnici specialisti rappresenta una sorta di emorragia di risorse. Nel trasferimento dai punti vendita alle officine, la metodologia dell'*assessment* è stata mantenuta, ma le competenze da "mappare", valutare e sviluppare, che erano all'origine quelle gestionali, sono diventate quelle tecniche.

## Box 1 Dallo studio di caso “Dalla valutazione delle competenze alla formazione personalizzata: trasferimento di una buona pratica al sistema di officina autorizzate del settore dei veicoli industriali”

AVVISO 1/01 - Misura D1.

Attuatori: ISVOR Fiat

La buona pratica originaria è stata sperimentata dal Consorzio Coforma e da ISVOR con un progetto finanziato nell'ambito della circolare n. 65/99 del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale “Piani formativi aziendali e Piani formativi settoriali e territoriali”. Il progetto, detto anche P2000, era volto a sperimentare un metodo per lo sviluppo delle competenze (assessment) del personale di concessionaria. La buona pratica Originaria è risultata un valido strumento per rilevare i fabbisogni formativi del personale e strutturare interventi formativi mirati.

Il processo di attuazione del trasferimento della buona pratica originaria prende le mosse da un'indagine sulle officine autorizzate al fine di comprendere la struttura organizzativa e le figure professionali impiegate.

Per riformulare gli strumenti della buona pratica Originaria (l'assessment) è stato, infatti, indispensabile individuare i processi lavorativi, i profili professionali e le competenze richieste nelle officine che ben si differenziano dalle concessionarie. Un team di esperti ha riformulato il dizionario delle competenze relativo ai ruoli individuati nei processi lavorativi e ha ristrutturato il questionario di assessment differenziando le domande secondo le figure professionali.

Il trasferimento prevedeva, infatti, di munire le officine autorizzate non solo degli strumenti particolari per effettuare l'assessment, ma anche di offrire un supporto tecnico per formare all'interno dell'organico una risorsa in grado di effettuare la mappatura delle competenze.

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

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

L'importanza che ha avuto la conoscenza della buona pratica e del contesto nelle fase di attuazione del trasferimento è stata evidenziata dai soggetti intervistati. Il trasferimento ha permesso di “consolidare” una metodologia che era già entrata a far parte degli strumenti utilizzati da alcune realtà come le concessionarie. I processi di trasferimento hanno previsto un adattamento della buona pratica Originaria, la metodologia non è variata, ma è stata necessaria una fase di ricerca e studio per formulare i contenuti e modificare gli strumenti per rendere la buona pratica efficace nel contesto di trasferimento.

L'azione ha previsto un costante impegno dei due attori della partnership e dei soggetti collaboratori che hanno dovuto fare rete per facilitare il “primo contatto” con le organizzazioni. Il processo di trasferimento ha richiesto tempi superiori rispetto a quelli previsti in fase di progettazione, questo è stato probabilmente dovuto ai tempi di “risposta” delle officine autorizzate che, essendo piccole imprese, hanno dovuto conciliare l'impegno richiesto con il lavoro giornaliero. Inoltre, è stato necessario, in qualche caso, effettuare l'assessment in forma cartacea e questo ha richiesto un maggiore impegno e tempo per l'elaborazione dei dati. La condivisione della buona pratica ha permesso di raggiungere benefici oltre la scadenza del progetto, come ad esempio l'utilizzo permanente della buona pratica da parte della Casa madre e l'introduzione della metodologia nella piattaforma di comunicazione. 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. Infatti, i soggetti hanno verificato che i gap conoscitivi, evidenziati dall'assessment, corrispondevano a situazioni reali che molto spesso erano state trascurate. Il progetto ha rafforzato la rete tra officine, concessionarie e Casa Madre facilitando lo scambio di esperienze e esigenze. I responsabili del progetto sostengono che il modello di assessment, grazie al processo di trasferimento, si è confermato come buona pratica trasferibile in altri contesti e con il potere di “permeare” da un ambito all'altro delle strutture. La buona pratica è stata riconosciuta come efficace ed efficiente anche dal momento che i dati riepilogativi e di massima concernenti le competenze per officine e per copertura territoriale sono stati presentati all'UCIF, quest'ultima ha rilevato una marcata congruenza tra i risultati dell'assessment e i dati riguardanti la customer satisfaction.

Per il mainstreaming, è stato rilevato che le organizzazioni direttamente coinvolte dal trasferimento (le officine autorizzate) adottano in modo stabile la metodologia. Com'è stato possibile riscontrare durante l'intervista effettuata con uno stakeholder, i dossier/report individuali e di officina, prodotto dell'azione di assessment, sono ad oggi oggetto di analisi e punti di riferimento per la programmazione di attività formative. L'utilizzo da parte delle concessionarie e delle officine del modello di assessment è rafforzato dall'impatto che il progetto di trasferimento ha avuto su IVECO

e la rispettiva scuola tecnica. Infatti, IVECO in questi mesi sta strutturando una piattaforma web di comunicazione che permette di effettuare il test per l'assessment on line. Inoltre, nelle specifiche aree riservate all'accesso degli utenti tramite login e password, ogni lavoratore troverà tutti i risultati degli assessment svolti e la propria storia formativa. Nella piattaforma sarà disponibile il catalogo delle offerte formative. Ovviamente il sistema è a disposizione di tutte le concessionarie e le officine autorizzate IVECO. Questa piattaforma di comunicazione permetterà ai lavoratori di avere sempre presente il proprio iter formativo e professionale e di richiedere, in base ai risultati dell'assessment, i percorsi formativi che reputa soddisfino i propri bisogni formativi. Il soggetto, dopo aver consultato e dopo aver avuto l'approvazione della risorsa individuata come senior, potrà frequentare il percorso formativo erogato dalla scuola tecnica. L'Ente centrale intende diffondere a tutti i mercati la buona pratica, infatti la piattaforma quanto prima potrà essere condivisa da tutte le sedi d'Europa. IVECO, per continuare ad utilizzare e sviluppare la buona pratica ha costituito un team di esperti che aggiorna e implementa gli strumenti.

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

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

Questa rilettura della buona pratica trova conferma nelle modalità del trasferimento, il cui successo - unanimemente riconosciuto sia a livello di utenti che di stakeholder - si esprime come attuazione di un mainstreaming sia orizzontale (diffusione a sistema in tutta la rete delle officine autorizzate IVECO) che verticale (assunzione a sistema della buona pratica nel quadro della formazione generale della Casa madre) nell'area delimitata di una macrostruttura aziendale, senza uscire, in questa fase, a coinvolgere altri settori, pur indicati in linea di principio come potenziali stakeholder o fruitori.

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

Lo scarso impatto rilevato della "comunicazione esterna" nei confronti degli Enti pubblici territoriali, potenzialmente interessati, appunto, come soggetti attivi di un ulteriore trasferimento - se pur possa essere considerato nello specifico come un elemento critico delle fasi di trasferimento attuata dal progetto qui analizzato - apre al tempo stesso una prospettiva di notevole interesse di successiva e ulteriore dilatazione del campo di applicazione della buona pratica originaria, solo che possano essere superati gli "atriti" comunicativi e le reciproche difficoltà di avviare un primo percorso di concertazione. L'esempio della Provincia di Padova e del coinvolgimento complesso degli interessi "industriali" della macrostruttura d'impresa (IVECO) con gli interessi "politici" dell'Ente pubblico territoriale, addita un percorso virtuoso e una attraente prospettiva di sviluppo sia della buona pratica originaria che delle modalità di flessibilità, individualizzazione e funzionalità operativa, già collaudate nella procedura di trasferimento attuata.

La Pubblica Amministrazione è un settore dove la formazione continua è stata ed è, come dicevamo, oggetto di particolari attenzioni. Il progetto *Riorganizzazione della P.A. locale e decentramento dei servizi per la qualità urbana* consiste in un modello di riorganizzazione dell'assetto interno di una amministrazione comunale, realizzata attraverso l'esternalizzazione di alcuni servizi di manutenzione urbana. L'obiettivo evidente è quello di realizzare una migliore qualità dei servizi offerti ai cittadini utenti, una convenienza per l'Ente e un incremento dei

livelli occupazionali sul territorio. Il trasferimento della buona pratica originariamente sviluppata all'interno dell'Amministrazione comunale di Campobasso, che doveva inizialmente riguardare amministrazioni di province e comuni dell'Abruzzo con più di 5000 abitanti, è stato poi ampliato, inserendo nel target anche comuni più piccoli, unioni di comuni e comunità montane. Anche per quanto concerne i destinatari diretti, si registra un ampliamento del target: a Campobasso gli interventi formativi erano destinati a lavoratori provvisoriamente impegnati presso l'amministrazione come "lavoratori socialmente utili", per permetterne l'inserimento in imprese private operanti nei settori da esternalizzare.

La buona pratica del progetto *Analisi e sviluppo delle competenze per l'innovazione nella Pubblica Amministrazione* consiste in una nuova metodologia di rilevazione dei fabbisogni e di progettazione e sviluppo di competenze, sperimentata nella Provincia di Bologna e nei comuni del territorio bolognese e da trasferire, ovviamente contestualizzata, presso la Provincia di Salerno. Nel processo di trasferimento l'Amministrazione provinciale di Bologna ha sviluppato una riflessione sul modello attuato per perfezionarlo.

Nasce per la PMI, ma viene trasferita sia a imprese che ad amministrazioni pubbliche, la buona pratica proposta nel progetto *Developnet un modello di formazione efficace*. Essa consiste di due elementi: un *check-up* aziendale, con lo scopo di individuare e isolare le criticità e le potenzialità di crescita e sviluppo dell'impresa, ottenendo anche un forte coinvolgimento del titolare e del manager, e una metodologia - denominata "formazione intervento" - di assistenza metodologica e formazione, mirata a sviluppare la capacità di risolvere autonomamente le problematiche di propria competenza. Proprio la necessità per le Pubbliche Amministrazioni di far fronte ai processi di cambiamento ha suggerito la loro inclusione nel target dei destinatari.

Questo elemento, ossia PMI come origine e allargamento alla P.A. nel trasferimento, caratterizza anche il progetto *WEB CENTER: diffusione di buone pratiche di benchmarking per le P.M.I. attraverso supporti*. Qui la buona pratica è una metodologia di *benchmarking*, volta a implementare pratiche di autovalutazione e comparazione spesso carenti in molti contesti produttivi. La partnership vede l'Università di Padova (Dipartimento di innovazione meccanica e gestionale) insieme a società di servizi (di cui una emanazione del sistema confindustriale veneto). Destinatari del trasferimento, oltre alle aziende, per le quali la metodologia era stata sviluppata, le amministrazioni regionali, i comuni, le università, i parchi scientifici e tecnologici.

Interessante il progetto *Modelli di gestione delle comunità professionali on line*. La buona pratica, sperimentata nel contesto delle PMI, viene trasferita a un target molto specifico: i Caf e in particolare i responsabili assistenza fiscale. Consiste nella creazione e gestione di una comunità professionale on line, che, pensata per superare l'incapacità delle PMI di fornire alle proprie figure professionali intermedie un percorso formativo costante nel tempo e personalizzato, si adatta a un contesto nel quale si possono rilevare caratteristiche analoghe: da un lato 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), dall'altro una struttura a rete, articolata in unità territoriali di dimensione medio-piccola. Il principale prodotto e risultato è la creazione e il consolidamento di una web community come strumento di interazione, scambio e lavoro.

Gli ultimi progetti riguardano buone pratiche che non si riferiscono a settori particolari e consistono in un modello di formazione continua; due di essi si caratterizzano per concentrare l'innovazione intorno all'utilizzazione dello strumento formativo, la FaD, applicato alla formazione continua (per altro massicciamente utilizzato anche dagli altri progetti).

Il progetto *Sistema M.O.G.O.L.F.P. per la formazione just in time* intende trasferire un modello per la gestione ed erogazione di percorsi formativi alle imprese di un'area territoriale piuttosto omogenea, secondo principi di just in time e di adattabilità, modello che può, proprio per queste caratteristiche, incontrare consenso da parte delle aziende. Il modello si propone come uno strumento in dotazione alle fondazioni per la formazione continua (degli enti bilaterali e non). Esso fornisce alle aziende risposte adeguate in termini di tempestività, efficacia e qualità di servizio per le loro esigenze formative; dà all'ente finanziatore, pubblico o privato, la garanzia di risultati raggiungibili e coerenti, o armonizzabili, con le politiche di area e con la programmazione negoziata; consente alle agenzie formative di ascoltare le esigenze del cliente - impresa e/o lavoratore - apportando anche continue modifiche al processo formativo; offre al lavoratore l'opportunità sia di raggiungere obiettivi di aggiornamento e perfezionamento all'interno di logiche ed esigenze aziendali, sia la possibilità di sviluppare percorsi indipendenti dalla posizione lavorativa, in una logica di *long life learning*. Il modello risulta uno strumento funzionale per i fondi interprofessionali per la formazione continua e sembra applicabile in ogni tipo e ambito di finanziamento sia pubblico che privato. Nel corso del progetto si è avuta una verifica e revisione del modello all'interno dello stesso ente dove esso era stato originariamente sviluppato, piuttosto che un'estensione del campo di applicazione, che è peraltro prevista in futuro.

*RISORGECO - Risorse umane e organizzative in evoluzione convergente* intende trasferire un insieme di strumenti per l'analisi dei fabbisogni e la valutazione della formazione continua adottato all'interno del corso di laurea specialistica in Educazione degli adulti e formazione permanente della facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Genova. La buona pratica mette in condizione gli operatori del mondo della formazione continua (professionisti, esperti aziendali e delle parti sociali, neolaureati) di utilizzare un supporto multimediale di alta qualità per la progettazione, gestione e valutazione di iniziative formative. Il territorio dove la Buona pratica è stata trasferita è la Regione Liguria.

*Open Trainer: Metodologie integrate di formazione in rete e Laboratorio di innovazione dei servizi per la neo-impresa* sono due progetti che intendono trasferire una buona pratica che ha la stessa origine. Non si tratta però del caso abbastanza frequente in cui due progetti propongono in realtà due versioni dello stesso trasferimento, differenziate per le aree territoriali ob. 1 e ob. 3. In primo luogo non è lo stesso il soggetto proponente e troviamo soltanto un partner in comune.

In entrambi i casi oggetto del trasferimento è una struttura a rete, che utilizza una piattaforma denominata *Myelearning*. Ma le caratteristiche che definiscono la buona pratica sono diverse. Nel primo progetto si tratta di un modello evoluto di formazione on line, basato sulla costruzione di una vera e propria comunità virtuale di scambio e collaborazione fra i partecipanti. I destinatari sono consulenti, coordinatori, docenti, liberi professionisti, nell'ambito della formazione aziendale e continua, suddivisi in gruppi per progettare un microintervento formativo. È previsto poi un secondo livello di destinatari, cioè i lavoratori delle PMI.



Nel secondo progetto invece il modello organizzativo, cioè la rete intesa come un insieme di attori dotati di un relativo grado di autonomia, che realizzano attività o scambi di informazione in funzione di un obiettivo comune, e secondo modalità/strumenti definiti, ha come destinatari diretti sul territorio i BIC, strutture di servizio che offrono assistenza tecnica (consulenza, formazione e informazione) alle PMI in fase di avvio. È ai neo-imprenditori quindi che viene offerto un luogo virtuale dove non solo trovare servizi personalizzati di informazione, formazione e consulenza, ma anche instaurare rapporti di collaborazione, confronto e crescita comune con altre imprese. Vengono messi in rete, attraverso l'attivazione di un portale, soggetti che altrimenti non avrebbero potuto sviluppare forme di sinergia e collaborazione.

### Intensità dello scambio

Un utile criterio di lettura dei progetti di trasferimento di buone pratiche è il livello di scambio fra i soggetti promotori/partner e/o destinatari. Dallo scambio di informazioni, allo scambio di esperienze, alla costituzione di reti più o meno formalizzate, siamo di fronte a una sequenza modulare, in cui ogni livello comprende il precedente, rispetto al quale costituisce un salto di qualità. In questo ambito d'intervento, molti progetti si fermano al livello dello scambio di informazioni.

Lo scambio di esperienze conduce di solito alla costituzione di una struttura informale, coinvolta, in tutto o in parte, nella gestione del progetto di trasferimento.

Tale struttura assume spesso la denominazione di comitato di pilotaggio (progetti *PIÙ VALORE - Migliorare la capacità di autodiagnosi nelle organizzazioni valorizzando le competenze interne*, *Sprint Macerata* e *Sistema flessibile di formazione al ruolo di capocantiere dell'edilizia storica*) o di comitato guida (progetto *Analisi e sviluppo delle competenze per l'innovazione nella Pubblica Amministrazione*).

La costituzione di una rete è talvolta il prodotto/risultato del processo di trasferimento, come struttura destinata a sopravvivere alla conclusione del progetto stesso. La rete raccoglie alcuni o tutti i soggetti coinvolti. Con l'attivazione di una rete si conclude (ovviamente) il progetto *SIFORMANET - Sistema di formazione, orientamento e misure di accompagnamento in rete*. Una rete fra i formatori dei centri coinvolti rimane attiva una volta concluso il progetto *Sistema flessibile di formazione al ruolo di capocantiere dell'edilizia storica*. I due progetti *Dalla valutazione delle competenze alla formazione personalizzata*: hanno visto alla fine rafforzata la rete già esistente fra officine, concessionarie e Casa madre. È una rete la community fra gli operatori dei Caf che era oggetto e prodotto del progetto *Modelli di gestione delle comunità professionali on line*, così come la comunità virtuale di *Open Trainer: Metodologie integrate di formazione in rete* e il luogo virtuale di scambio del progetto *Laboratorio di innovazione dei servizi per la neo-impresa*.

Mentre portali, siti internet e simili strutture, presenti fra i prodotti di quasi tutti i progetti fin qui esaminati, sono certamente una forma elementare di rete, ma sono spesso soltanto il risultato delle tecnologie adottate e non della scelta di un modello organizzativo permanente.

### Tipologia di mainstreaming

È stato messo in evidenza nel primo capitolo come il trasferimento di buone pratiche sia un'applicazione privilegiata del concetto di mainstreaming. Utilizzando la distinzione fra mainstreaming verticale e orizzontale, possiamo affermare che i progetti di trasferimento fin qui esami-

nati costituiscono prevalentemente esempi del secondo tipo: anche il trasferimento della buona pratica a una platea di soggetti destinatari più ampia di quella originaria, non costituisce di per sé mainstreaming verticale, se non viene toccato un livello di governance più alto. In cinque progetti, a un percorso di mainstreaming orizzontale, si affianca il coinvolgimento, almeno in parte, di un livello superiore. La buona pratica del *Sistema flessibile di formazione al ruolo di capocantiere dell'edilizia storica* risulta alla fine adottata dall'intero sistema formativo paritetico nel settore edile; il modello dell'assessment, la buona pratica trasferita con i due progetti *Dalla valutazione delle competenze alla formazione personalizzata:...* è stata recepita e accolta da IVECO (la Casa madre); del *Sistema M.O.G.O.L.F.P. per la formazione just in time* gli attuatori dichiarano che il Ministero del Lavoro ha espresso l'intenzione di avviare una applicazione sperimentale del progetto all'interno delle sue strutture; la buona pratica del progetto *PIÙ VALORE - Migliorare la capacità di autodiagnosi nelle organizzazioni valorizzando le competenze interne* è stata finanziata a livello regionale, in Emilia Romagna. In tutti gli altri progetti, siamo di fronte soltanto a una forma di mainstreaming orizzontale.

### **2.1.2 • QUALITÀ DELL'OFFERTA FORMATIVA (FORMAZIONE FORMATORI, FaD, NUOVE COMPETENZE)**

Le buone pratiche che riguardano la formazione dei formatori presentano un interesse particolare, perché intervengono su un livello cruciale del sistema formativo, si tratti di formatori del sistema della formazione professionale, di insegnanti della scuola secondaria superiore o di docenti dell'università.

#### Gli oggetti del trasferimento e i soggetti coinvolti

Il progetto *CREDIT. Favorire il riconoscimento di qualifiche e crediti tra regioni italiane trasferendo un modello europeo (Ulixes European School)* intende trasferire la buona pratica sperimentata nella "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. Con il trasferimento, si vuole apportare un contributo deciso 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. I destinatari sono rappresentati dai dirigenti e i funzionari delle strutture tecniche degli assessorati regionali e provinciali, i progettisti e gli operatori dei sistemi di formazione delle Regioni Puglia e Basilicata, oltre ai vertici istituzionali delle regioni coinvolte (oltre alle due destinatarie del trasferimento, l'Emilia Romagna, che era coinvolta nel processo di sviluppo della buona pratica originaria).

*Quality Point: formazione permanente in "palestra"* è un progetto che intende trasferire un sistema integrato di servizi e strumenti per la formazione aperta e flessibile. La buona pratica, nata per supportare gli interventi di formazione continua in ODL (*Open Distance Learning*), può ritenersi adattabile a tutti i contesti dell'universo formativo. 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 ai bisogni di crescita professionale e personale dei formandi. Il trasferimento della buona pratica

nei contesti regionali di Sicilia e Sardegna, passa attraverso il coinvolgimento dei centri di formazione professionale, in grado di sperimentarne la metodologia all'interno di un sistema che, a livello territoriale, deve aver prima maturato una serie di accordi e di scelte condivise con tutti gli attori chiave del contesto socio-economico interessato.

Come i due precedenti, anche il progetto *OPEN IDEA (Orientamento e Promozione di Expertise Nell'Implementazione e Diffusione di Esperienze e Azioni)* si rivolge alle strutture della formazione professionale offrendo una metodologia per la personalizzazione delle offerte formative, rivolta a tutti coloro che si occupano di progettazione di azioni a supporto dell'occupabilità giovanile. L'adozione di una buona pratica, consistente in un modello di personalizzazione degli interventi formativi da parte delle amministrazioni regionali, locali e 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 l'incontro fra la domanda e l'offerta di lavoro, dall'altro concorre allo sviluppo del sistema formativo diffondendo approcci e modalità innovative, in un'ottica di passaggio da un'attività centrata sul prodotto ad un servizio basato sul cliente. La buona pratica, sviluppata in Emilia Romagna, viene trasferita ad altre tre regioni ob. 3 (Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Lazio).

A tutte le organizzazioni scolastico-formative della Regione Sicilia si rivolge il progetto *Valutazione dell'efficacia nei processi di integrazione fra formazione, istruzione e mercato del lavoro*, con l'intento di trasferire un modello organizzativo aziendale nato per le PMI ed elaborato mediante lo sviluppo di un modello di *benchmarking* sui processi aziendali, che prevedeva il passaggio da una gestione funzionale a una gestione per processi. La contestualizzazione (scomposizione e ricomposizione) della buona pratica alle organizzazioni scolastiche ne ha reso possibile il trasferimento, consentendo alle scuole di migliorare il processo di modernizzazione della loro offerta formativa. L'architettura dell'attività formativa proposta nel modello vede la scomposizione delle attività in quattro sottoprocessi: analisi dei fabbisogni formativi, progettazione dell'offerta, promozione-erogazione e orientamento dell'offerta, e valutazione. La conoscenza da parte di insegnanti e dirigenti scolastici del processo così articolato si inserisce nella prospettiva della costruzione del nuovo sistema di Formazione Tecnica Superiore Integrata e del riordino dei curricula degli istituti secondari superiori.

Ancora alla scuola secondaria superiore guarda il *Progetto Campus: modelli innovativi per la Formazione Continua nella Scuola*. La buona pratica consiste in un modello di Formazione formatori, sviluppato per costruire una nuova figura professionale, il "formatore della sicurezza sul luogo di lavoro", e giudicato funzionale, in tema di formazione sui temi della sicurezza in ambito scolastico, alle esigenze rilevate per il personale docente degli istituti superiori della Provincia di Agrigento.

Con il progetto *Manager didattico: una nuova figura professionale per l'università* siamo invece a livello di istruzione/formazione universitaria. La buona pratica che il progetto intende trasferire è stata sviluppata all'Università Ca' Foscari di Venezia per formare, sperimentare e introdurre negli Atenei la figura del manager didattico, come facilitatore dei processi, per "garantire una gestione strategica dei processi formativi e un'erogazione ad alti livelli qualitativi dei servizi formativi". È stata la stessa Università, senza partner, ma con un accordo con la Conferenza dei Rettori, a condurre il processo di trasferimento, che, coinvolgendo il personale dipendente e i collaboratori di 42 università in 12 regioni del centro nord, si è concluso

con la formazione di 271 figure di manager didattici e di esperti avanzati di processi gestionali della didattica.

Interessa invece formatori di tutti i livelli il progetto *A.P.E. Azione Promozione Europa*, finalizzato all'innalzamento della "qualità dell'offerta formativa". La buona pratica è un insieme di metodologie e strumenti finalizzati a dare 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. Utilizzando tali metodologie e tali strumenti è possibile realizzare iniziative di mobilità, esperienze lavorative e di inserimento lavorativo in contesti transnazionali e nazionali, per giovani inseriti in percorsi di istruzione secondaria superiore, di formazione professionale e di formazione universitaria. La buona pratica, sviluppata e sperimentata in un contesto europeo, è stata trasferita nella Regione Sardegna, coinvolgendo dirigenti, docenti e responsabili amministrativi di istituti d'istruzione, nonché responsabili e operatori di assessorati alla formazione.

## Box 2 Dallo studio di caso "ApE. Azione promozione Europa".

AVVISO 1/01 - Misura II.1.B

Attuatori: ITSOS Marie Curie di Milano, ISFOR API di Cagliari, ITC Deffenu di Olbia, Career Point Milano e SINTAGMA srl di Roma

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)

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, chiamati a 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. L'ambito territoriale interessato dal trasferimento è stata 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.

I risultati del progetto sono stati:

- l'opera di trasferimento ha coinvolto circa 500 soggetti, il processo di sensibilizzazione ha raggiunto 400 soggetti e la formazione direttamente 141, 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 prototipo/cascata, con il suo effetto moltiplicatore, ha consentito di valorizzare le risorse in una logica di trasferimento continui. Inoltre è risultato estremamente efficace l'utilizzo di una formazione "in pre-

- senza” associata ad una fase di formazione a distanza “on-line”, per la preparazione delle figure professionali;
- durante il trasferimento c'è stata una buona integrazione nel lavoro operativo fra Dirigenti e docenti/formatori. Positiva la valutazione dei corsisti espressa al termine dei corsi (risulta da questionari predisposti);
  - la scelta di operare su équipe 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 (la Sardegna) ad un aumento delle capacità progettuali per la pianificazione degli interventi, progettazione di strumenti, individuazione delle risorse, programmazione delle fasi, gestione, controllo e valutazione. Sono stati elaborati infatti 35 progetti di mobilità per lo più collocamenti di cui tre di rete. In particolare alcuni progetti elaborati durante i corsi prototipo sono stati presentati il 14 febbraio 2003 all'Isfol, per il programma Leonardo da Vinci, per essere ammessi al finanziamento relativo al bando 2003 per progetti di mobilità: 4 hanno passato la selezione, 3 per collocamento e 1 per scambio formatori;
  - [www.apesardegna.net](http://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. Il database per la ricerca dei partner viene sempre aggiornato;
  - si è creato un maggior rapporto fra imprese e formazione, da cui una incentivazione all'innovazione e c'è stata una spinta verso la progettazione di una 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 Ape a Verona, per “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. Ape 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;
  - l'organizzazione di un convegno conclusivo (Sassari 2003).

Le conclusioni che possono essere tratte riguardano essenzialmente l'esistenza nel territorio della Regione Sardegna di un clima favorevole nei confronti dell'azione di trasferimento di buone pratiche per il quale il Progetto APE è stato pensato. Tale clima è rafforzato dai dati relativi alla situazione progettuale, da quelli relativi all'interesse espresso nei confronti delle tematiche sulla mobilità transnazionale, dalla disponibilità manifestata dagli operatori verso eventuali percorsi formativi e infine dalla rete di collaborazioni che sia pur a livello prettamente regionale è presente tra le diverse realtà, istituzionali e non, del territorio, rete che può sostenere la riuscita del trasferimento. La risposta alle domande iniziali dalla quale era partita la ricerca, in riferimento all'esistenza nel territorio di un reale bisogno di formazione alla progettazione in ambito europeo, ha avuto una risposta positiva e i risultati emersi suggeriscono una fiducia di fondo nei confronti di una adesione potenzialmente idonea a generare un efficiente ed efficace trasferimento di competenze.

Come abbiamo visto, molti progetti il cui ambito di intervento è la formazione ricorrono spesso allo strumento FaD; qui di seguito, invece sono trattati progetti in cui la buona pratica è essenzialmente il modello *Open Distance Learning*, applicato alla scuola, alle imprese e nel sistema formativo regionale.

Il progetto *Trasferimento di metodologie didattiche innovative per le imprese*, che alla data di redazione della presente scheda risulta ancora non concluso, intende trasferire una buona pratica consistente in un insieme di metodologie, strumenti e modalità organizzative di interventi di formazione a distanza. Dal Piemonte a quattro regioni meridionali, la buona pratica viene trasferita per contrastare due fattori di criticità per la crescita del tessuto produttivo nelle regioni ob. 1: la presenza di personale poco competitivo e la scarsa propensione allo scambio di know-how. La diffusione di Internet negli ultimi anni, e quindi la disponibilità di attrezzature tecnologiche per la formazione on line, oltre alla maggior definizione del quadro normativo e finanziario, dovuta alle circolari ministeriali che regolano le attività formative realizzate in FaD, hanno reso possibile il processo di trasferimento. Il trasferimen-

to del modello presuppone il coinvolgimento di due tipologie di destinatari: gli organismi di formazione, con i loro addetti (responsabili, formatori, progettisti della formazione), le imprese, con i loro dipendenti.

Il *Trasferimento della buona prassi MUST (modelli di universi simulati e tutoriali) sviluppata dalla Mafrau per la realizzazione di prodotti autoformativi* è una metodologia innovativa e originale, che parte dallo studio delle scienze cognitive e dalla loro applicazione nei sistemi informatici, per migliorare la qualità dell'apprendimento. Il metodo si struttura su due livelli interconnessi. Il sistema tutoriale e l'universo di simulazione. La metodologia, sperimentata in ambito aziendale, in corsi per disoccupati di lunga durata e per lavoratori socialmente utili, nonché per la formazione della dirigenza pubblica (nella scuola, per il conseguimento della qualifica dirigenziale da parte dei Capi d'istituto), viene trasferita al sistema scolastico della Regione Basilicata, con il duplice obiettivo di creare un polo produttivo di corsi autodidattici con il metodo MUST e di agevolare la diffusione della cultura dell'E-Learning nel tessuto produttivo e amministrativo della regione. Nelle fasi del trasferimento il progetto è stato rimodulato, con l'inserimento di altri destinatari e di altri attori potenzialmente interessati. Dal sistema scolastico, si è passati al sistema della formazione nella sua più larga accezione: centri per la formazione professionale, enti di formazione, associazioni professionali operanti, o interessate in prospettiva al settore dell'E-Learning.

Al sistema formativo regionale guardano anche due progetti che prevedono, con poche differenze, il trasferimento della stessa buona pratica in aree territoriali diverse. Si tratta di due progetti (con lo stesso titolo e soggetto proponente e *Misure di sistema per l'integrazione della FaD nel sistema formativo regionale* rispettivamente riferiti ad aree territoriali ob. 1 e ob. 3.

La buona pratica è finalizzata a rendere la FaD un elemento permanente del sistema formativo regionale. Le differenze fra i due processi di trasferimento sembrano potersi ricondurre al fatto che nell'area territoriale dove la buona pratica è stata sviluppata e nelle aree di trasferimento c'è stato un diverso sviluppo del sistema della formazione a distanza e questo rende necessario un processo di riadattamento, con esiti leggermente diversi.

Il progetto *Trasferimento di metodi e procedure di un sistema FaD* considera come buona pratica la capacità di progettare, realizzare e valutare prodotti e servizi FaD. Secondo un modello messo a punto da Enea, è stato possibile creare e condividere procedure operative utilizzabili da sistemi e in contesti diversi, universitari, professionali, imprenditoriali. Con il trasferimento delle procedure si è quindi avviato un processo che favorisce l'uniformità fra sistemi, consentendo in tal modo non solamente ulteriori trasferimenti futuri, ma anche un costante confronto e scambio in un'ottica di continuo miglioramento. L'incrocio fra la tecnologia di "rete" e i principi di "qualità" rende il modello particolarmente innovativo e tale da consentire 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.

Anche *Dosy ob. 1-Sviluppare le competenze organizzative per i giovani in fase di inserimento lavorativo* e *Dosy ob. 3-Sviluppare le competenze organizzative per i giovani in fase di inserimento lavorativo* riguardano un modello di formazione ODL per lo sviluppo di "nuove competenze". Siamo di nuovo di fronte a due versioni dello stesso progetto e la buona pratica da trasferire è un modello denominato Dosy, basato sull'assunto che le competenze relazionali,

comunicative e organizzative non si acquisiscono attraverso una formazione teorica, né esclusivamente nell'attività lavorativa, ma in un contesto che attraverso la formazione pratica e l'uso di materiali didattici ad hoc, permetta alla persona di riflettere sulla sua esperienza in azienda e sul processo lavorativo nel quale è quotidianamente inserita. Della buona pratica originaria, costruita in riferimento a giovani con CFL in fase di inserimento lavorativo, per favorire la conferma dei contratti, erano state definite le parti fondanti, che non potevano in alcun modo venire modificate: il sistema condiviso di competenze e l'individuazione delle competenze messe a punto con le parti sociali; le due strutture chiave (agenzia formativa e impresa); la definizione dei tre attori del processo formativo (il tutor, come interfaccia tra processo di apprendimento e agenzia formativa; il mentor, come interfaccia tra processo di inserimento professionale-apprendimento e impresa; oltre al corsista); il contratto formativo, relativo al project work, che il corsista dovrà sviluppare per la durata del CFL, integrando gli obiettivi formativi con quelli di sviluppo professionale.

### Intensità dello scambio

La sequenza modulare delle tipologie di scambio attuate dai progetti (dallo scambio di informazioni, allo scambio di esperienze, alla costituzione di reti più o meno formalizzate), in cui ogni livello comprende il precedente, non viene sviluppata da tutti i progetti in quest'ambito analizzati. Solo in alcuni casi, però, lo scambio non evolve verso forme più complesse qualitativamente superiori dalla forma rappresentata dallo scambio di informazioni.

Lo scambio di esperienze punta più in alto, fino alla costruzione di una "cultura comune" come nel caso del progetto *OPEN IDEA Orientamento e Promozione di Expertise nell'Implementazione e Diffusione di Esperienze e Azioni*. Lo scambio di esperienze conduce, di solito, alla costituzione di una struttura, più o meno formalizzata, coinvolta, in tutto o in parte, nella gestione del progetto di trasferimento.

Tale struttura assume varie possibili denominazioni: comitato di pilotaggio (progetto *Valutazione dell'efficacia nei processi di integrazione fra formazione, istruzione e mercato del lavoro*), comitato di progetto (progetto *Quality Point: formazione permanente in "palestra"*, che prevede anche gruppi di lavoro, fra interlocutori di contesti territoriali diversi e settori diversi, per favorire l'incontro fra operatori dei Centri di formazione professionale), gruppi di lavoro (per la realizzazione dei progetti pilota previsti dal progetto *Trasferimento della buona prassi MUST (modelli di universi simulati e tutoriali) sviluppata dalla Mafrau per la realizzazione di prodotti autoformativi*).

Il Laboratorio interregionale previsto dal progetto *CREDIT. Favorire il riconoscimento di qualifiche e crediti tra regioni italiane trasferendo un modello europeo (Ulixes European School)* ha lo scopo di condividere e validare la configurazione di profili professionali identificati.

Nel *Progetto Campus: modelli innovativi per la Formazione Continua nella Scuola* è la piattaforma tecnologica "Campus virtuale" a consentire il confronto e lo scambio di esperienze, attraverso la chat e il forum.

Nel caso delle *Misure di sistema per l'integrazione della formazione a distanza nel sistema formativo regionale* l'attività di scambio si è caratterizzata come servizio di consulenza/confronto sui rispettivi contesti di riferimento, favorendo l'acquisizione di nuove competenze. Anche nei due progetti *Dosy - Sviluppare le competenze organizzative per i giovani in fase di inseri-*

*mento lavorativo* lo scambio di esperienze e modelli è stato una delle attività principali.

La costituzione della rete rappresenta il prodotto/risultato del processo di trasferimento, come struttura destinata a sopravvivere alla conclusione del progetto stesso. La rete raccoglie alcuni o tutti i soggetti coinvolti. Un progetto articolato su diverse realtà territoriali può prevedere più reti, ciascuna delle quali raccoglie i soggetti locali in ciascuno dei territori coinvolti (il progetto *A.P.E. Azione Promozione Europa* si conclude con l'intensificarsi delle reti locali funzionali al progetto). La rete è il modello organizzativo dei progetti *Dosy ob. 1 e 3-Sviluppare le competenze organizzative per i giovani in fase di inserimento lavorativo*.

Anche in questo ambito però possiamo affermare che portali, siti internet e simili strutture, presenti fra i prodotti di quasi tutti i progetti fin qui esaminati, sono certamente una forma elementare di rete, ma soprattutto rappresentano il risultato delle tecnologie adottate. Qualche volta, da parte dei soggetti attuatori, c'è la tendenza a connotare questi "risultati tecnologici" come modelli organizzativi permanenti. Questa sovra valutazione è particolarmente evidente nei casi in cui la buona pratica è un modello di FaD.

#### Tipologia di mainstreaming

Riprendiamo la distinzione fra mainstreaming verticale e orizzontale. Possiamo affermare che i progetti di trasferimento fin qui esaminati costituiscono prevalentemente esempi del secondo tipo: anche il trasferimento della buona pratica a una platea di soggetti destinatari più ampia di quella originaria, non costituisce di per sé mainstreaming verticale, se non viene toccato un livello di governance più alto.

Fa eccezione il progetto *Dosy ob. 3-Sviluppare le competenze organizzative per i giovani in fase di inserimento lavorativo* che ha visto la costituzione di un gruppo di lavoro sulla certificazione delle competenze con la finalità di stipulare un accordo quadro, condiviso da tutte le regioni coinvolte, per il riconoscimento delle competenze acquisite tramite *Dosy*.

Da sottolineare il processo di trasferimento della buona pratica *Manager didattico: una nuova figura professionale per l'Università*. In questo caso, è all'avvio del progetto che c'è un accordo, con la sottoscrizione di un protocollo d'intesa, fra l'università proponente e la CRUI (Conferenza Rettori Università Italiane) per sensibilizzare le università rispetto alla adozione del modello proposto dal progetto.



## 2.2 • IL TRASFERIMENTO DELLE BUONE PRATICHE NELL'AMBITO DELLE POLITICHE SOCIALI (INCLUSIONE SOCIALE E PARI OPPORTUNITA')

### 2.2.1 • LA LOTTA ALL'ESCLUSIONE SOCIALE

#### Gli oggetti del trasferimento e i soggetti coinvolti

I progetti di trasferimento buone pratiche finalizzati alla lotta all'esclusione sociale sono quasi tutti relativi ad azioni che si riferiscono al mercato del lavoro, promuovendo l'inserimento o sostenendo la permanenza in esso di soggetti a vario titolo definiti come "svantaggiati".

Il rischio dell'esclusione può riguardare soggetti segnati da una serie di svantaggi, sociali, economici e/o culturali, oppure portatori di handicap (con condizioni di disabilità fisica o psichica), oppure soggetti ostacolati nella vita dallo stigma conseguente a particolari esperienze negative (tossicodipendenza, carcere).

I progetti possono riguardare buone pratiche nate in settori produttivi o in contesti territoriali diversi da quelli in cui vengono trasferite, mantenendo le caratteristiche dei soggetti destinatari, ma accade frequentemente che buone pratiche, originariamente destinate a soggetti caratterizzati da una peculiare forma di svantaggio, vengono poi applicate a soggetti che presentano altri tipi di svantaggi (o ne accumulano diversi), realizzando così una particolarmente significativa forma di mainstreaming.

Nel caso del progetto *ReLaIS*, la buona pratica è originata da un progetto destinato a soggetti definiti "deboli". Nel processo di trasferimento l'obiettivo è la messa in connessione di almeno quattro ambiti di intervento (lavoro, formazione, sanità, sociale), per consentire ai diversi attori che in tali sottosistemi operano di agire in modo coordinato. Il trasferimento dalla ASL di Frosinone ad altre realtà della Regione Lazio, due ASL romane e le Province di Viterbo e Latina, ha come oggetto proprio la costruzione di una rete fra i sottosistemi, strutturata con modalità formali diverse, a seconda delle caratteristiche dei contesti.

Nel progetto *Percorsi di transizione. Orientamento per il reinserimento sociale e lavorativo nell'area penitenziaria*, la buona pratica si proponeva di favorire l'inserimento lavorativo degli ex detenuti attraverso la partecipazione a percorsi di orientamento e ad esperienze lavorative in aziende del territorio, ma già nel progetto originario si era allargata contribuendo a delineare il Piano sociale regionale dell'Umbria (1999) riguardante i Servizi per l'occupabilità rivolti alle fasce deboli. Il trasferimento (da Perugia a Firenze) da un lato ripropone i detenuti e gli ex detenuti come destinatari della pratica, dall'altro annovera fra i suoi prodotti la revisione delle Linee guida della Provincia di Firenze relativamente a compiti, competenze e bisogni formativi degli operatori addetti all'inserimento lavorativo delle fasce deboli in genere.

Nel progetto *Patent Learning* la buona pratica originaria aveva lo scopo di favorire l'inserimento lavorativo di ex-tossicodipendenti, ma il trasferimento, il cui proponente è una Associazione del Terzo settore attiva nel recupero dei tossicodipendenti, è più ambizioso e concerne un modello di inserimento socio-lavorativo e di creazione di impresa sociale rivolto a soggetti svantaggiati in genere.

Il progetto *Orientamento, formazione integrata ed inserimento al lavoro* intende trasferire una buona pratica nata in cinque Centri territoriali permanenti (CTP) di Alba e di Torino, con un'utenza specifica: allievi immigrati, con una discreta esperienza formativa, ma con scarse espe-

rienze lavorative. Anche in questo caso, il modello, trasferito nella Provincia di Ragusa, è stato riadattato e contestualizzato, guardando in generale all'inserimento lavorativo di soggetti deboli sul mercato del lavoro, guardando in particolare ai disoccupati adulti.

### Box 3 Dallo studio di caso "Re.La.I.S. - Reti di lavoro per l'inclusione sociale"

AVVISO 1/01 - Misura B1.

Attuatori: Fondazione LABOS, Istituto per gli Studi sui Servizi Sociali, ASL Frosinone (Dip. Disagio, Devianza e Dipendenze)

La buona pratica, origine del progetto di trasferimento, è finalizzata alla realizzazione di politiche di inserimento lavorativo dei soggetti deboli. La buona pratica è nata nel 1998 da una proposta del Dipartimento D3 della ASL di Frosinone attuata con un finanziamento biennale dell'Iniziativa Comunitaria Occupazione-Integra; l'attività è successivamente proseguita con finanziamenti specifici della Asl, derivanti dal Fondo Nazionale Lotta alla Droga, e progressivamente è stata adottata come una normale prassi di lavoro all'interno dello stesso Dipartimento.

L'elemento di caratterizzazione innovativa è stato una concezione dell'inserimento lavorativo inteso non come uno step nel processo riabilitativo, ma come fattore di ristabilimento dell'autonomia personale del soggetto debole. Ne è derivata una strategia di intervento mirata alla costruzione di una rete coordinata di attori operanti nel territorio, in grado di produrre - attraverso la concorrenza dei quattro sistemi coinvolti (lavoro, formazione, sanità, sociale) - un orientamento sinergico ed una prassi operativa che garantissero un inserimento del soggetto debole nel mondo del lavoro effettivamente partecipato.

All'interno delle istituzioni coinvolte l'azione ha prodotto, a livello di procedimento ordinario, una radicale modifica della concezione del lavoro per soggetti deboli e una reale interconnessione tra sistemi. Il processo di attuazione del trasferimento della buona pratica originaria prende le mosse dalla constatazione della complessità del progetto che ha dato vita a tale pratica e che la prassi lavorativa ormai consolidata nello specifico contesto del network costituito dalla ASL di Frosinone richiedeva, per avviarne efficacemente il trasferimento, da una rivisitazione analitica sia degli obiettivi che degli strumenti di attuazione, con particolare riguardo a quelli legati alle componenti specifiche del territorio e dei soggetti partecipanti.

Questo procedimento - unanimemente giudicato sia dagli attuatori che dai partner intervistati, come fondamentale e prioritario - ha comportato, nella prima fase del progetto Re.La.I.S, una "scomposizione" della buona pratica in distinte fasi in modo da ricostruire per parti un modello di trasferimento gestibile nella diversità e variabilità dei contesti di destinazione. Il trasferimento è stato concepito, quindi, come la costituzione e l'attuazione di una metodologia di sostegno alla costituzione di un macro-modello di intervento, concepito come struttura di interconnessione tra i quattro sottostanti sistemi -costituiti nelle aree della sanità, del sociale, della formazione e del lavoro (organizzazioni regolatrici e sistema d'impresa) - primariamente coinvolti nei processi di inserimento nel lavoro dei soggetti deboli. Si delinea, pertanto, un trasferimento di metodologie e strumenti, che costituiscono tale macro-modello, dato che il modello è stato via via adattato nei territori interessati dal trasferimento, identificati nelle province di Viterbo e di Latina e nei settori di competenza delle ASL di Roma F (Bracciano, Campagnano, Civitavecchia) e di Roma H (Castelli Romani) in funzione delle situazioni e dei contesti locali.

L'attuazione del trasferimento della buona pratica originaria ha portato a risultati che appaiono coerenti e consequenziali rispetto al progetto in quanto sono stati realizzate le previste iniziative locali finalizzate all'inserimento lavorativo dei soggetti deboli, ma soprattutto ha consentito il determinarsi di uno scenario attivo in cui tutti i soggetti del partenariato hanno svolto contemporaneamente il ruolo di destinatari del trasferimento (reclutamento, formazione, sostegno ecc.) e di attori che propongono ed realizzano innovazione nelle aree di riferimento. Sia nella elaborazione del quadro progettuale iniziale che nelle procedure attuative del trasferimento (ed anche, in modo particolarmente accentuato, nella riflessione sui primi risultati) sono stati posti come centrali e determinanti alcuni principi, che appaiono aver effettivamente costituito le linee guida di tutto il processo, qualificandone costantemente anche gli aspetti operativi e gli esiti sia positivi che critici:

- il fuoco degli interventi cui si riferisce il modello di inserimento è la persona - in questo caso la persona debole e in difficoltà - e non il contenuto fattuale. Ne deriva che il modello di inserimento guarda alle risorse e potenzialità da sostenere piuttosto che alle "condizioni di disagio" da curare;
- l'inserimento in quanto servizio alle persone ha il suo riferimento primario nella funzione "pubblica" del contesto sociale e istituzionale del territorio come garanzia di assunzione di responsabilità e di effettivo collegamento di tutto l'universo coinvolto;

- gli interventi di tipo assistenziale per l'inserimento lavorativo non garantiscono che soluzioni sintomatiche, mentre soltanto quelli di tipo promozionale e partecipativo possono assicurare soluzioni sistemiche, in quanto facilitano la convergenza e la condivisione delle risorse proprie dei soggetti pubblici e privati, che siano in grado di accordarsi e collegarsi su scopi comuni e condivisi (costituzione di reti).

Tale convergenza deriva dalla partecipazione, nel quadro dei riferimenti istituzionali territoriali (regioni, province, comuni, ecc.) e di competenza (Ministero del Lavoro, Ministero della sanità, ecc.), sia delle strutture specificamente orientate ad interventi di inserimento (servizi sanitari, ecc.), che dei sistemi della formazione (sviluppo delle competenze e delle capacità potenziali), dei servizi sociali e del lavoro (sistema d'impresa).

Nei due progetti *OrION-Orientamento Inserimento Occupazionale e Network* (si tratta in realtà di due versioni del medesimo progetto, rispettivamente per le regioni ob. 1 e ob. 3) la buona pratica, che si rivolgeva originariamente a giovani in situazioni precarie dal punto di vista sociale, economico e culturale per rimotivarli e orientarli, viene adattata per risolvere i problemi di reinserimento lavorativo di adulti disoccupati o a rischio di disoccupazione, per la mancanza di spendibilità sul mercato del lavoro delle proprie competenze.

Pensati fin dall'origine per contrastare il rischio dell'esclusione sociale in genere, troviamo due progetti che a tale scopo utilizzano forme di stretta connessione fra lavoro e formazione, non necessariamente nella classica forma dell'alternanza.

Nel progetto *Dalla sperimentazione al sistema formativo*, una pratica composita, nata nei Comuni di Cinisello Balsamo e Sesto S. Giovanni (Provincia di Milano) viene trasferita ad Albano Laziale (Provincia di Roma). Il destinatario diretto è Albafor, l'agenzia comunale per la formazione, ma l'intero contesto territoriale di riferimento viene coinvolto, perché la partecipazione di tutti i soggetti pubblici e privati, che a vario titolo sono cointeressati, costituisce al tempo stesso l'obiettivo e la modalità di lavoro. La buona pratica consiste in un'azione formativa in alternanza con esperienze di lavoro, il tutto definito come un "sistema formativo integrato".

Anche il progetto *YES-Sistema Impresa transizione* ha come destinatari soggetti genericamente svantaggiati, o meglio che "accumulano diversi tipi di svantaggi". In questo caso la buona pratica consiste in un'esperienza innovativa (di origine francese), sperimentata originariamente in quattro regioni italiane: l'Impresa di Transizione (IT), impresa nella quale il soggetto svantaggiato, lavoratore a pieno titolo, ha un contratto part-time, combinato con percorsi di formazione personalizzati: quello che ne risulta viene definito "contratto formativo", in cui sono definiti obiettivi educativi, tempi di apprendimento, ecc.

Continuando a fare riferimento ai soggetti destinatari incontriamo infine alcuni progetti in cui la buona pratica costruita su una tipologia di svantaggio viene trasferita a persone con le stesse caratteristiche: disabili, homeless.

Solo nel primo caso siamo in presenza della connessione prioritaria fra politiche attive del lavoro e lotta all'esclusione sociale. I progetti in cui la buona pratica da trasferire riguarda i disabili fanno infatti esplicito riferimento alla legge 68/99 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili". L'esigenza di attuare (anche se con qualche ritardo) questa normativa induce le amministrazioni pubbliche a intervenire.

Il progetto *Lapis-Laboratorio di pratiche per l'inclusione sociale e professionale delle fasce deboli* propone il trasferimento nella Regione Siciliana di un intervento sperimentato nel Comune di Albano Laziale; la Sicilia sarebbe particolarmente adatta a recepire la buona pratica,

quasi come un terreno vergine, non avendo ancora individuato e adottato nuove metodologie per realizzare quanto previsto dalla legge del '99.

Presenta caratteristiche di unicità il progetto *Locomotiva*, rivolto a quella particolare categoria di esclusi che sono i disagiati che si rifugiano nelle stazioni ferroviarie. Come nel caso dell'Impresa di transizione, la buona pratica è di origine francese, in questo caso senza nemmeno una precedente sperimentazione italiana. Si tratta di realizzare un sistema di accoglienza, che parte dall'attivazione, nelle stazioni ferroviarie, di centri "a bassa soglia" (nei quali cioè l'unica condizione di ammissione è l'esistenza e la dichiarazione della condizione di disagio), fino ad arrivare, attraverso la costruzione di una rete sociale integrata, ad azioni per l'inserimento sociolavorativo dei disagiati.

Non somiglia a nessuno dei precedenti anche il progetto *Osservatorio comunale sulle politiche sociali del Comune di Palermo*, che ha come oggetto di trasferimento una buona pratica mirata soprattutto alla programmazione e all'implementazione delle politiche per l'infanzia. Il modello è stato sperimentato a Roma, come Osservatorio comunale sull'infanzia, e nel trasferimento se ne prevede l'ampliamento, per raccogliere e analizzare in modo integrato i dati relativi all'insieme delle politiche sociali, per far emergere eventuali discrepanze e sovrapposizioni nell'erogazione dei servizi in determinate aree territoriali.

I progetti di trasferimento che abbiamo fin qui elencati, mettendone in luce i soggetti destinatari, presentano elementi interessanti di analisi anche per quanto riguarda i soggetti promotori e/o partner. Va detto che spesso le due categorie di soggetti coinvolti non sono agevolmente distinguibili l'una dall'altra: questo fenomeno, che abbiamo visto spesso per i progetti che intervengono sui sistemi di formazione professionale, vale anche nei progetti contro l'esclusione sociale.

Fra i partner (quando non si tratta dello stesso soggetto proponente) incontriamo spesso chi ha sviluppato la buona pratica originaria (progetti *YES*, *OrION*, *Lapis*).

I soggetti coinvolti coprono, in varie combinazioni, quasi tutta la gamma degli attori dei processi sociali e delle politiche di lotta all'esclusione: Istituzioni e Pubblica amministrazione (più specificatamente, enti locali e territoriali e i loro settori amministrativi deputati alle Politiche del lavoro e della formazione e alle Politiche sociali), Agenzie della formazione professionale, università, imprese private e cooperative.

### Intensità dello scambio

Un utile criterio di lettura dei progetti di trasferimento di buone pratiche finalizzate alla lotta all'esclusione sociale è il livello di scambio fra i soggetti promotori/partner e/o destinatari. Dallo scambio di informazioni, allo scambio di esperienze, alla costituzione di reti più o meno formalizzate, siamo di fronte a una sequenza modulare, in cui ogni livello comprende il precedente, rispetto al quale costituisce un salto di qualità.

In questo ambito, una metà dei progetti si fermano al livello dello scambio di informazioni.

Lo scambio di esperienze conduce di solito alla costituzione di una struttura informale, coinvolta, in tutto o in parte, nella gestione del progetto di trasferimento. Tale struttura assume varie possibili denominazioni: gruppo di lavoro (progetto *ReLaIS*), comunità di progetto (progetto *Dalla sperimentazione al sistema informativo*), comunità di pratica (progetto *Lapis*) comitato di pilotaggio (progetti *Locomotiva* e *Osservatorio comunale sulle politiche sociali del Comune di Palermo*).

La costituzione di una rete è talvolta il prodotto/risultato del processo di trasferimento, come struttura destinata a sopravvivere alla conclusione del progetto stesso. La rete raccoglie alcuni o tutti i soggetti coinvolti. Un progetto articolato su diverse realtà territoriali può prevedere più reti, ciascuna delle quali raccoglie i soggetti locali in ciascuno dei territori coinvolti (il progetto *Locomotiva* prevede una rete in ogni comune sede di stazione ferroviaria interessato al trasferimento, così come il progetto *Patent Learning* ha attivato solide reti locali, intorno a organizzazioni del Terzo settore, individuate come referenti a livello regionale).

In qualche caso si tratta di strutture formalizzate come il Comitato Tecnico Interistituzionale per *l'Osservatorio comunale sulle politiche sociali del Comune di Palermo*.

La rete, implementata nel corso del progetto, continua ad operare oltre il ciclo di vita di esso (progetto *Orientamento, formazione integrata ed inserimento al lavoro*).

La rete è il principale prodotto del progetto *ReLais*. Anche qui le reti sono una per ogni realtà destinataria del trasferimento e le differenze del modello adottato stanno a significarne la sostanziale aderenza al contesto: nelle due realtà provinciali di Viterbo e Latina è stata pianificata la costituzione di un'Agenzia, con la provincia come capofila e con un consiglio di amministrazione, dove tutti i soggetti della partnership locale dovrebbero collaborare per l'inserimento dei soggetti deboli, mentre nelle due ASL romane è stata costituita una task-force, che corrisponde a un modello di rete a legame più debole.

#### Tipologia di mainstreaming

È stato messo in evidenza nel primo capitolo come il trasferimento di buone pratiche sia un'applicazione privilegiata del concetto di mainstreaming. Utilizzando la distinzione fra mainstreaming verticale e orizzontale, possiamo affermare che i progetti di trasferimento fin qui esaminati costituiscono prevalentemente esempi del secondo tipo: anche il trasferimento della buona pratica a una platea di soggetti destinatari più ampia di quella originaria, non costituisce di per sé mainstreaming verticale, se non viene toccato un livello di *governance* più alto. In due progetti, a un percorso di mainstreaming orizzontale, si affianca il coinvolgimento, almeno in parte, di un livello gerarchico superiore.

Esempio di mainstreaming orizzontale nell'accezione più semplice del termine, il progetto *Percorsi di transizione. Orientamento per il reinserimento sociale e lavorativo nell'area penitenziaria* per l'inserimento lavorativo degli ex detenuti, trasferito da Perugia a Firenze, vede però fra i suoi prodotti anche la revisione delle Linee guida della Provincia di Firenze, destinate agli operatori addetti all'inserimento lavorativo delle fasce deboli in genere.

Anche il progetto *ReLais* è un progetto di trasferimento in cui il mainstreaming è sia orizzontale (da una ASL ad altre due ASL e a due Province diverse da quella originaria) che verticale. La Regione Lazio, infatti, lo ha individuato come esperienza pilota regionale per l'inserimento lavorativo di soggetti deboli, ha finanziato un suo ulteriore sviluppo e ha assunto i risultati prodotti dal progetto nell'ambito della definizione delle relative Linee guida regionali.

## **2.2.2 • LE PARI OPPORTUNITÀ**

### Gli oggetti del trasferimento e i soggetti coinvolti

Il numero di progetti di trasferimento di buone pratiche che hanno come obiettivo le pari opportunità fra uomini e donne è relativamente scarso e la buona pratica di cui si propone il trasferimento ha sempre origine in uno o più progetti di Pari opportunità.

Le buone pratiche individuate come meritevoli e suscettibili di trasferimento sono prevalentemente finalizzate a:

- dare incentivo e sostegno all'autoimprenditorialità femminile;
- superare le difficoltà che le donne incontrano nell'accesso a posizioni qualificate, decisionali o manageriali.

Meno rilevante l'aspetto del primo inserimento lavorativo, affrontato comunque in due progetti, focalizzati sull'utilizzo della telematica e del telelavoro.

Le buone pratiche relative all'incentivo e al sostegno per lo sviluppo di imprenditorialità da parte delle donne nascono in determinati settori produttivi: agricoltura, artigianato e commercio, nel progetto *ORIENTAIMPRESA*, turismo nel progetto *Do.Te. - Donne e tecnologia - Valorizzazione di esperienze FaD per l'occupazione femminile*. In quest'ultimo la Buona pratica consiste in un percorso formativo finalizzato ad accrescere competenze spendibili sul mercato del lavoro ed è stata trasferita presso strutture accademiche interessate a verificarne l'applicabilità interna.

Accanto a questi progetti, ne possiamo collocare un altro, *La risorsa femminile per accompagnare la creazione d'impresa e lo sviluppo locale*: la buona pratica da trasferire ha caratteristiche intersettoriali e consiste in una nuova figura professionale, l'esperta in creazione d'impresa, capace di promuovere e accompagnare la creazione d'impresa in un'ottica di genere. Nel progetto di trasferimento si è avuto un significativo cambiamento nei soggetti destinatari: non più solo donne laureate e disoccupate, ma funzionari pubblici, attori istituzionali, operatori di amministrazioni pubbliche o comunque collocati in posizioni di responsabilità nell'ambito delle Pari opportunità, delle problematiche di genere, che dovevano acquisire maggiori competenze per la progettazione, attuazione e monitoraggio di interventi finalizzati a combattere l'inoccupazione e la sottooccupazione della risorsa femminile. In due casi quindi l'oggetto del trasferimento viene identificato nel rafforzamento/creazione di competenze professionali specifiche, mentre nel primo progetto, *ORIENTAIMPRESA*, la buona pratica comporta la creazione di una Rete di servizi integrati per l'imprenditorialità femminile.

#### **Box 4 Dallo studio di caso "La risorsa femminile per accompagnare la creazione d'impresa e lo sviluppo locale"**

AVVISO 1/01 - Misura E1.

Attuatori: ISRI (Istituto di Studi sulle Relazioni Industriali), Sviluppo Italia SpA e FORMAPER

Il progetto di trasferimento trae origine da una positiva esperienza realizzata dalla Società per l'imprenditorialità giovanile SpA (ora Sviluppo Italia SpA) e da FORMAPER - Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano, in alcune Regioni del Mezzogiorno. Il progetto originario, finanziato nell'ambito del POM "Azioni innovative per la formazione e l'occupazione nel Mezzogiorno" 1994 - 1999 consisteva nella creazione di una figura professionale denominata "esperta in creazione d'impresa", ritenuta strategica per assicurare la lettura, la programmazione e lo sviluppo del territorio e del contesto socio-economico, che fosse quanto più equilibrata in termini di pari opportunità.

Uno degli elementi qualificanti questo progetto è sicuramente identificabile nella corretta rilettura critica della buona pratica originaria e nel conseguente cambiamento apportato alla strategia di fondo attraverso un intervento correttivo effettuato sul target di beneficiari. Gli attuatori sono stati lungimiranti nel ritenere utile il trasferimento dell'esperienza maturata con la buona pratica originaria a coloro che sono coinvolti in processi di sviluppo locale e di diffusione della cultura.

ra imprenditoriale, a partire dai decisori locali e dai referenti istituzionali presso gli enti pubblici locali fino a raggiungere i funzionari delle Camere di commercio, delle Associazioni di categoria e datoriali e del Sistema creditizio.

Il trasferimento ha assicurato agli operatori locali l'acquisizione di sensibilità, di competenze e di progettualità sui temi della valorizzazione della risorsa femminile nei processi di sviluppo locale, necessarie anche per: sviluppare nuove sinergie tra soggetti decisori e soggetti attuatori;

- costruire consenso sulle politiche attive per la realizzazione di azioni positive a favore delle pari opportunità di genere,
- favorire la concertazione sulle tematiche relative alle pari opportunità.

Una delle caratteristiche salienti che appaiono scaturire dall'esperienza di trasferimento è quella di una sostanziale conferma "in positivo" delle valutazioni critiche operate dagli attori alla conclusione della buona pratica originaria.

Tali valutazioni critiche non interferivano specificamente sulla qualità intrinseca della buona pratica, bensì sul contesto nel quale essa veniva a trovarsi, e sulle difficoltà "sistemiche" che tale contesto poteva produrre nella sua reale diffusione e disseminazione all'interno delle strutture, pubbliche e private, di riferimento.

Si è trattato, come appare evidente, di una riflessione preliminare al processo di trasferimento che ha contribuito in maniera determinante a caratterizzare il disegno e l'applicazione, qualificandoli - in linea di principio - non tanto come riproposizione della buona pratica in contesti territoriali e socioeconomici più o meno diversi, quanto piuttosto come una metodologia per l'introduzione di orientamenti e competenze "facilitanti" presso i decisori politici ed operativi dell'eventuale riproposizione della buona pratica originaria. Il processo evolutivo degli obiettivi e dei target della buona pratica trasferita ha portato con sé anche un cambiamento nel profilo professionale formato che, dall'originaria "esperta in creazione d'impresa femminile", è divenuto un "esperto/a di parità per l'Imprenditoria Femminile e lo Sviluppo locale" che implica necessariamente compiti e funzioni ben più ampi e incidenti a livello di sistemi.

Sebbene normalmente si potrebbe parlare di effettivi risultati di mainstreaming solo in relazione ad una analisi del follow up del progetto di trasferimento, il caso studiato del progetto La Risorsa Femminile ha offerto numerose indicazioni sui livelli di mainstreaming raggiunti, almeno al termine del progetto, confermati dalle interviste realizzate ai diversi soggetti.

Partendo dai livelli più strettamente collegati ad un mainstreaming di tipo orizzontale appare rilevante segnalare come il territorio maggiormente protagonista degli effetti di mainstreaming è la Regione Lombardia, che ha beneficiato del pieno trasferimento della buona pratica. Per quanto riguarda, poi, il mainstreaming verticale appare fondamentale evidenziare che esso è stato garantito in partenza dal coinvolgimento diretto di referenti istituzionali e stakeholders come beneficiari delle attività progettuali.

In riferimento ai diversi livelli di mainstreaming raggiunto, si segnalano:

- trasposizione delle innovazioni sperimentate nell'ambito della programmazione locale o in altri accordi formalizzati pubblico-privato (Patti territoriali, Contratti d'Area, ecc);
- raccomandazioni dei funzionari pubblici (regionali o provinciali) di adeguamento dei servizi alle sperimentazioni;
- adozione delle modalità d'intervento da parte di attori pubblici o privati non coinvolti nel progetto;
- riproduzione dell'intervento in altri contesti territoriali.

Il processo di trasferimento attuato appare avere assunto una positiva caratteristica di mainstreaming aperto, in quanto mirato ad introdurre, direttamente all'interno delle strutture pubbliche e private preposte alla promozione dell'imprenditoria, modalità sistemiche di conoscenza, sostegno e governo orientate specificamente alle pari opportunità di genere; e mirato al tempo stesso a realizzare quell'obiettivo attraverso processi - appunto, aperti - di informazione/formazione degli stakeholders piuttosto che attraverso "rafforzamenti" formali e normativi delle esigenze di genere. Uno degli elementi oggettivi che conferma questa valutazione è la necessità di ristrutturazione organizzativa che il processo ha assunto in itinere, di fronte all'allargarsi della domanda di tutti i destinatari della seconda fase (di formazione propedeutica e trasferimento della buona pratica) di partecipare anche alla terza fase, di accompagnamento all'applicazione della buona pratica. Ciò rappresenta, di per sé, un segno interessante sia dell'esigenza - prodotta dall'attività di trasferimento ancora in corso - di attuare una prima disseminazione più ampia rispetto alla previsione iniziale, che del costituirsi di condizioni di vitalità del progetto, riconoscibili tanto nella presa d'atto della sua funzionalità da parte di un pubblico più ampio del previsto quanto, più specificamente, dal fatto che la risposta positiva proviene da un target costituito in grande maggioranza da decisori/operatori inseriti nelle strutture e nelle posizioni chiave dei diversi sistemi e subsistemi, pubblici e privati, che fanno riferimento al tema dell'imprenditoria e, in particolare, a quello dell'imprenditoria femminile.

Dal quadro delle informazioni raccolte sembra, quindi, chiaro che l'intervento svolto ha costituito un elemento reale di orientamento e stimolo per sviluppare ulteriormente l'iniziativa nei diversi contesti territoriali e socioeconomici

coinvolti, e che esso si propone come una prospettiva positiva di sperimentazione anche in altri contesti per il momento rimasti estranei all'iniziativa stessa. Si è costituita, si potrebbe affermare, una sorta di buona pratica seconda, risultante dalla connessione, in un sistema formativo coerente, della buona pratica originaria (che vede sostanzialmente confermate, nello stesso tempo, la validità dell'impianto metodologico e la funzionalità delle modalità attuative) e delle procedure previste ed adottate per il suo trasferimento.

Tale buona pratica seconda - proprio attraverso il suo "successo", così come appare dimostrato dall'allargamento dei partecipanti alla terza fase - sembra costituire l'elemento di forza sul quale si basa la prospettiva di sostenibilità e di ulteriore vitalità del progetto, a condizione, tuttavia, che il target di riferimento (in questo caso, gli stakeholders del progetto) sia in grado di trasferire in maniera efficace l'esperienza e l'orientamento assunti nelle situazioni effettuali in cui si giocano ai diversi livelli le politiche e le pratiche di formazione per il sostegno all'imprenditoria femminile.

Il progetto *Dall'Informa Donna di Lecce alla Rete Provinciale per l'Orientamento* presenta una caratteristica unica: una buona pratica rivolta alle donne viene trasferita dilatandone l'ambito di intervento a una popolazione mista, giovani, donne, adulti in cerca di un nuovo impiego. Nell'estensione del target peraltro, sono stati sacrificati i contenuti forse più caratterizzanti in un'ottica di genere. Infatti dei quattro settori (salute e benessere individuale e sociale, cultura e creatività femminile, creazione d'impresa e inserimento lavorativo) la cui promozione era oggetto di Informadonna, e su ciascuno dei quali veniva condotta un'attività di informazione, orientamento e counseling, solo gli ultimi due sono stati trasferiti nella Rete provinciale.

Il fenomeno della segregazione occupazionale (o professionale) riguarda le donne in due modi: come difficoltà all'ingresso in alcuni settori lavorativi ritenuti tipicamente maschili - si parla in questo caso di segregazione orizzontale, con una speculare ghettizzazione delle donne in altri settori ritenuti tipicamente femminili - e come difficoltà di accedere ai livelli più alti della carriera, o comunque a posizioni decisionali o manageriali - segregazione verticale. Il progetto *Ricerca-azione sulla diffusione e il trasferimento del metodo della internship* si propone di utilizzare la metodologia dell'internship - buona pratica nata per l'inserimento lavorativo di giovani laureate in aree professionali a dominanza maschile e consistente nella sperimentazione di percorsi individuali di inserimento lavorativo all'interno di enti pubblici, privati e non profit - come modalità di sostegno per l'inserimento di donne in posizioni apicali.

Il progetto *T-Times - Conciliare i Tempi e le Metodologie di Formazione per le Donne nelle Cooperative Sociali* intende diffondere una buona pratica consistente in una specifica metodologia di progettazione formativa, pensata per favorire la conciliazione dei tempi della formazione con i tempi di vita e di lavoro, al fine di favorire l'accesso alle attività formative delle donne che lavorano nelle cooperative sociali, migliorare la qualità della fruizione delle attività formative da parte dei soci e migliorare la qualità della formazione stessa.

I due progetti centrati sul telelavoro nascono in due contesti completamente diversi e diverse sono le buone pratiche oggetto di trasferimento. Il progetto *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* ha origine in una buona pratica sviluppata per creare condizioni di Pari opportunità fra uomini e donne delle aree montane. Il trasferimento è finalizzato a contribuire alla risoluzione dei problemi dell'occupazione femminile, in altre aree montane, attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie.

Nasce invece all'interno di un ambiente di lavoro definito, il progetto *Telelavoro e miglioramento quantitativo e qualificativo della presenza femminile in azienda: l'esperienza Zanussi SpA come buona pratica*. All'interno del Gruppo Zanussi il progetto di telelavoro, gestito con-



giuntamente dalla direzione aziendale e dalla rappresentanza sindacale, 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 loro vita familiare. La buona pratica è stata trasferita in direzioni di strutture lavorative molto diverse fra loro e diversi da quello originario, assumendo quindi caratteristiche diverse, accomunate però dalla capacità di rispondere ai problemi che lavoratrici e lavoratori possono incontrare in azienda in momenti critici della loro vita.

La maggior parte dei progetti fin qui esaminati presenta una caratteristica comune per quanto riguarda i soggetti coinvolti: c'è coincidenza fra partner del progetto e destinatari del trasferimento e inoltre la partnership è poco diversificata. Abbiamo un caso in cui sono partner solo Amministrazioni Regionali (progetto *Do.Te. Donne e tecnologia - Valorizzazione di esperienze FaD per l'occupazione femminile*), oppure solo Amministrazioni comunali, oltre alla provincia alla quale tutti i comuni coinvolti appartengono (progetto *Dall'Informa-Donna di Lecce alla Rete Provinciale per l'Orientamento*). I partner del progetto *ORIENTAIMPRESA* sono le strutture formative e organizzative di strutture che raggruppano commercianti e imprenditori artigiani. Il progetto *T-Times - Conciliare i Tempi e le Metodologie di Formazione per le Donne nelle Cooperative Sociali* ha come partner due consorzi di cooperative sociali.

Più articolate risulta la partnership di due progetti: il progetto di *Telelavoro e miglioramento quantitativo e qualificativo della presenza femminile in azienda: l'esperienza Zanussi SpA come buona pratica* vede insieme all'impresa strutture universitarie e centri studi, mentre il progetto *La risorsa femminile per accompagnare la creazione d'impresa e lo sviluppo locale* vede la collaborazione di istituzioni come la regione e il Dipartimento P.O. della Presidenza del Consiglio dei Ministri con l'Unioncamere.

### Intensità dello scambio

Un utile criterio di lettura anche per i progetti di trasferimento di buone pratiche per le pari opportunità è il livello di scambio fra i soggetti promotori/partner e/o destinatari. Dallo scambio di informazioni, allo scambio di esperienze, alla costituzione di reti più o meno formalizzate, siamo di fronte a una sequenza modulare, in cui ogni livello comprende il precedente, rispetto al quale costituisce un salto di qualità.

Nella maggior parte dei progetti sembra che lo scambio sia focalizzato sul livello delle informazioni/conoscenze. La costituzione di reti, laddove è presente nel progetto di trasferimento, riguarda comunque la messa in campo di strutture destinate a restare oltre il ciclo di vita del progetto. Il progetto *Ricerca-azione sulla diffusione e il trasferimento del metodo della internship* lascia una rete fra le regioni ob. 3 con altri attori non istituzionali; mentre in *ORIENTAIMPRESA* la Rete di servizi integrati per l'imprenditorialità femminile è il prodotto principale; il progetto *Dall'Informa-Donna di Lecce alla Rete Provinciale per l'Orientamento* esplicita questo elemento fin dal titolo.

### Tipologia di mainstreaming

Una caratteristica della maggior parte di questi progetti è che le buone pratiche individuate in contesti definiti vengono trasferite ad altri contesti (settori produttivi e/o ambiti territoriali) secondo le linee del mainstreaming orizzontale.

Alla conclusione del progetto *Do.Te. Donne e tecnologia - Valorizzazione di esperienze FaD per l'occupazione femminile*, come abbiamo detto, alcune strutture accademiche stanno valutando la sperimentazione della buona pratica, nata nel mondo del lavoro e dell'imprenditoria femminile, e la sua applicabilità al contesto accademico.

Il progetto *T-Times - Conciliare i Tempi e le Metodologie di Formazione per le Donne nelle Cooperative Sociali* trasferisce la buona pratica da cooperative sociali ad altre cooperative sociali e loro consorzi, mentre il progetto *ORIENTAIMPRESA* trasferisce una buona pratica nata per l'agricoltura all'insieme dei settori produttivi (agricoltura, artigianato, commercio) in territorio rurale.

Da un grande gruppo industriale ad altri contesti lavorativi si muove il progetto *Teleslavoro e miglioramento quantitativo e qualificativo della presenza femminile in azienda: l'esperienza Zanussi SpA come buona pratica*, mentre l'altro progetto che utilizza il teleslavoro come strumento di promozione del lavoro e dell'imprenditoria femminile si pone l'obiettivo di un trasferimento territoriale, fra aree montane di regioni diverse.

In qualche altro caso possiamo parlare invece di maistreaming verticale: la buona pratica del progetto *Ricerca-azione sulla diffusione e il trasferimento del metodo della internship* viene proposta in tutte le regioni ob. 3, ai diversi attori coinvolti nei programmi riguardanti il sostegno all'ingresso nel mercato del lavoro delle donne (cioè agli amministratori pubblici, fra i quali, alla conclusione del progetto, resta attiva una rete di collegamento). Anche nel progetto *La risorsa femminile per accompagnare la creazione d'impresa e lo sviluppo locale*, i destinatari dell'attività sono dirigenti e funzionari delle strutture di formazione destinate ad attuare programmi formativi analoghi a quello originario (la formazione dell'esperta in creazione d'impresa in un'ottica di genere).

Esemplare caso di maistreaming verticale il progetto *Dall'Informa-Donna di Lecce alla Rete Provinciale per l'Orientamento*: da un progetto cittadino a un progetto provinciale, su diversi centri urbani, dove il coinvolgimento dei livelli istituzionali gerarchicamente sovraordinati a quello di origine è una caratteristica essenziale del progetto stesso.

## 2.3 • IL TRASFERIMENTO DELLE BUONE PRATICHE PER L'INTEGRAZIONE FRA SISTEMI (ORIENTAMENTO, SVILUPPO LOCALE E MODELLI INTEGRATI)

Tutte le buone pratiche di cui i progetti propongono/attuano il trasferimento si pongono nell'ottica di incidere a livello di sistema, e, come dicevamo nella premessa a questo capitolo, si misurano quasi sempre con esigenze di integrazione fra sistemi. In questo paragrafo analizziamo i progetti in cui tale caratteristica è più forte, e rappresenta esplicitamente l'obiettivo principale e l'asse portante della buona pratica. I sistemi a cui facciamo riferimento e alla cui intersezione si collocano gli ambiti di intervento delle buone pratiche trasferite sono quelli dell'istruzione, della formazione professionale, del lavoro e delle politiche di inclusione sociale.

### 2.3.1 • L'ORIENTAMENTO FRA ISTRUZIONE, FORMAZIONE E LAVORO

#### Gli oggetti del trasferimento e i soggetti coinvolti

Le buone pratiche relative a questo ambito di intervento hanno come obiettivo prevalente il potenziamento dell'efficacia dei servizi di orientamento professionale, siano essi forniti da agenzie formative come l'università o gli enti di formazione professionale, che erogati dalle nuove agenzie finalizzate a sostenere l'ingresso nel mondo del lavoro (Centri per l'Impiego). Vanno in quest'ultima direzione il progetto per *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* e il progetto *Orientamento nella transizione*.

Nel primo la buona pratica da trasferire è proprio un modello di valutazione, denominato "Metide", per migliorare la rispondenza delle attività dei servizi di orientamento rispetto alle esigenze del territorio. Tale modello era pensato per essere trasferito, potenzialmente, a qualsiasi centro di orientamento, prima dell'istituzione dei nuovi Centri per l'Impiego, perciò nel progetto di trasferimento, che ha coinvolto una regione e una provincia, il primo passo è stato un aggiustamento del modello stesso, sviluppandone le potenzialità di personalizzazione e di adeguamento ad ogni tipologia di utenza. Destinatari della buona pratica, gli stessi operatori dei Centri per l'Impiego.

Nel secondo progetto la buona pratica originaria è invece un modello di orientamento al lavoro individualizzato, che prevede la costruzione di percorsi personalizzati di alternanza fra momenti formativi e inserimenti nel mondo del lavoro. Tale modello, sviluppato nel territorio della provincia di Genova, è stato reso possibile da un'organizzazione a rete basata su un protocollo fra istituzioni, imprese, associazioni di categoria ed è potenzialmente trasferibile sia mantenendo il target originario (giovani di 17-18 anni) che modificando il target (per esempio per il riorientamento di persone uscite dal mercato del lavoro e che desiderano rientrarvi).

Nel trasferimento, i destinatari sono gli organismi pubblici e privati competenti in materia di orientamento delle regioni ob. 3.

Focalizzato sull'università come agenzia di orientamento (almeno per i propri iscritti) il progetto *Il tutor didattico come strumento di miglioramento dell'efficacia occupazionale del sistema universitario*. La buona pratica nasce presso l'Università Cattolica di Milano con due obiettivi: migliorare le opportunità di inserimento lavorativo, fornendo agli studenti strumenti comportamentali e cognitivi utili per sviluppare strategie di autoorientamento e autopromozione; dare

un'opportunità occupazionale diretta a neolaureati o professionisti, incaricati della funzione di tutor didattico. Il servizio del tutor didattico è stato trasferito presso la facoltà di Psicologia dell'Università di Roma "La Sapienza", anche se l'intero Ateneo romano è interessato a futuri sviluppi del progetto.

È rivolto a giovani forniti di lauree o diplomi deboli il progetto *Buone prassi formative sulle tecnologie per disabili*. La buona pratica (sviluppata e sperimentata con allievi con titoli di studio diversi, e provenienti da diversi Paesi europei) consiste nel formare questi giovani all'utilizzo delle nuove tecnologie della società per l'informazione, intervenendo contestualmente presso le imprese pubbliche e private del settore socio-assistenziale, affinché utilizzino figure professionali che sappiano innovare e rinnovare il servizio offerto.

Nelle Regioni Lazio, Toscana e Veneto sono stati coinvolti i servizi sociali dei comuni, le Aziende sanitarie locali e altri soggetti (compresi giovani non occupati) che lavorano o sono interessati a lavorare nel settore dell'assistenza ai disabili.

Rivolto invece ad adolescenti e giovani, non necessariamente in situazione di devianza o disagio conclamato, ma comunque scarsamente motivati all'apprendimento, è il progetto *Nuova Paideia*. La buona pratica originaria, il "Modello Paideia" appunto, era rivolto a giovani a bassa scolarità e senza qualifica professionale, per sostenerli nel trovare la motivazione per apprendere, investire nel proprio futuro e scegliere una professione. Destinatari diretti i docenti, i formatori, gli operatori che si occupano di orientamento in 5 regioni meridionali, con una sperimentazione pilota in almeno una scuola e un'agenzia formativa in ogni regione coinvolta.

Nel progetto *Mestieri in rete* e nel progetto *ORIENTARE: fornire strumenti e attivare risorse*, che sono in realtà le due versioni del medesimo progetto, relative rispettivamente a regioni ob. 3 e ob. 1, la buona pratica è il modello europeo "Città dei mestieri e delle professioni", intesa come luogo fisico che si basa sull'integrazione fra 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. All'origine stanno le Città dei mestieri realizzate a Milano e Genova. I due progetti prevedono il trasferimento del modello rispettivamente nelle città di Fano e Treviso (ob. 3) e di Taranto e Cagliari (ob. 1)

La buona pratica oggetto di trasferimento con il progetto *Dalla scuola al mercato del lavoro: i laboratori di orientamento* presenta caratteristiche analoghe al modello "Città dei mestieri". Il laboratorio di orientamento è inteso come un insieme di strumenti e metodologie che aiutano gli utenti a sperimentare diverse modalità di ricerca dell'impiego. L'utente è l'attore principale di tale ricerca e il gruppo, o i gruppi, che si formano all'interno del laboratorio, sono stimolati a condividere le informazioni e ad utilizzare canali quali media e reti sociali. Il laboratorio di orientamento va progettato con una propria struttura e va costruito partendo da obiettivi specifici, per adattarlo ai bisogni del pubblico di riferimento.

Molto settoriale, ma non per questo meno interessante, il progetto *GOOD PRACTICES: GOOD MUSIC*: la buona pratica che si intende trasferire, nata per sostenere l'occupabilità dei giovani nei nuovi bacini di impiego, viene qui applicata al settore musicale e consiste in forme efficaci di informazione e orientamento, nonché di flessibilizzazione e personalizzazione dei percorsi formativi (soprattutto mediante la Digital Training). Interessante il fatto che l'origine della buona pratica sta in quattro progetti Mecenate Youthstart, dai quali si è sviluppato anche un

Modello organizzativo, al trasferimento della quale è dedicato un progetto che vedremo nel successivo punto 2.3.3.

Il progetto *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* individua nel "Call center" lo strumento tecnico da utilizzare per la consulenza che ha per oggetto l'orientamento e il sostegno all'inserimento professionale. Il Call center consente uno stretto raccordo tra le esigenze delle imprese, dei lavoratori e delle parti sociali. Questo è particolarmente importante nel caso delle piccole e piccolissime imprese, che di solito presentano maggiori difficoltà a gestire i processi formativi e che devono essere aiutate a uscire dalla spirale di una formazione dettata dall'emergenza.

I progetti di trasferimento che abbiamo visto fin qui presentano alcuni elementi interessanti per quanto riguarda i soggetti promotori e/o partner e i soggetti destinatari. Va detto che spesso le due categorie di soggetti coinvolti non sono agevolmente distinguibili l'una dall'altra: questo fenomeno, che abbiamo visto nell'ambito della formazione, vale anche nei progetti finalizzati a potenziare i servizi di orientamento, soprattutto quando attività di formazione ne costituiscono una parte significativa.

Fra i partner (quando non si tratta dello stesso soggetto proponente) incontriamo anche il soggetto che ha sviluppato la buona pratica originaria (progetti *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, Dalla scuola al mercato del lavoro: i laboratori di orientamento* e *ORIENTARE: fornire strumenti e attivare risorse*).

I soggetti coinvolti coprono quasi tutta la gamma degli attori coinvolti nelle attività di orientamento: istituzioni e Pubblica amministrazione, agenzie della formazione professionale, università, imprese, parti sociali. Spesso però sono presenti soltanto soggetti in un certo senso omogenei, per esempio le agenzie formative, sia della formazione professionale che università. Particolarmente interessante in questo senso la scelta contenuta nel progetto *Il tutor didattico come strumento di miglioramento dell'efficacia occupazionale del sistema universitario*: molto centrato sull'università, che "guarda" al mondo del lavoro, ma si fa il "proprio" orientamento affidando ai partner solo gli aspetti più tecnici.

### Intensità dello scambio

Riprendiamo anche per i progetti di trasferimento di buone pratiche per l'orientamento il criterio di lettura del livello di scambio fra i soggetti promotori/partner e/o destinatari. Dallo scambio di informazioni, presente in tutti, allo scambio di esperienze, alla costituzione di reti più o meno formalizzate, siamo di fronte a una sequenza modulare, in cui ogni livello comprende il precedente, rispetto al quale costituisce un salto di qualità.

Nel progetto *Nuova Paideia* è cruciale l'attività di scambio, attraverso la realizzazione di un "sistema" che possa fungere da "luogo virtuale" di incontro e di lavoro per tutti gli attori del progetto, composto da uno Knowledge Base management System (KBMS).

La costituzione di reti la cui funzione vada oltre il ciclo di vita del progetto sembra spesso concretizzarsi nell'attivazione di siti web (forma di rete per antonomasia, sia pure con caratteristiche peculiari) prevista da tutti i progetti di trasferimento.

Nel progetto *Orientamento nella transizione* l'obiettivo a lungo termine è la costruzione di un sistema nazionale di orientamento fondato su metodologie omogenee. Attualmente sono state poste le premesse, soprattutto politiche, per la costituzione di reti che vadano in tale direzione. Il progetto *Dalla scuola al mercato del lavoro: i laboratori di orientamento* si è concluso con l'attivazione di forme di integrazione permanente fra gli operatori delle politiche attive del lavoro e le relative istituzioni.

Il Call center previsto dal progetto *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* non è stato concretamente attivato nei contesti territoriali individuati, ma se ne sono poste le basi, anche attraverso la rete creatasi fra i partner, che ha contribuito a fare emergere le specificità locali per adattare la buona pratica a situazioni diverse da quelle originarie.

#### Tipologia di mainstreaming

Una caratteristica di tutti questi progetti è che le buone pratiche individuate in contesti definiti vengono trasferite ad altri contesti secondo le linee del mainstreaming orizzontale. Ci sono due parziali eccezioni: il progetto dal 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*, alla fine del quale la Regione Liguria ha chiesto la collaborazione del proponente nella progettazione del SIL regionale, e il progetto *Buone prassi formative sulle tecnologie per disabili*, che si è concluso con contatti con l'Università di Firenze per un Master sull'utilizzo delle nuove tecnologie nell'assistenza ai disabili.

### **2.3.2 • SVILUPPO LOCALE FRA LAVORO E FORMAZIONE (APPRENDISTATO, CREAZIONE D'IMPRESA E NUOVI BACINI D'IMPIEGO)**

#### Gli oggetti del trasferimento e i soggetti coinvolti

I progetti raccolti in questo gruppo si riferiscono a buone pratiche che hanno come obiettivo interventi sulle interconnessioni fra il sistema lavoro, il sistema formazione e, in qualche caso, anche il sistema istruzione, oltre al livello trasversale definito di *governance*: l'integrazione fra sistemi è qui osservata, se così si può dire, dal versante lavoro.

Due progetti hanno come ambito di intervento l'apprendistato. Il progetto *Archarios - Trasferimento di modelli didattici innovativi per la rimotivazione all'apprendimento degli apprendisti artigiani* intende trasferire in altri contesti una buona pratica consistente in un pacchetto di metodologie utilizzate per la realizzazione di percorsi formativi rivolti agli apprendisti artigiani in Liguria, in particolare il repertorio delle Unità Formative Capitalizzabili (UFC) e un modello di formazione dei tutor aziendali. Le UFC si riferiscono a diversi settori dell'artigianato, con lievi modifiche rispetto all'applicazione originaria: se infatti l'intervento iniziale era rivolto ai principali settori dell'artigianato ligure, il trasferimento ad altre Regioni (Lombardia e Veneto) ha reso necessari alcuni aggiustamenti. Analogamente è stata aggiornata la guida per la formazione dei tutor aziendali.

Il progetto, proposto e gestito da Enti bilaterali per la formazione nell'artigianato, è stato rivolto ad amministrazioni pubbliche e ad organismi pubblici e privati del settore, fra le quali vengono attivati gruppi di lavoro (per settore produttivo), come luogo di scambio delle esperienze e di gestione del trasferimento.

Nel progetto *FLEX - Formazione aperta per corsi extra-aziendali apprendistato* la buona pratica da trasferire è una modalità di progettazione e gestione dei corsi per apprendisti, dimostratasi vincente nella Regione Friuli Venezia Giulia, che risulta adattabile a diversi contesti territoriali ed estensibile anche alla formazione continua. Si tratta di una progettazione per competenze, che utilizza le mappe delle Unità Formative (UF), con percorsi flessibili, resi possibili dalla modularità delle UF, e prevede un modello di gestione condivisa dei corsi. Anche questo progetto è proposto e gestito da enti di formazione, collocati all'interno di reti già esistenti, che possono essere veicolo del trasferimento.

Due progetti prevedono il trasferimento di buone pratiche finalizzate allo sviluppo di nuove prospettive occupazionali, in nuovi bacini di impiego. Si tratta del progetto *Omnimedia e Media12*, che sono in realtà, come abbiamo già visto in casi precedenti, due versioni di un medesimo progetto, rispettivamente in regioni ob. 3 e ob. 1. La buona pratica ha origine nel Piano di azione "Mediateca 2000" che aveva come obiettivo lo sviluppo della società dell'informazione nel settore delle biblio-mediateche. A tale scopo era stata svolta un'azione di sensibilizzazione delle amministrazioni locali per attivare una rete di mediateche nel mezzogiorno, migliorando le possibilità di accesso ai servizi culturali e alle tecnologie dell'informazione da parte della collettività; contestualmente erano stati formati 420 giovani disoccupati, 280 dei quali, alla fine del percorso formativo, avevano dato vita a 27 società cooperative per la gestione di mediateche o di servizi correlati in collaborazione con amministrazioni locali e altri enti, pubblici e privati.

È quindi il Piano di azione ad essere oggetto del trasferimento, con l'obiettivo di stimolare le amministrazioni regionali affinché rivitalizzino il ruolo della biblioteca/mediateca come centro di servizi e di diffusione culturale. Nei seminari realizzati nelle regioni obiettivo del progetto sono stati complessivamente coinvolti quasi 2000 destinatari, ai quali sono stati trasferiti i contenuti, le metodologie e le linee guida per l'implementazione della buona pratica nei rispettivi ambiti territoriali.

I progetti in cui la buona pratica oggetto di trasferimento ha come ambito di intervento la creazione d'impresa e lo sviluppo della neo imprenditorialità sono tre, accomunati dalla collocazione nelle aree territoriali ob. 1, anche se ciascuna delle buone pratiche presenta caratteristiche peculiari.

La buona pratica, di cui il progetto *"Agenzie formative per lo sviluppo locale"* propone il trasferimento, è la MOI (Mappa delle Opportunità Imprenditoriali); il progetto *Tele-enterprising* trasferisce una buona pratica che consiste nell'utilizzo del telelavoro sia per migliorare i processi lavorativi all'interno di un determinato posto di lavoro, che per sperimentare nuove forme d'impresa rese possibili dalla diffusione dell'outsourcing (l'esternalizzazione di funzioni); infine il progetto *FORINFO - Azione integrata di scambio, accompagnamento e formazione per gli uffici Informagiovani comunali* trasferisce come buona pratica un pacchetto di metodologie e strumenti operativi finalizzati a diffondere e sostenere la cultura imprenditoriale.

In quest'ultimo progetto, il contesto rispetto al quale è disseminata l'iniziativa è il sistema degli Informagiovani di due regioni, Campania e Calabria, dove si intende trasferire la buona pratica, nata in Lombardia, e già diffusa in numerose altre province italiane, come il servizio "Punto Nuova Impresa" (sportello di informazione, orientamento, formazione e assistenza personalizzata). I destinatari diretti sono gli operatori degli Informagiovani, dei quali vanno sviluppate le

capacità operative e programmatiche, per promuovere iniziative ed eventi di animazione culturale ed economica sul territorio, con l'obiettivo più generale di agevolare l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro e soprattutto di supportare la nascita di nuove imprese.

I destinatari del progetto *“Agenzie formative per lo sviluppo locale”* sono invece le Agenzie formative a livello regionale, a cui si propone di adottare la Mappa delle Opportunità Imprenditoriali come modello di rilevazione dei fabbisogni del territorio. Per arrivare alle agenzie formative però il progetto passa attraverso il coinvolgimento di un target più ampio: formatori, tutor, operatori, funzionari pubblici, imprenditori, enti locali, parti sociali.

Il progetto *Tele-enterprising* vede nel corso del processo di trasferimento una significativa modifica del target dei destinatari: mentre quello inizialmente individuato comprendeva soggetti deboli e donne (abbiamo già visto analoghi progetti che utilizzano il telelavoro come strumento per migliorare le prospettive occupazionali di questi soggetti), le attività realizzate sono state rivolte a giovani disoccupati laureati.

### Box 5 Dallo studio di caso - “Agenzie formative per lo sviluppo locale”

AVVISO 5/01 - Misura II.1 - Azione II.1.B  
Attuatori: ENAP PUGLIA

La buona pratica Originaria è stata sperimentata nel Progetto “Ingegneria Finanziaria”, realizzato in Puglia nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria “Occupazione-Now” II Fase. Il progetto mirava a soddisfare due bisogni essenziali per lo sviluppo delle dinamiche del lavoro del mercato pugliese: da un lato fornire risposta alle esigenze crescenti di nuovi e più adeguati profili professionali e, dall'altro, supportare donne disoccupate di lunga durata dell'area del post-diploma universitario. Ciò sulla base di un'attenta mappatura delle opportunità imprenditoriali del sistema locale (Mappa delle Opportunità Imprenditoriali M.O.I.) attraverso cui strutturare un percorso integrato di orientamento e formazione finalizzato sia al trasferimento di conoscenze e abilità tecniche e specialistiche, sia allo sviluppo di un'adeguata e moderna cultura del lavoro autonomo/imprenditoriale. Tale dispositivo è stato anche utilizzato come oggetto di apprendimento nell'ambito della formazione dei formatori e degli operatori delle agenzie formative, attività funzionali alla formazione di équipe integrate per la creazione di impresa.

La mission del progetto, è stata quella di stimolare l'organizzazione di “sistemi formativi integrati” nell'ambito del funzionamento a rete delle singole agenzie formative destinatarie della diffusione della buona pratica, cercando di comprendere attraverso quali forme e, quindi, con quali strategie fosse possibile, con l'accordo di soggetti ed istituzioni di diverso genere, arrivare ad una drastica riduzione della forbice esistente tra domanda ed offerta di lavoro, intervenendo essenzialmente sulla valorizzazione e qualificazione di servizi complessi, quali i servizi orientativi e di analisi della domanda. Per questi motivi, il progetto si è posto come un intervento sistemico di diffusione e comunicazione della metodologia di analisi e di ricerca già sperimentata dall'ENAP, ovvero la MOI - Mappa delle Opportunità Imprenditoriali. Destinatari del piano di diffusione di tale metodologia sono stati sia gli operatori della formazione professionale collegati alle diverse agenzie formative in rete con l'Enap che gli operatori sociali ed economici delle tre regioni partners del Progetto, ovvero, la Puglia, La Basilicata e la Sicilia.

Il progetto, nel suo complesso, è stato finalizzato alla diffusione del concetto di “Agenzia Formativa per lo Sviluppo Locale”. Tutte le varie fasi sono state progettate e realizzate nell'ottica di favorire questa diffusione. La partecipazione degli attori sociali, beneficiari diretti e indiretti della metodologia MOI, ha permesso di supportare in itinere le attività progettuali e di realizzare un percorso informativo che tenesse sempre in stretta considerazione le aspettative e i suggerimenti che gli stessi indicavano nel corso delle attività previste. Le varie attività hanno, pertanto, conseguito dei risultati specifici che hanno contribuito al raggiungimento dell'obiettivo generale.

Considerando tutte le aree di attività incluse nel progetto, è possibile esplicitare i vari risultati specifici raggiunti:

- Sensibilizzazione - in quest'ambito, i numerosi convegni organizzati ed i prodotti realizzati hanno consentito la diffusione delle potenzialità della MOI e del concetto di agenzia formativa, alla base dell'intero progetto, ad una molteplicità di soggetti in tutte le fasi di attuazione. L'affluenza ai convegni è stata consistente ed il livello di interessamento dimostrato molto intenso.



- Analisi, studio e ricerca - in quest'area, i risultati raggiunti hanno riguardato due categorie di soggetti:
  - i ricercatori che hanno partecipato alla realizzazione della MOI e che hanno avuto modo di conoscere e di applicare le modalità di ricerca che stanno alla base delle realizzazioni della mappa;
  - gli operatori delle strutture coinvolte nel progetto che, avendo a disposizione un efficace dispositivo di lettura del mercato del lavoro e delle sue potenzialità di sviluppo, potranno innalzare il ruolo dei servizi formativi nelle strategie di sviluppo locale in termini di crescita di nuova imprenditorialità e di riduzione del mismatch tra domanda ed offerta di lavoro.
- Attività seminari ed informative - in quest'ambito:
  - sono stati trasferiti gli strumenti e le metodologie per la realizzazione delle MOI;
  - si è reso possibile un confronto tra i diversi destinatari sulle tematiche legate al nuovo corso della formazione professionale ed al passaggio dai CFP alle nuove agenzie formative.
- Accompagnamento e tutoraggio - le attività realizzate hanno consentito la costruzione ed il rafforzamento di una rete intra ed interregionale nelle aree dell'ob. 1 nonché la diffusione fra gli enti coinvolti delle tecniche di utilizzo della M.O.I.

Anche i progetti in cui la buona pratica da trasferire è legata alla promozione dello sviluppo locale sono progetti aventi per oggetto una buona pratica molto peculiare, che nasce in un settore e viene trasferita nel medesimo settore, in un altro contesto territoriale. In due casi anche l'area territoriale di origine della buona pratica è in una regione ob. 1, mentre in altri due casi si tratta di una buona pratica che dal nord viene trasferita nel mezzogiorno.

In termini di settori economici, abbiamo due progetti in cui la buona pratica è riferita allo sviluppo turistico, uno in cui ci si muove nel settore dello spettacolo, in particolare del teatro, e uno in cui si tratta di sostenere il comparto agroalimentare.

Il progetto *CONNESSIONE* vuole trasferire in Sardegna il modello di "Network dei luoghi antichi di spettacolo del Mezzogiorno d'Italia", buona pratica sviluppata in Sicilia, per favorirne la fruizione turistica, assieme alla valorizzazione e alla promozione delle produzioni tipiche, per fare da volano al turismo e all'economia locale. I destinatari del progetto sono sia disoccupati e giovani in cerca di prima occupazione, che dipendenti della Pubblica Amministrazione. L'obiettivo infatti era quello di creare nuove figure professionali e nuove possibilità di lavoro, oltre a quello di promuovere la gestione integrata di circuiti di spettacolo e di servizi turistici innovativi.

Nel progetto *Un nuovo modello di gestione e sviluppo per l'area silana* la buona pratica da trasferire prende avvio dall'esperienza "Parchi Val di Cornia SpA", che ha attivato da più di dieci anni un sistema per la gestione coordinata delle strutture e dei servizi collocati nelle aree interessate. Il processo di trasferimento ha tenuto conto delle differenze territoriali fra la Val di Cornia, dove il problema era il fenomeno della dismissione industriale dell'area, e la Sila, che ha esigenze di riqualificazione e dove il territorio va riorganizzato coordinando l'offerta di servizi. Si è quindi puntato a una riqualificazione delle aree degradate attraverso parchi tematici, con una partecipazione mista pubblico-privato e una concertazione tra gli enti del territorio per mettere in luce interessi convergenti e arrivare all'organizzazione e alla gestione integrata dei parchi. Il progetto ha trasferito un complesso apparato metodologico e di conoscenze che è sfociato nella redazione di una serie di documenti (piani di sviluppo, patti territoriali) che insieme costituiscono il quadro programmatico per lo sviluppo dell'area. È stato anche redatto lo studio di fattibilità per la costituzione del soggetto gestore per la promozione dei servizi culturali e turistici della Sila.

Il progetto *Tre pratiche per uno sviluppo integrato: Istituzione Teatro Comunale Gesualdo di Avellino* riguarda, come si legge nel titolo, il trasferimento di tre buone pratiche sperimentate con successo nel Teatro Comunale Giuseppe Borgatti di Cento (FE). Si tratta di:

- il modello organizzativo gestionale dell'Istituzione
- la metodologia didattica del masterclass
- la formazione on site.

Il tutto finalizzato ad alcuni obiettivi strategici: rendere il Teatro una struttura autonoma, creare un quadro dirigente fortemente motivato e favorire nuove occasioni di lavoro. In corso di progettazione si è associato come partner anche il Conservatorio Domenico Cimarosa di Avellino, che costituisce un cospicuo bacino di energie culturali e artistiche. Il trasferimento della buona pratica ha portato all'apertura del Teatro, alla creazione dell'istituzione e all'inserimento lavorativo di alcune figure professionali.

Meno originale, ma certamente legato a un settore produttivo cruciale nell'area territoriale di riferimento, il progetto *A.L.T. Agro Local Transfert*, in cui la buona pratica consiste in un'azione integrata ricerca-formazione-scambio, che ha origine in progetti finalizzati a fornire servizi di formazione e consulenza a imprese agroalimentari in Campania e viene applicata ai comparti vitivinicolo e oleario di altre tre Regioni meridionali (Basilicata, Calabria, Puglia). In questo progetto è di particolare rilievo l'ampia articolazione della partnership, che vede insieme imprese, università, associazioni di categoria. Il progetto ALT si è proposto come un laboratorio, applicando una metodologia circolare: osservazione, valutazione, ricerca, realizzazione, progettazione, uscendo dalla logica che separa ricerca e progettazione, verso un modello nuovo di interazione-integrazione.

Fra i prodotti del trasferimento, anche la costruzione del bilancio di competenze di tre figure professionali operanti a supporto dello sviluppo locale nel comparto agroalimentare.

La costituzione di una rete fra i partner e i destinatari del progetto e la realizzazione di un sito internet rappresentano elementi di continuità, che vanno oltre il processo di trasferimento.

### Intensità dello scambio

Riprendiamo anche per i progetti di trasferimento di buone pratiche per lo sviluppo locale il criterio di lettura del livello di scambio fra i soggetti promotori/partner e/o destinatari. Dallo scambio di informazioni, presente in tutti, allo scambio di esperienze, alla costituzione di reti più o meno formalizzate, siamo di fronte a una sequenza modulare, in cui ogni livello comprende il precedente, rispetto al quale costituisce un salto di qualità.

Lo scambio di esperienze conduce a volte alla costituzione di una struttura informale, coinvolta in tutto o in parte nella gestione del progetto di trasferimento (per esempio il Comitato di pilotaggio previsto dal progetto *Un nuovo modello di gestione e sviluppo per l'area silana*).

La costituzione di reti la cui funzione vada oltre il ciclo di vita del progetto sembra spesso concretizzarsi nell'attivazione di siti web (forma di rete per antonomasia, sia pure con caratteristiche peculiari) prevista da quasi tutti i progetti di trasferimento.

Vanno oltre il progetto *Agenzie formative per lo sviluppo locale* e il progetto *FORINFO - Azione integrata di scambio, accompagnamento e formazione per gli uffici Informagiovani comu-*

nali. Entrambi questi progetti sono sfociati nell'attivazione di una rete istituzionale e operativa fra le strutture coinvolte, gli Informagiovani nel primo caso (con l'attivazione di un sito), coloro che operano nella formazione, sul duplice versante della domanda e dell'offerta, nel secondo, con l'attivazione di un portale.

Il progetto *Tele-enterprising* si conclude con l'attivazione di reti locali funzionali al progetto e con la sigla di protocolli di intesa fra i soggetti coinvolti.

A conclusione del progetto *CONNESSIONE*, si è creata una rete di partenariato stabile fra i vari attori del progetto. Anche il progetto *A.L.T. Agro Local Transfert*, si chiude con una rete fra partner, ricercatori e destinatari del progetto.

### Tipologia di mainstreaming

Una caratteristica di tutti questi progetti è che le buone pratiche individuate in contesti definiti vengono trasferite ad altri contesti secondo le linee del mainstreaming orizzontale: da una regione ad un'altra regione, fra soggetti dello stesso livello, in un caso da un teatro a un teatro. Non ci sono eccezioni, anche se va sottolineato che nel progetto *Omnimedia*, anche se il livello di mainstreaming resta orizzontale, il coinvolgimento di 15 regioni definisce uno spazio per la ricaduta del progetto la cui ricchezza in termini di opportunità, prospettive, stimoli progettuali e di confronto, è potenzialmente molto alta e di fatto imprevedibile.

### **2.3.3 • L'INTEGRAZIONE FRA SISTEMI**

#### Gli oggetti del trasferimento e i soggetti coinvolti

I progetti che vengono qui analizzati presentano forti analogie con quelli visti finora in questo paragrafo 2.3. Sono tutti progetti le cui buone pratiche si collocano all'intersezione fra sistemi (formazione, istruzione, lavoro), con diverse accentuazioni. Quelli che seguono sono i progetti in cui l'integrazione fra sistemi è l'obiettivo principale della buona pratica di cui si propone il trasferimento.

Per esaminarli quindi ci ritroviamo ad utilizzare, di necessità, le stesse categorie, cioè l'accento posto maggiormente su un sistema piuttosto che su un altro; distingueremo cioè in prima approssimazione i progetti in cui l'integrazione fra sistemi (che è l'obiettivo prioritario) si misura con i problemi del rapporto fra formazione, istruzione e lavoro, dal versante della formazione; vedremo poi i progetti in cui l'integrazione fra sistemi è finalizzata a sostenere l'inserimento lavorativo in un determinato settore; esamineremo infine i progetti in cui la buona pratica è un modello di integrazione fra sistemi.

Il progetto *Campus Azione Impresa - Integrazione università e mondo dell'istruzione* intende trasferire una buona pratica, sperimentata sui Diplomi di laurea, ai corsi professionalizzanti IFTS, e di ottimizzare il dialogo con il tessuto produttivo territoriale e con l'università. Alle organizzazioni scolastiche vengono trasferite metodologie che consentano loro di leggere la domanda di professionalità da parte delle imprese, dando vita altresì ad un sistema di monitoraggio dei fabbisogni formativi delle imprese stesse, per orientare i percorsi scolastici; ai giovani partecipanti ai corsi vanno aperti canali di comunicazione sia verso il mondo del lavoro, che verso l'università per facilitare e qualificare la scelta e l'accesso; fra la formazione secondaria superiore, l'università e il mondo del lavoro, anche attraverso l'utilizzo del portale con lo stesso nome del progetto, va mantenuto un costante dialogo, per diffondere le espe-

rienze professionalizzanti, monitorare le esperienze formative e verificare il follow up occupazionale.

Nel progetto *Afrodite (Azioni di Formazione e Orientamento per Disoccupati Intellettuali)*, Afrodite è il nome della piattaforma costituita con la diffusione via internet di forum interattivi e materiale informativo didattico multimediale, per la gestione di un sistema di informazione e formazione finalizzato a favorire l'accesso al lavoro dei "disoccupati intellettuali". La piattaforma rimarrà come strumento permanente a disposizione degli enti di formazione, delle amministrazioni e delle parti sociali a cui è indirizzata l'azione di trasferimento. L'obiettivo specifico è il superamento del cosiddetto "digital divide", cioè della distanza fra coloro che possono beneficiare dei vantaggi della società dell'informazione e chi ne è escluso. La buona pratica è stata sviluppata in collaborazione fra l'Università di Sassari e la Lapland University, per migliorare le prospettive occupazionali di giovani con istruzione scolastica medio-alta, ma residenti in zone interne e svantaggiate della Sardegna, e viene trasferita a due livelli: come conoscenza, in tutte le regioni ob. 3, come sperimentazione, nella Regione Toscana, nella Provincia di Grosseto (settore vitivinicolo), dove, oltre ad analogie geografiche, demografiche e sociali, si riscontra la presenza consolidata di una comunità sarda.

*NET SPIN - Network per il trasferimento e lo sviluppo di pratiche innovative nell'ambito dell'occupazione* è un progetto in cui la buona pratica da trasferire è un "Dispositivo di promozione, progettazione, gestione, monitoraggio e valutazione del tirocinio formativo". Il tirocinio formativo rappresenta per i giovani in cerca di prima occupazione un'interessante opportunità per agevolare le proprie scelte professionali, attraverso un confronto diretto con il mondo del lavoro, dando nello stesso tempo alle imprese la possibilità di entrare in contatto con persone alla prima esperienza e di valutarne capacità e conoscenze. Obiettivo del processo di trasferimento è più in generale, la creazione di un sistema di comunicazione aperto fra utenti, formatori e aziende.

La buona pratica originaria è stata rielaborata in modo da poter essere utilizzata sia in differenti contesti territoriali, che per diverse tipologie di tirocinio.

Tirocini formativi e ricerche sono i contenuti qualificanti della buona pratica di cui propone il trasferimento il progetto *Bari-Catania: buone prassi integrative fra università e imprese*. La buona pratica, sviluppata presso l'Università di Bari, viene trasferita in quella di Catania e consiste nell'erogazione agli studenti utenti di una serie di servizi di orientamento al lavoro, formazione in area informatica, percorso di bilancio delle competenze, preparazione ed inserimento al tirocinio formativo, assistenza alla creazione d'impresa, realizzazione di progetti di ricerca applicata in impresa.

Il *Progetto Connect* si propone il trasferimento di una buona pratica nata per la riqualificazione del personale addetto alle biblioteche e applicabile più in generale al personale impiegato nel settore dei beni culturali. Si tratta di integrare i sistemi della dell'istruzione universitaria, della formazione professionale e del mercato del lavoro, attraverso la certificazione delle competenze e il riconoscimento dei crediti, sperimentando dispositivi di formazione permanente in un settore, quello dei beni culturali appunto, dove è profonda la distanza fra domanda e offerta. Il trasferimento si è posto l'obiettivo generale di rendere il sistema dell'istruzione universitaria più sensibile ai mutamenti del mercato del lavoro, e di realizzare una programmazione didattica, per le lauree ad indirizzo umanistico, che presenti un maggiore equilibrio fra

conoscenza e competenza tecnico-operativa. Durante tutta la durata del progetto la buona pratica si è manifestata nel far dialogare i sistemi coinvolti, spingendoli all'adozione di una prassi comune legata al riconoscimento delle rispettive competenze (da quelle dell'Università a quelle dei Servizi per l'Impiego). Un risultato importante è l'aver portato l'università a considerare il laureato anche sotto il profilo professionale, e i servizi per l'Impiego a rivolgere una maggiore attenzione all'area della cosiddetta disoccupazione intellettuale.

La buona pratica di cui il progetto *SIGILLO - Società dell'informazione e giornalismo: iniziative per il lifelong e l'orientamento* si propone il trasferimento riguarda strategie di formazione e aggiornamento per gli operatori del giornalismo. I destinatari sono docenti e studenti di scienze della formazione, operatori della formazione, e attori delle politiche della formazione e del lavoro, nelle Regioni Calabria, Campania e Sardegna. Alla fine del progetto, sono in fase di progettazione accordi di rete a livello regionale.

*"Passerelle"* si propone di trasferire all'intero terziario culturale una buona pratica destinata a laureati in discipline umanistiche e scientifiche, da formare creando una nuova figura professionale nell'ambito dell'archeologia industriale. Il trasferimento è anche di contesti territoriali e culturali: dalle Università di Perugia, Genova e Roma Tor Vergata all'Università di Lecce, collocata in una vasta rete di attori locali. Il progetto di trasferimento ha visto anche un intervento sperimentale nella Regione Puglia, relativo ai profili professionali di progettista e agente dello sviluppo locale.

Di particolare interesse la buona pratica oggetto del trasferimento di cui al progetto *"Apprendere lavorando: i contratti di prima esperienza"*. Qui la buona pratica poggia su due elementi: una rete multiattore denominata P.A.L.O. (Piano di Azione Locale per l'Occupazione) e il modello CPE (contratti di prima esperienza). Entrambi richiedono un percorso di concertazione fra amministrazioni pubbliche, imprese e sindacati. Il modello non è rigidamente trasferibile, ma è adattabile alle singole realtà, pertanto il processo di trasferimento è un processo di adattamento che tiene conto delle specificità espresse dagli attori locali. Tutto si basa sulla creazione di un accordo preliminare fra 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.

La buona pratica di cui il progetto *"Rete di certificazione professionale del tutor d'impresa"* si propone il trasferimento sembrerebbe riportarci all'apprendistato come ambito di intervento: si tratta però, al di là del contenuto specifico, di una Pratica volta alla promozione di una forte integrazione tra le diverse componenti della formazione, lavoro e promozione dello sviluppo, finalizzata alla creazione di un sistema di qualità territoriale del tutor d'impresa, come insieme di soggetti, di prassi, di procedure che operano per favorire la qualificazione di tale figura. Il progetto di trasferimento vuole promuovere la qualificazione del tutor d'impresa attraverso la Rete di Certificazione professionale basata sui sistemi locali di certificazione professionale, promossi e sostenuti dai BIC localizzati nelle regioni ob. 1. I BIC rappresentano il soggetto adeguato per il trasferimento, in quanto possono svolgere agevolmente il ruolo di promotori di forme di integrazione fra formazione e lavoro.

Il progetto *Training Report* presenta una caratteristica molto interessante: l'origine della buona pratica sta in quattro progetti Mecenate Youthstart, dai quali si è sviluppata un'altra buona pratica di cui abbiamo parlato precedentemente, al punto 2.3.1. Si trattava di un percorso di infor-

mazione e orientamento, rivelatosi efficace per sostenere l'occupabilità dei giovani nei nuovi bacini di impiego, poi applicata al settore musicale. Nel progetto *Training Report* invece la buona pratica è un modello organizzativo, originariamente messo a punto per consolidare e rendere omogenei gli standard di gestione e di realizzazione dei diversi progetti, nonché di creare strumenti adeguati per non disperdere le risorse a disposizione. Il modello organizzativo ha permesso di attivare sinergie positive fra i soggetti coinvolti ed è apparso quindi una buona pratica da trasferire in altri organismi con una struttura suddivisa per aree funzionali e quindi suscettibile di una maggiore integrazione. Per il trasferimento on line della buona pratica è stato attivato un portale, denominato "Città della formazione", che offre un sistema organico e flessibile di 15 servizi operanti in tre aree del ciclo produttivo della formazione professionale: servizi di ricerca e sviluppo, servizi di gestione e servizi di amministrazione. Il progetto *REGIONES: un approccio di sistema allo sviluppo di learning region* si propone di trasferire uno strumento di miglioramento innovativo della qualità dell'offerta formativa, attraverso lo sviluppo di un sistema di collaborazione interistituzionale a livello regionale, interregionale e transnazionale.

#### Box 6 Dallo studio di caso - "REGIONES: un approccio di sistema allo sviluppo di learning region"

Avviso 5/01 dal titolo: Misura II. 1. C.

Attuatori: STOA, Project & Planning; IFOA; Associazione ALISEI; Scierter Scarl

Il processo di trasferimento riguarda la buona pratica (buona pratica) sviluppata dalla Regione Emilia Romagna nell'ambito del progetto ADAPT REGIONES (suddiviso in due fasi J100 REGIONES e REGIONES Bis) finalizzata a migliorare la qualità dell'offerta formativa soprattutto in risposta alle esigenze delle imprese e del mondo del lavoro e introdurre innovazioni nei sistemi formativi ed educativi.

Le azioni svolte dalla Regione Emilia Romagna hanno costituito un modello di "learning regions" i cui principi, nell'ambito del processo di trasferimento, si intendevano trasferire nella Regione Campania.

Il processo di trasferimento appare caratterizzato da:

- un trasferimento territoriale, che ha dilatato l'esperienza della buona pratica, svoltasi nella Regione Emilia Romagna e nelle altre regioni europee coinvolte, nella Regione Campania;
- un trasferimento metodologico, che ha mirato a favorire l'instaurarsi di modalità comportamentali, modelli organizzativi, collegamenti e interazioni necessari per l'implementazione della buona pratica, e non a trasferirne solo contenuti e strumenti operativi;
- un trasferimento evolutivo, impostato, sin dalla fase progettuale, sull'analisi del quadro di esperienze da trasferire, sull'adeguamento di esse alle specifiche situazioni da verificare sul territorio e nella concreta strutturazione delle relazioni fra partner e con gli interlocutori dei contesti di trasferimento che sono stati soggetti attivi.

Le esigenze e priorità individuate dalla Regione Campania le attività sono state modificate. Attraverso la ricostruzione dello scenario di riferimento e del contesto della Regione Campania. Contemporaneamente è stato realizzato un "Rapporto di valutazione di impatto circa l'esperienza J100 REGIONES e REGIONES Bis" al fine di presentare nel modo più completo possibile l'esperienza ai soggetti campani. Questa prima fase del progetto ha consentito e agevolato l'attuazione della seconda fase riguardante l'integrazione e la trasferibilità della Buona pratica nel contesto campano. Infatti, la partnership ha formulato una "proposta progettuale", coerente con quanto emerso dalle analisi condotte, che è stata presentata all'amministrazione campana e in particolare modo all'assessorato all'Istruzione e Formazione, Lavoro e Politiche Sociali, Politiche Giovanili e Problemi dell'Immigrazione.

La proposta progettuale si prefiggeva come obiettivi generali il miglioramento della qualità e della flessibilità delle risposte di formazione alle PMI, miglioramento della capacità di gestione e di innovazione dei sistemi formativi regionali attraverso la comparazione e lo scambio delle metodologie e delle pratiche adottate dalla Regione Emilia Romagna. A seguito di questi incontri è stata definita la priorità dell'amministrazione campana identificabile nell'integra-

zione tra sistemi e in particolar modo sul tema della Formazione integrata Tecnico Superiore. La scelta dell'ambito privilegiato verso il quale focalizzare l'attenzione del trasferimento ha indotto il partenariato ad allargare il Piano di Qualità, previsto come strumento di governo del processo di trasferimento, anche al contenuto diretto del trasferimento. Il Piano di Qualità fornisce quindi: elementi di base per gestire e attuare il processo di trasferimento di buone pratiche secondo standard minimi di qualità, l'orientamento alla qualità nella progettazione, gestione, monitoraggio e valutazione (ex ante e ex post) degli IFTS. Particolare interesse è stato dedicato dall'Amministrazione campana al sistema di monitoraggio tecnico, gestionale ed amministrativo dei corsi IFTS adottato dalla Regione Emilia Romagna. Circa questo argomento sono stati organizzati degli incontri tecnici di approfondimento, anche in Emilia Romagna, tra i funzionari della Regione Emilia Romagna e della Regione Campania. La regione Emilia Romagna ha messo a disposizione dei funzionari campani tutte le informazioni e le competenze in possesso sull'argomento. Nell'ambito delle azioni svolte nel processo di trasferimento è stato formulato un piano di comunicazione che ha previsto massima diffusione delle informazioni, dei risultati e dei prodotti.

La buona pratica in sé, o meglio nella forma in cui si è configurata come esperienza complessiva da trasferire, appare senza dubbio un esempio di riuscito strumento di miglioramento innovativo della qualità dell'offerta formativa, di sviluppo di un sistema di collaborazione interistituzionale a livello regionale, interregionale e transnazionale. Al tempo stesso, l'esperienza della Regione Emilia Romagna, che si configura appunto come una conseguenza positiva della più ampia esperienza di partenariato interregionale e transnazionale nel quadro dell'ADAPT originario, si è rivelata suscettibile di un trasferimento capace di "riprodurre" esiti altrettanto efficaci solo alla condizione che anche nelle diverse situazioni e nei diversi contesti di applicazione permanessero tutte le condizioni strutturali (politiche e organizzative, innanzitutto) che ne hanno reso possibile il successo originario. Questa constatazione non comporta tanto un giudizio di merito che modifichi il riconoscimento della positiva funzionalità della buona pratica nel suo trasferimento dalla realtà della Regione Emilia Romagna a quella della Regione Campania, quanto la presa d'atto di una caratteristica "forte" della buona pratica stessa, che si rivela, sostanzialmente, attraverso appunto l'esperienza della sua "applicazione" ad un contesto decisamente diverso per caratteristiche complessive (ed anche per capacità di adesione, ricezione e assunzione in proprio degli elementi che la caratterizzano). Si tratta, come si è accennato in precedenza, di una sorta di "flessibilità totale", o di adattabilità funzionale alle situazioni di contesto, che produce, con tutta evidenza, la possibilità di far fronte - rapidamente e senza modificare radicalmente gli obiettivi di fondo dell'intervento - alle variabili non previste e alle difficoltà di adattamento dei nuovi contesti.

Nel caso del trasferimento alla Regione Campania, il mutare delle condizioni di riferimento e dello sfondo istituzionale, nonché le pesanti difficoltà prodotte da una forse non sufficientemente valutata ristrettezza di tempi e discrasia di rapporti con le strutture referenti della Regione stessa, hanno in larga misura "deviato" il trasferimento, se non dalle finalità generali, da alcuni dei suoi obiettivi specifici. L'impostazione originaria della buona pratica - di stimolazione interistituzionale tesa al confronto fra esperienze diverse, e ad agevolare la sperimentazione di innovazioni nel sistema formativo nella prospettiva di una sistematizzazione e di una integrazione delle innovazioni stesse - ha registrato, nel caso in esame, una sostanziale trasformazione rispetto al quadro degli obiettivi originari, concentrandosi fondamentalmente, su quello del sostegno all'innovazione, incarnato in una tipologia funzionale di "assistenza tecnica" alla organizzazione ed attuazione dell'IFTs.

L'attuazione del trasferimento della buona pratica originaria ha portato a risultati che appaiono coerenti e consequenziali rispetto al progetto. Il partenariato ha adottato durante il processo di trasferimento un approccio di autovalutazione continua rispetto alle diverse componenti del sistema e le diverse attività. Questo approccio ha consentito di raccogliere e elaborare un patrimonio di informazioni e di elementi fondamentali per la progettazione di azioni future sul tema dei sistemi integrati in particolar modo tra sistema formativo e mondo del lavoro. Il processo di trasferimento ha inoltre coinvolto attori chiave del contesto politico e socio economico della Regione Campania creando e implementando reti di collaborazioni. I momenti di scambio e di formazione, supportati dai numerosi documenti/ report prodotti dal partenariato, hanno stimolato importanti riflessioni riguardanti il sistema degli IFTS della Regione Campania e hanno permesso di individuare le criticità e le aree di sviluppo. Come ad esempio la necessità di una metodologia di analisi dei fabbisogni professionali del mercato del lavoro, necessaria per programmare un'offerta formativa che risponda a tali necessità, e un sistema di valutazione e monitoraggio degli IFTS. Inoltre, la presenza e il supporto offerto dalla Regione Emilia Romagna, che ha diffuso e messo a disposizione la propria esperienza in materia, ha sollecitato le diverse rappresentanze all'implementazione di strumenti e metodologie. Altro risultato da non trascurare è il rapporto di collaborazione che si è instaurato tra i partner dell'ATI.

### Intensità dello scambio

Riprendiamo anche per i progetti di trasferimento di buone pratiche per l'integrazione dei sistemi il criterio di lettura del livello di scambio fra i soggetti promotori/partner e/o destinatari. Dallo scambio di informazioni, presente in tutti, allo scambio di esperienze, alla costituzio-

ne di reti più o meno formalizzate, siamo di fronte a una sequenza modulare, in cui ogni livello comprende il precedente, rispetto al quale costituisce un salto di qualità.

La frequente identificazione fra partner e destinatari ha come conseguenza che lo scambio di esperienze avviene di solito nelle strutture di gestione del progetto (gruppi di lavoro, comitati di pilotaggio).

La costituzione di reti la cui funzione vada oltre il ciclo di vita del progetto sembra spesso concretizzarsi nell'attivazione di siti web (forma di rete per antonomasia, sia pure con caratteristiche peculiari) prevista da quasi tutti i progetti di trasferimento. Il modello trasferito con il progetto *Campus Azione Impresa - Integrazione università e mondo dell'istruzione* prevede la creazione di "piazze virtuali" come luogo di scambio fra tutti i soggetti coinvolti. Il progetto *Training report* ha come prodotto principale un portale, denominato "Città della formazione" che, lo ricordiamo, offre un sistema organico e flessibile di 15 servizi operanti in tre aree del ciclo produttivo della formazione professionale: servizi di ricerca e sviluppo, servizi di gestione e servizi di amministrazione.

Nel progetto *NET SPIN - Network per il trasferimento e lo sviluppo di pratiche innovative nell'ambito dell'occupazione*, il sito web ha la struttura della Comunità virtuale di pratiche virtuali.

Da qui a parlare di rete come struttura permanente fra gli attori dei sistemi, resta una strada lunga da fare: citiamo il progetto *SIGILLO - Società dell'informazione e giornalismo: iniziative per il LifeLong e l'orientamento*, alla fine del quale sono in fase di progettazione accordi di rete a livello regionale.

### Tipologia di mainstreaming

Una caratteristica di tutti questi progetti è che le buone pratiche individuate in contesti definiti vengono trasferite ad altri contesti secondo le linee del mainstreaming orizzontale.

Fanno eccezione, almeno in parte, due progetti.

Il progetto *"Passerelle"* ha visto, nel corso del processo di trasferimento, anche un intervento sperimentale nella Regione Puglia, relativo ai profili professionali di progettista e agente dello sviluppo locale, a cui hanno aderito anche le Soprintendenze dei beni archeologici e architettonici di Taranto.

Più interessante il risultato del progetto *"Apprendere lavorando: i contratti di prima esperienza"*, che è sfociato nella realizzazione di accordi territoriali P.A.L.O. a Padova e a Rovigo, e nell'attivazione di bandi per l'implementazione di percorsi CPE. Inoltre la Provincia di Padova ha inserito i percorsi CPE nel proprio Piano provinciale della formazione professionale, mentre la Provincia di Rovigo ha deciso di sostenere l'iniziativa anche con propri fondi.



## **capitolo 3**

- **LE ATTIVITÀ,  
LE METODOLOGIE  
E GLI STRUMENTI  
DEL TRASFERIMENTO**

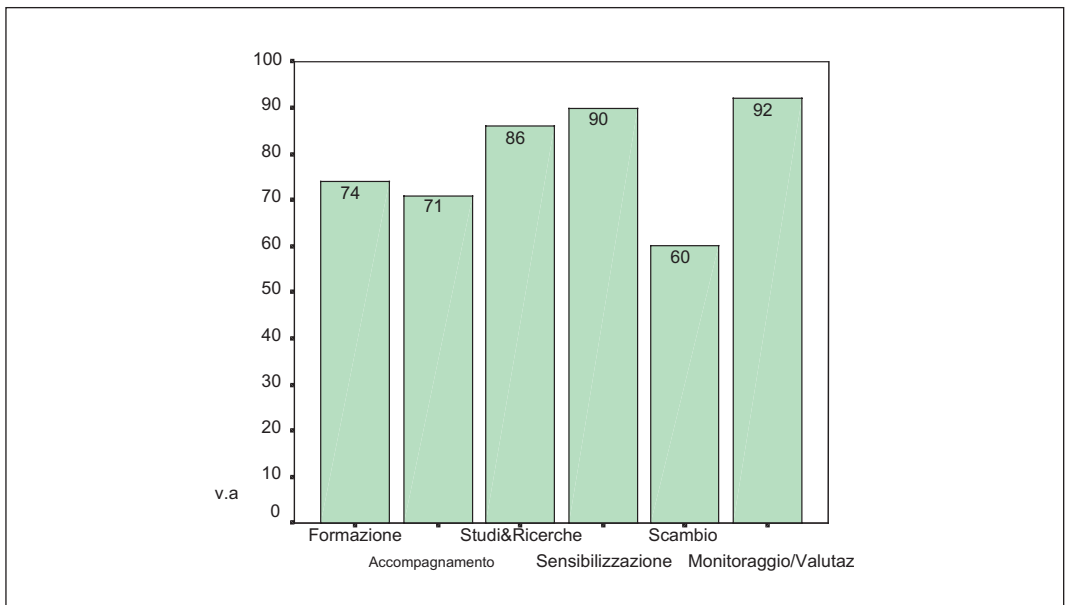


### 3.1 • LE MODALITÀ DI TRASFERIMENTO

L'insieme dei progetti analizzati rappresentano un bacino privilegiato per l'analisi dei casi di eccellenza da una parte e per esaminare i processi di trasferimento dall'altra. In questo capitolo non vengono riportati i contenuti specifici rilevati per ogni singolo progetto analizzato, bensì i risultati dell'analisi dell'iter di attuazione dei progetti, utilizzando quindi la Banca dati<sup>4</sup>. Al fine di comprendere più analiticamente le caratteristiche del processo di trasferimento, sono state analizzate le attività, viste come i diversi *step* attraverso cui il processo si è articolato<sup>5</sup>. Le attività realizzate, come è messo in evidenza nella figura 3.1, sono state:

- studi e ricerche (presenti nel 91,5% dei progetti),
- sensibilizzazione (95,7%),
- formazione (78,7%),
- accompagnamento (75,5%),
- scambio (63,8),
- monitoraggio/valutazione (97,9%).

Fig. 3.1: Quadro complessivo delle attività realizzate



Fonte: elaborazione ISFOL- Area Interventi Comunitari

4 Per le *modalità* di costruzione della Banca dati, vedi paragrafi 1.2.2 e 1.2.3.

5 Per questo non c'è un paragrafo dedicato alle caratteristiche dell'attività di monitoraggio, che non costituisce uno *step*, ma accompagna l'intero processo di trasferimento. In realtà anche fra le altre attività individuate come passaggi processuali, ci sono intrecci e momenti di contemporaneità.

La complessità dei progetti di trasferimento è messa in evidenza dal fatto che nella maggior parte dei progetti si registra la realizzazione di quasi tutte le diverse attività. Questo indica anche una forte omogeneità dei percorsi seguiti dai progetti, caratterizzati tutti da una costante integrazione di attività di tipo diverso.

Passando poi ad una disamina delle singole attività analizzate, si possono mettere in evidenza le caratteristiche di ciascuna.

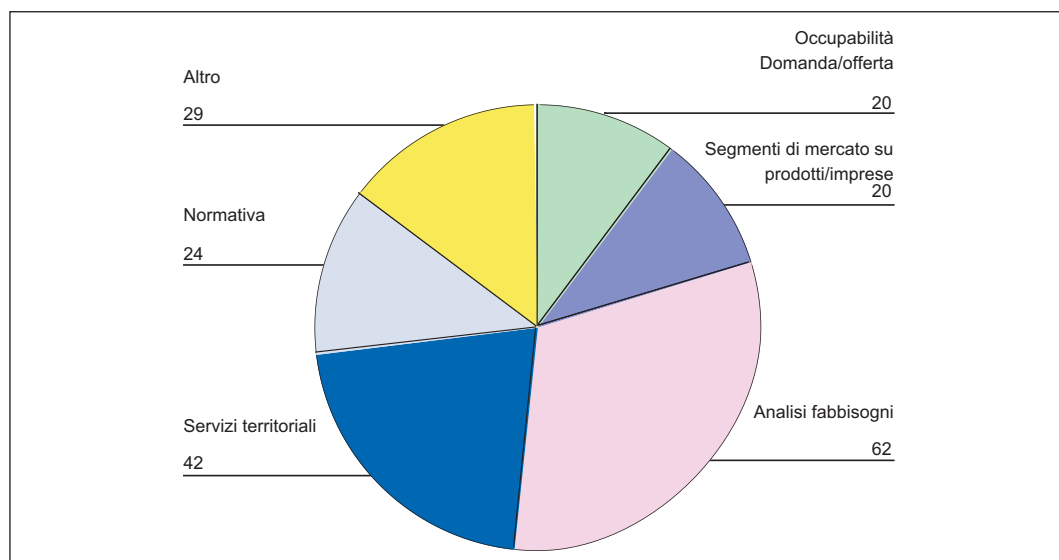
### 3.1.1 • L'ATTIVITÀ DI STUDI E RICERCA

L'attività di studi e ricerche era prevista ed è stata realizzata nella quasi totalità dei progetti. Essa si è sviluppata in linea di massima attraverso l'analisi dei fabbisogni e/o del contesto, attraverso la metodologia della ricerca-intervento ed è stata finalizzata prevalentemente a fornire una conoscenza dei fenomeni e degli ambiti di intervento tale da consentire l'adattamento dell'esperienza progettuale.

I risultati delle attività di ricerca hanno costituito gli elementi essenziali per la programmazione operativa degli interventi, elementi da cui si è partiti per identificare correttamente una strategia efficace, in grado di tener conto delle peculiarità del contesto in cui si andava ad inserire la buona pratica trasferita.

Il grafico che segue mostra gli ambiti entro cui è stata condotta l'attività di studi e ricerche: l'analisi dei fabbisogni formativi (nel 64% circa dei casi<sup>6</sup>); il territorio, per l'analisi dei servizi esistenti (43% circa), la normativa di riferimento (25% circa).

Fig. 3.2: Ambiti della ricerca (v.a.)



Fonte: elaborazione ISFOL- Area Interventi Comunitari

<sup>6</sup> La percentuale è calcolata sul numero delle schede relative all'attività contenute nel questionario di rilevazione. Era infatti prevista la possibilità di compilare più di una scheda relativa ad una stessa attività, qualora l'attività fosse

Una lettura più qualitativa dei dati induce ad alcune considerazioni:

- l'attività ha rappresentato, in linea di massima, il primo *step* del processo di trasferimento; infatti, con la "restituzione dei risultati" sono stati costruiti i piani di trasferimento. In molti casi, i risultati dell'analisi hanno indotto ad operare alcune scelte, quali ad esempio i settori in cui condurre l'intervento (agroalimentare, tessile, abbigliamento, calzature ecc.), i target specifici (CFL, apprendistato ecc.), ecc.;
- l'attività è stata realizzata a livello locale, nella quasi totalità dei progetti, per consentire una contestualizzazione mirata dei piani di trasferimento territoriali. In alcuni casi ciò ha comportato interventi differenziati da regione a regione relativamente a target e/o settori produttivi;
- in molti progetti è stata condotta una disamina di precedenti esperienze di buone pratiche nello stesso ambito, al fine di evitare sovrapposizioni;
- nel 60% circa dei progetti l'attività è stata realizzata attraverso interviste a testimoni privilegiati (attori chiave del territorio), con una duplice finalità: reperire informazioni attendibili e al tempo stesso sensibilizzare gli intervistati, in quanto attori chiave, al processo di trasferimento.

### 3.1.2 • L'ATTIVITÀ DI DIFFUSIONE E SENSIBILIZZAZIONE

L'attività di sensibilizzazione ha accompagnato l'intero processo di trasferimento; nella fase iniziale del progetto ha rappresentato uno *step* strategico, in quanto è coincisa con il primo momento di contatto diretto tra l'ente attuatore e i destinatari del trasferimento.

Va precisato, inoltre, che nella maggior parte dei casi il contatto diretto è stato mediato da componenti delle ATI/ATS o da partner coinvolti nel progetto che hanno contribuito a divulgare l'iniziativa nel contesto locale.

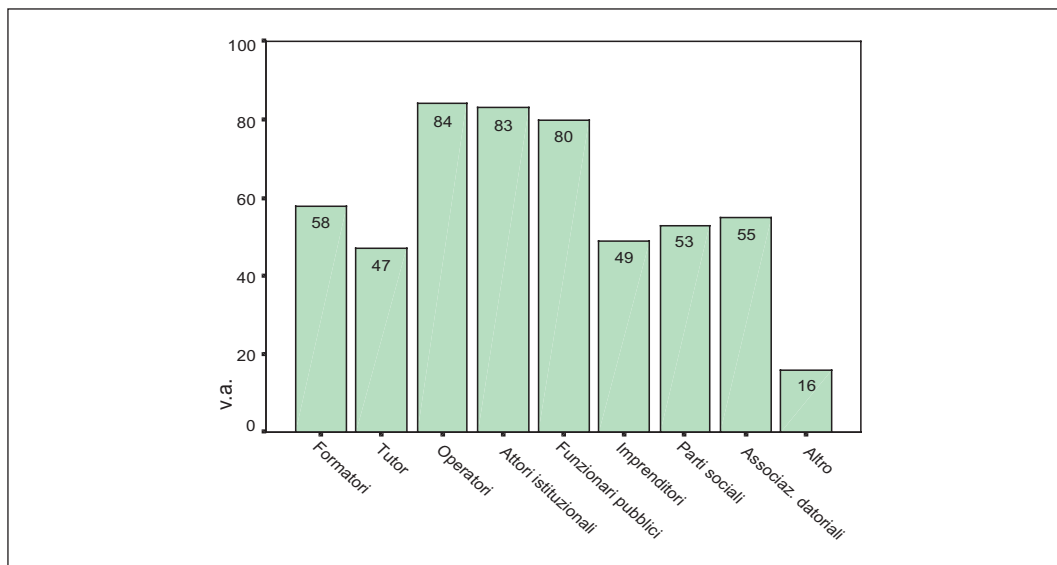
Gli interventi di sensibilizzazione realizzati<sup>7</sup>, come si può vedere dalla fig. 3.3, hanno interessato target diversi: sia quelli direttamente interessati alla realizzazione del progetto per specifici ruoli o livelli di coinvolgimento (operatori, formatori, tutor ecc.), sia soggetti con ruolo politico e istituzionale a livello locale (attori istituzionali, *stakeholder*, organizzazioni sindacali e associazioni datoriali), in grado, in prospettiva, di recepire le innovazioni progettuali nella normativa e nelle politiche locali e, al tempo stesso, di sviluppare un rapporto di collaborazione stabile con il promotore che andasse oltre la durata del progetto.

---

stata realizzata con modalità (finalità, destinatari, metodologie) diverse. Nel caso di "studi e ricerche" le schede compilate sono state 97.

7 Vedi nota n. 3. Nel caso dell'attività di sensibilizzazione le schede sono 105.

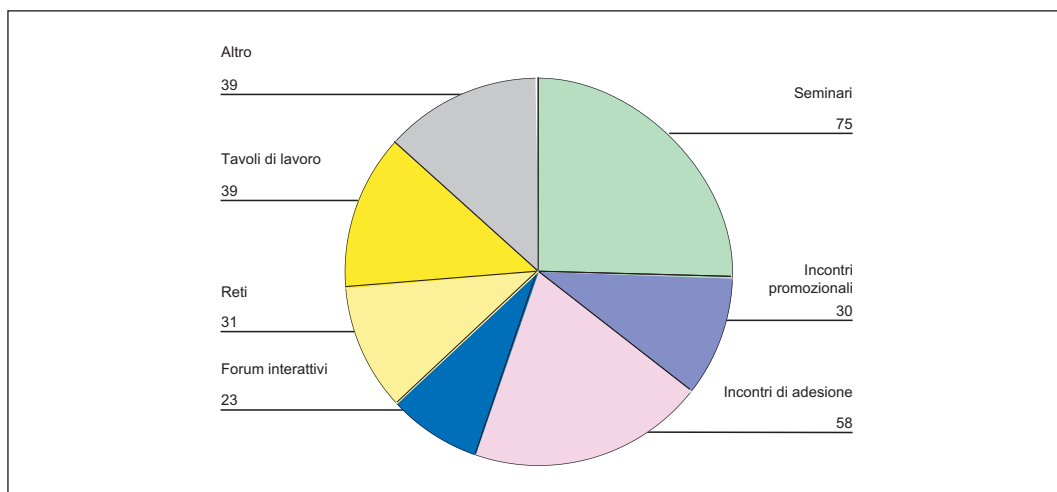
**Fig. 3.3: Tipologia di destinatari coinvolti nell'attività di sensibilizzazione (v.a.)**



Fonte: elaborazione ISFOL- Area Interventi Comunitari

L'attività di sensibilizzazione è stata attuata sia a livello nazionale, con seminari/convegni di lancio e/o di chiusura dell'iniziativa, sia a livello locale, attraverso l'organizzazione di seminari informativi, incontri promozionali, riunioni di adesione, oppure attraverso la costituzione di tavoli di lavoro e/o reti di partenariato (fig. 3.4).

**Fig. 3.4: Metodi utilizzati per realizzare le attività di sensibilizzazione (v.a.)**



Fonte: elaborazione ISFOL- Area Interventi Comunitari

Le attività realizzate, oltre a sensibilizzare il contesto locale e gli attori chiave del territorio, hanno portato alla costituzione di reti locali funzionali al processo di trasferimento in 37 progetti, alla stipula di protocolli di intesa/accordi in 24 progetti, nonché alla creazione di reti locali permanenti in 20 progetti.

### 3.1.3 • L'ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

L'analisi qualitativa dell'attività di formazione, ha messo in evidenza l'articolazione e la molteplicità di fattori che hanno caratterizzato la realizzazione dei percorsi formativi<sup>8</sup>. Le considerazioni che seguono analizzano alcune dimensioni di tali percorsi: contenuti, destinatari, metodi e strumenti utilizzati, risultati.

I contenuti dei percorsi formativi previsti dai progetti di trasferimento e realizzati, possono essere ricondotti ad alcune macro categorie:

- *formazione specialistica* finalizzata a trasmettere conoscenze e creare competenze per l'utilizzo di *modelli* (ad esempio: modello per migliorare i processi aziendali, elaborato mediante lo sviluppo di un processo di *benchmarking*; modello di orientamento denominato PLOPP; modello operativo per lo sviluppo di un incubatore telematico finalizzato al telelavoro; ecc.), di *metodologie* (ad esempio: metodologia di *assessment* per la mappatura e valutazione delle competenze; tecniche di progettazione di percorsi individualizzati; metodologia di trasferimento per l'esternalizzazione di servizi; metodi interattivi tra docente e utente; animazione territoriale per sviluppare competenze settoriali; ecc.), di *strumenti, tecniche e metodi per l'interazione in rete* (ad esempio: alfabetizzazione e esercizio all'utilizzo del software; fornitura di un servizio telematico alle PMI; gestione di metodologie di *E-Learning*; competenze e conoscenze per progettare e gestire una piattaforma intership; ecc.);
- *formazione settoriale* finalizzata a trasferire conoscenze e competenze rispetto a specifici contenuti innovativi;
- *formazione per la gestione delle reti* al fine di costruire momenti di stimolo per la gestione di percorsi integrati, e in particolare, analisi delle relazioni tra i profili professionali individuati, dei rapporti tra i partner, modelli di rete, ecc.);
- *formazione finalizzata a sperimentare* gli oggetti del trasferimento (ad esempio: sperimentazione di modelli/metodologie di *E-Learning* per l'interazione in rete; sperimentazione della metodologia SIGILLO; ecc.).

Il questionario di rilevazione, nella parte relativa all'attività di formazione, era stato articolato in modo da individuare due livelli strettamente interdipendenti: un primo livello di *formazione formatori*, da cui avrebbe dovuto discendere la formazione dei *destinatari finali*. Dall'analisi dei dati emerge invece che tale modalità è presente nel processo di realizzazione di un numero esiguo di progetti (9% circa), per cui l'analisi viene condotta sulle attività di formazione nel loro complesso.

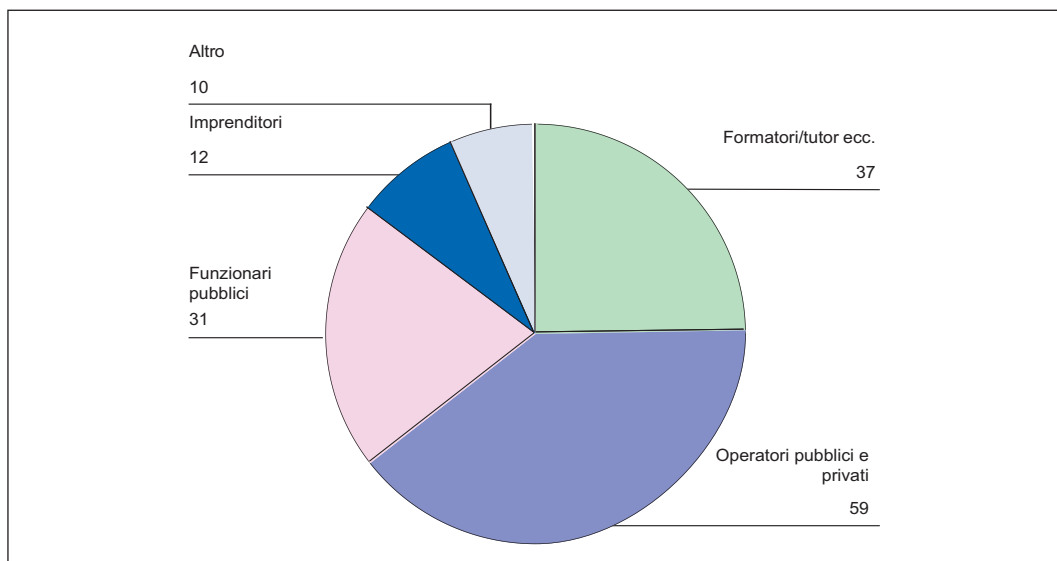
Nei percorsi formativi sono stati coinvolti soprattutto "soggetti chiave" dell'ambito oggetto del trasferimento. Tale approccio risponde a due fondamentali esigenze:

---

8 Vedi nota n. 3. In questo caso le schede sono 96.

- formare soggetti che, per condizione professionale o ruolo istituzionale, sono più di altri in grado di "generare valore" partecipando al processo di appropriazione dei contenuti, trasferendolo direttamente nel proprio contesto lavorativo e/o istituzionale di riferimento;
- far partecipare alle attività formative operatori pubblici e privati, formatori, funzionari pubblici. Ciò ha avuto un'importanza strategica, non solo per avviare e/o rafforzare la collaborazione tra i numerosi soggetti coinvolti nel processo di trasferimento, ma per mettere in atto, attraverso l'utilizzo di metodologie di formazione flessibili, interattive e partecipative, un processo di appropriazione e sviluppo dei contenuti, secondo le specificità del contesto.

**Fig. 3.5: Tipologia di destinatari coinvolti nei percorsi formativi (v.a.)**



Fonte: elaborazione ISFOL- Area Interventi Comunitari

Dall'analisi delle metodologie messe in atto per l'attuazione dei percorsi formativi emergono due modalità attuative, strettamente correlate con le finalità:

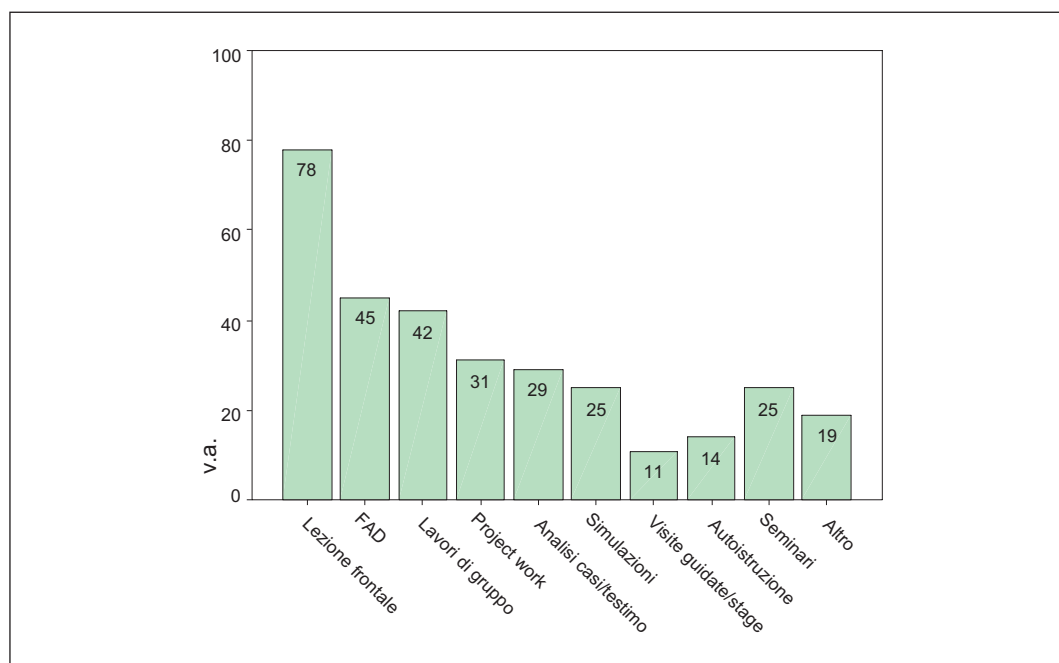
- l'utilizzo prevalente di metodologie che possono essere definite passive (formazione frontale, testimonianze, ecc), per il *trasferimento dei contenuti* dell'innovazione nel suo complesso;
- l'utilizzo prevalente di metodologie che possiamo chiamare attive (gruppi di lavoro, *project work*, formazione a distanza di tipo collaborativo, stage), per l'*adattamento della buona pratica* al nuovo contesto di riferimento.

Nel primo caso, la formazione rappresenta una modalità per fornire gli strumenti tecnici e operativi indispensabili all'applicazione dei modelli e delle metodologie previste nel progetto di trasferimento.



Nel secondo caso, invece, la formazione rappresenta lo strumento che agevola l'adattamento al contesto dei contenuti innovativi da trasferire. In particolare, i *project work* e i lavori di gruppo sono considerati, dai promotori, veri e propri piani di fattibilità condivisi dagli "attori chiave" presenti sul territorio. In questo secondo caso la formazione rappresenta la parte più vitale dell'esperienza di trasferimento, su cui gli enti promotori hanno focalizzato l'attenzione, nel descrivere le metodologie utilizzate.

**Fig. 3.6: Metodi utilizzati nei percorsi formativi (v.a.)**

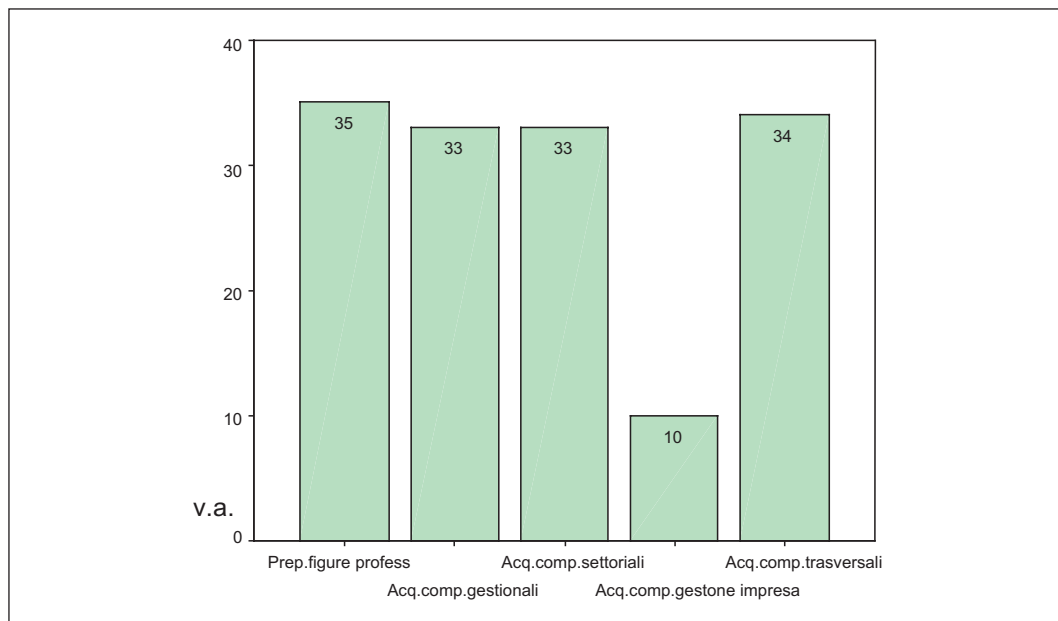


Fonte: elaborazione ISFOL- Area Interventi Comunitari

Nella figura 3.7 sono riportati i risultati dell'attività formativa. Sono stati conseguiti soprattutto risultati in termini di accrescimento di competenze: gestionali (nel 34,4% dei casi), settoriali (34,4%) trasversali/relazionali (35,4%).

La formazione di formatori e/o operatori, per la preparazione di figure professionali che gestiscano il processo di trasferimento, è presente nel 36,5% dei casi.

Fig. 3.7: Risultati attività formativa (v.a.)



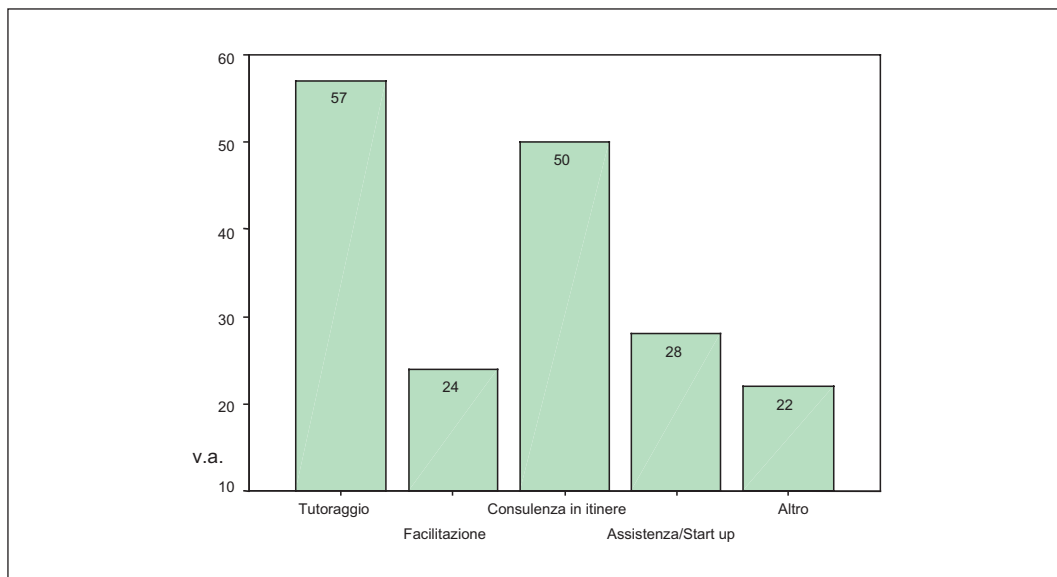
Fonte: elaborazione ISFOL- Area Interventi Comunitari

### 3.1.4 • L'ATTIVITÀ DI ACCOMPAGNAMENTO

L'accompagnamento, realizzato nel 75,5% dei progetti, si caratterizza come un momento chiave del processo di trasferimento. In tal senso è stato utilizzato soprattutto per trasferire conoscenze e competenze in modo più operativo, attraverso attività di tutoraggio (nel 77% dei casi<sup>9</sup>), di consulenza *in itinere* (65%) e di facilitazione del processo di apprendimento (31,7%). L'attività di assistenza e *start-up* (36,4%), invece, è più legata alla sperimentazione dei modelli trasferiti.

9 Vedi nota n.3. In questo caso le schede sono 77.

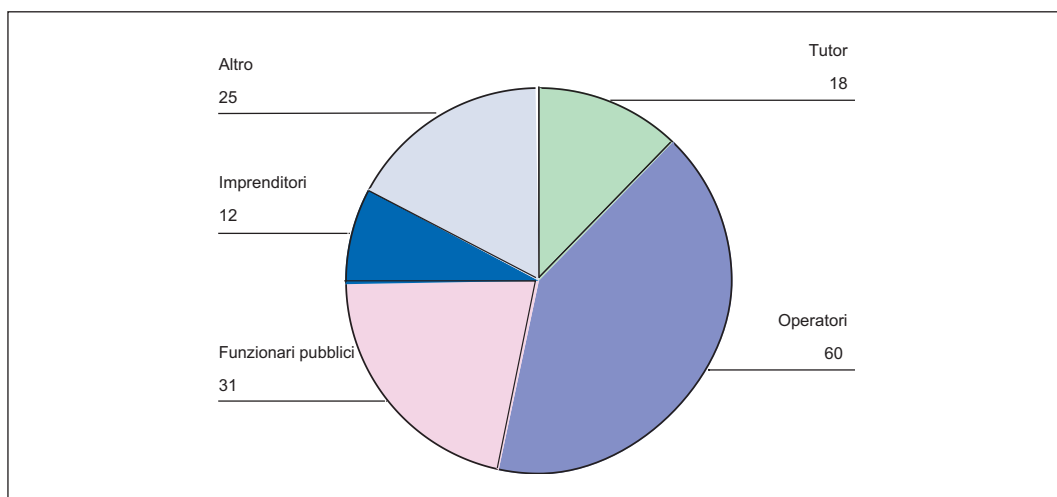
**Fig. 3.8: Metodi utilizzati nell'attività di accompagnamento (v.a.)**



Fonte: elaborazione ISFOL- Area Interventi Comunitari

La tipologia di destinatari dell'accompagnamento (fig. 3.9) si presenta abbastanza simile a quella dell'attività di formazione; l'unica differenza rilevante è data dal minor coinvolgimento di tutor e dall'assenza di formatori.

**Fig. 3.9: Tipologia di destinatari coinvolti nell'attività di accompagnamento (v.a.)**



Fonte: elaborazione ISFOL- Area Interventi Comunitari

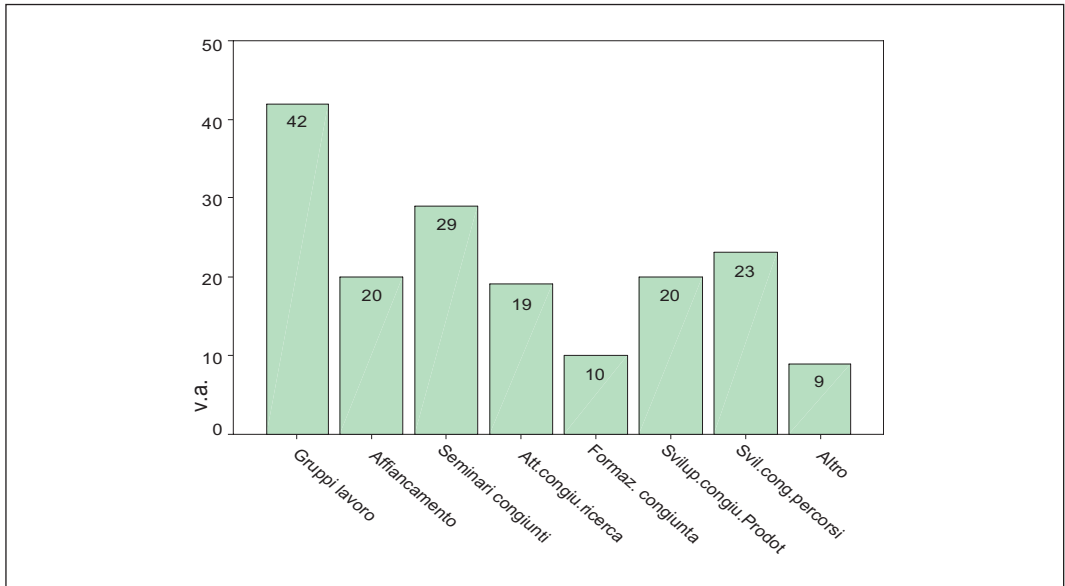
### 3.1.5 • L'ATTIVITÀ DI SCAMBIO

L'attività di scambio con altre realtà, locali o nazionali, è stato realizzato nel 64% dei progetti e svolge un ruolo attivo sia di "congiunzione" di tipo scientifico, tecnico e metodologico tra ente "cedente" e ente "ricevente", sia di collegamento tra i diversi attori territoriali coinvolti nel processo di trasferimento.

La costituzione di gruppi di lavoro congiunti è stata realizzata nella maggior parte dei casi<sup>10</sup> (70%): una lettura più qualitativa del dato ne mette in evidenza la funzione di indirizzo metodologico e scientifico nonché di validazione degli strumenti e dei prodotti.

Invece, i seminari e i convegni congiunti (nel 50% dei casi) rappresentano momenti di riflessione comune poco formalizzati, occasione per conoscere gli attori e le altre realtà oggetto di trasferimento, momenti di riflessione comune sulle criticità emerse e sulle modalità operative messe in atto per risolverle.

Fig. 3.10: Metodi utilizzati nell'attività di scambio (v.a.)



Fonte: elaborazione ISFOL- Area Interventi Comunitari

Lo sviluppo congiunto di percorsi e/o metodi nonché di prodotti e/o servizi è stato ampiamente utilizzato (complessivamente lo si trova nel 72% dei casi) quale metodologia finalizzata alla condivisione dell'elaborazione.

<sup>10</sup> Vedi nota n. 3. Per questa attività le schede sono 60.

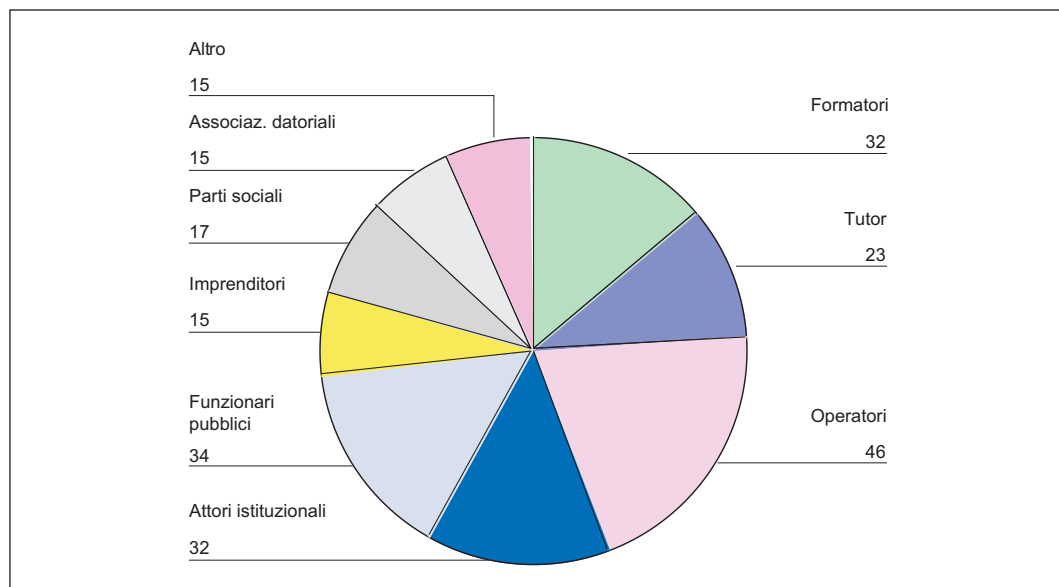
L'attività congiunta di ricerca (31,7% dei casi) è stata infine utilizzata per la realizzazione di analisi a livello nazionale o per la predisposizione di strumenti e di metodologie, per rendere confrontabili i risultati delle indagini attuate a livello locale.

La realizzazione dell'attività di scambio ha visto il coinvolgimento di numerose figure professionali. La maggior parte delle figure professionali coinvolte (fig.3.11) ha partecipato soprattutto a gruppi di lavoro e a seminari, mentre ad attività più tecniche (lo sviluppo congiunto di percorsi/metodi, prodotti e/o servizi, ad attività congiunta di ricerca) hanno partecipato soprattutto i funzionari pubblici, gli operatori e i formatori.

Dal quadro emerge un forte interesse nei confronti di attività di indirizzo, di scambio di *know how* e di attività in cui è possibile "apprendere dagli altri" su aspetti innovativi.

Emerge anche la capacità dei soggetti attuatori di coinvolgere interlocutori locali, con cui condividere gli approcci innovativi dei progetti buone pratiche e attivare collaborazioni in rete.

**Fig. 3.11: Tipologia di destinatari coinvolti nell'attività di scambio (v.a.)**



Fonte: elaborazione ISFOL - Area Interventi Comunitari



- **APPENDICE**





# QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE

## Sezione 1 - L'ORIGINE DELLA BUONA PRATICA DA TRASFERIRE (Riferimento al progetto originario)

A Titolo della "buona PRATICA" da trasferire .....

B Indicare e descrivere i principali elementi di forza e di criticità della "buona pratica", riscontrati nel processo di trasferimento (massimo 3), con riferimento agli ambiti sottoelencati

	ELEMENTI DI FORZA	ELEMENTI DI CRITICITÀ
Obiettivi generali		
Obiettivi specifici		
Modelli organizzativi		
Metodologie		
Strumenti		
Prodotti		
Procedure		
Altro (specificare) .....		

C Indicare il livello di mainstreaming (impatto sui sistemi) che il progetto originario ha conseguito (sono ammesse più risposte)

- Modifica della normativa e/o della regolamentazione nazionale
- Modifica della normativa e/o della regolamentazione locale
- Trasposizione delle innovazioni sperimentate nell'ambito della programmazione locale o in altri accordi formalizzati pubblico-privato (Patti territoriali, Contratti d'area ecc.)
- Raccomandazione dei funzionari pubblici (regionali o provinciali) di adeguamento dei servizi alle sperimentazioni
- Riproduzione dell'intervento in altri contesti territoriali;
- Adozione delle modalità di intervento da parte di attori pubblici e/o privati non coinvolti nel progetto
- Adozione stabile del modello da parte del promotore
- Altro (specificare) .....

**D** Indicare i benefici prodotti dal progetto originario che sono stati mantenuti oltre la data di scadenza del progetto (sono ammesse più risposte)

- Occupazione dei destinatari finali nel mercato del lavoro dipendente
- Occupazione dei destinatari finali nel mercato del lavoro autonomo
- Servizi di accompagnamento al lavoro dei destinatari finali
- Servizi di orientamento creati/riorganizzati
- Servizi informativi creati/riorganizzati
- Servizi formativi riorganizzati
- Servizi di accompagnamento alle imprese
- Imprese create/rafforzate
- Operatori riqualificati impegnati nei servizi
- Reti locali create/rafforzate
- Altro (specificare) .....

**E** La buona pratica descritta proviene:

- Da un progetto
- Da più progetti (indicare il numero)

**F** La buona pratica è stata trasferita:

- Interamente
- In parte

Se in parte, indicare quale/i parte/i è stata trasferita

	Sì/no	Se sì, motivare la scelta
Obiettivi generali		
Obiettivi specifici		
Modelli organizzativi		
Metodologie		
Strumenti		
Prodotti		
Procedure		
Altro (specificare) .....		

**A Il progetto prevede una ATS/ATI?**

- Sì
- No

Se sì, proseguire altrimenti passare alla domanda E

**B Secondo quali criteri è stata costituita l'ATI/ATS? (max 3 risposte, in ordine di importanza)**

- Le competenze dei componenti l'ATI/ATS
- L'affinità di intenti
- Reti preesistenti
- Reti di relazioni personali
- Reti locali
- Allargamento di reti preesistenti o personali
- Utilizzo di banche dati e/o seminari di contatto
- Possesso dei requisiti richiesti dall'Avviso
- Altro (specificare) .....

**C Ci sono stati mutamenti nella composizione dell'ATI/ATS?**

- Sì
- No

**C.1 Se sì, indicare i cambiamenti**

Componenti ATI/ATS		
	INIZIALE	FINALE
1		
2		
3		
...		

**C.2 Descrivere sinteticamente le motivazioni dei mutamenti dell'ATI/ATS**

**D Indicare in percentuale la ripartizione effettiva degli impegni dei tre principali componenti dell'ATI/ATS rispetto al progetto**

	ATI/ATS	% RIPARTIZIONE EFFETTIVA DEGLI IMPEGNI
1		
2		
3		

**D.1 Per ciascuno dei tre componenti ATI/ATS sopra segnalati indicare il contributo in termini di apporto e ruolo**

1 Nome	
APPORTO (max 3 in ordine di importanza)	RUOLO (max 3 in ordine di importanza)
<input type="checkbox"/> Trasferimento del Know-how tecnico <input type="checkbox"/> Apporto di specifiche conoscenze, competenze e capacità <input type="checkbox"/> Contribuire a far fronte ad una specifica esigenza di una categoria di beneficiari <input type="checkbox"/> Contribuire a promuovere o disseminare una particolare idea o concezione nel contesto locale <input type="checkbox"/> Acquisizione di prestigio e credibilità nel contesto locale <input type="checkbox"/> Contribuire a produrre innovazione in una determinata area <input type="checkbox"/> Altro (specificare) .....	<input type="checkbox"/> Contributo alla realizzazione <input type="checkbox"/> Coordinamento <input type="checkbox"/> Divulgazione dei risultati <input type="checkbox"/> Divulgazione dell'iniziativa <input type="checkbox"/> Partecipazione al Comitato Scientifico <input type="checkbox"/> Pianificazione <input type="checkbox"/> Progettazione <input type="checkbox"/> Ricerca opportunità occupazionali <input type="checkbox"/> Ruolo politico <input type="checkbox"/> Verifica in itinere ed ex post <input type="checkbox"/> Semplice adesione <input type="checkbox"/> Altro (specificare) .....

*Duplicare questa tabella per ogni componente*

**E Il progetto prevede una partnership?**

- Sì
- No

Se sì, proseguire altrimenti passare alla domanda I

**F Secondo quali criteri è stato costituito il partenariato? (max 3 risposte, in ordine di importanza)**

- Le competenze dei partner
- L'affinità di intenti
- Reti preesistenti
- Reti di relazioni personali
- Reti locali
- Allargamento di reti preesistenti o personali
- Utilizzo di banche dati e/o seminari di contatto
- Altro (specificare) .....

**G Ci sono stati mutamenti nella composizione della partnership?**

- Sì
- No

G.1 Se sì, indicare i cambiamenti

Componenti PARTNERSHIP		
	INIZIALE	FINALE
1		
2		
3		
...		

G.2 Indicare sinteticamente le motivazioni dei mutamenti nella partnership

--

H. Indicare in percentuale la ripartizione effettiva degli impegni dei tre principali partner del progetto

	PARTNER	% RIPARTIZIONE EFFETTIVA DEGLI IMPEGNI
1		
2		
3		

H.1 Per ciascuno dei tre partner sopra segnalati indicare il contributo in termini di apporto e ruolo

1 Nome	
APPORTO (max 3 in ordine di importanza)	RUOLO (max 3 in ordine di importanza)
<input type="checkbox"/> Trasferimento del Know-how tecnico <input type="checkbox"/> Apporto di specifiche conoscenze, competenze e capacità <input type="checkbox"/> Contribuire a far fronte ad una specifica esigenza di una categoria di beneficiari <input type="checkbox"/> Contribuire a promuovere o disseminare una particolare idea o concezione nel contesto locale <input type="checkbox"/> Acquisizione di prestigio e credibilità nel contesto locale <input type="checkbox"/> Contribuire a produrre innovazione in una determinata area <input type="checkbox"/> Altro (specificare) .....	<input type="checkbox"/> Contributo alla realizzazione <input type="checkbox"/> Coordinamento <input type="checkbox"/> Divulgazione dei risultati <input type="checkbox"/> Divulgazione dell'iniziativa <input type="checkbox"/> Partecipazione al Comitato Scientifico <input type="checkbox"/> Pianificazione <input type="checkbox"/> Progettazione <input type="checkbox"/> Ricerca opportunità occupazionali <input type="checkbox"/> Ruolo politico <input type="checkbox"/> Verifica in itinere ed ex post <input type="checkbox"/> Semplice adesione <input type="checkbox"/> Altro (specificare) .....

*Duplicare questa tabella per ogni partner sopra elencati*

**I Indicare gli strumenti e le strategie di comunicazione interna più significativi adottati nel governo del progetto (massimo 2, in ordine di importanza)**

- Comitato di Pilotaggio del progetto
- Comitato Tecnico Scientifico
- Gruppi di lavoro informali
- Incontri Bilaterali
- Comitati di Valutazione
- Altro (specificare) .....

**I.1 Giudizio complessivo sulla funzionalità delle modalità di comunicazione interna**

		(Motivazione)
Alta		
Media		
Bassa		

**J Strumenti e strategie di comunicazione esterna adottate dalla partnership (max 3 risposte, in ordine di importanza)**

- Seminari
- Convegni
- Pubblicazioni
- Tavoli di lavoro/concertazione
- Conferenze
- Newsletters
- Forum
- Sito Web
- Altro (specificare) .....

**J.1 Giudizio complessivo sulla funzionalità delle modalità di comunicazione esterna**

		(Motivazione)
Alta		
Media		
Bassa		

**A** Indicare gli ambiti di intervento previsti dalla misura nella quale il progetto è stato finanziato (massimo 2, in ordine di importanza)

**Misura B1**

- Interventi a supporto dell'integrazione tra attori e soggetti locali (bilancio sociale, individuazione di pratiche handicap-oriented, creazione e sviluppo di reti e partenariati,...)
- Interventi indirizzati alla domanda di lavoro
- Interventi indirizzati alla offerta di lavoro

**Misura C1**

- Orientamento, consulenza e informazione
- Apprendistato
- Tirocini, work experience, piani d'inserimento professionali, borse lavoro
- Nuove forme di lavoro (job rotation, job sharing, part-time, lavori atipici...)
- Formazione formatori, formazione operatori
- Percorsi formativi individualizzati e flessibili

**Misura C2**

- Formazione permanente
- Integrazione tra i sistemi dell'istruzione, della formazione e del lavoro (percorsi integrati, creazione e sviluppo di reti e partenariati, formazione congiunta di formatori, docenti tutor aziendali e personale dell'università, costruzione di modelli e prototipi di integrazione...)
- Certificazione dei percorsi formativi, delle competenze e dei crediti (implementazione e sperimentazione di modelli di certificazione, di libretto formativo, di unità capitalizzabili...)

**Misura D1**

- Formazione continua : <ul style="list-style-type: none"> <li>• interventi a sostegno di forme di lavoro flessibili e innovative</li> <li>• percorsi formativi personalizzati per le piccole e piccolissime imprese</li> <li>• percorsi per il management aziendale</li> <li>• interventi finalizzati allo sviluppo di nuove tecnologie nelle imprese</li> </ul>
- Interventi a sostegno della programmazione negoziata

**Misura E1**

- Interventi volti a favorire la partecipazione della componente femminile nel mercato del lavoro (armonizzazione tra vita professionale e vita familiare, telelavoro, banca del tempo, part-time, job sharing...)
- Interventi volti a ridurre i divari di genere e a migliorare i percorsi di carriera delle donne
- Interventi volti a favorire l'inserimento delle donne nel mercato del lavoro attraverso forme di lavoro autonomo/imprenditoriale, nuovi sbocchi occupazionali

**B Sono state necessarie rimodulazioni/riformulazioni del progetto?**

- Sì  
 No

**Se sì, indicare le modifiche**

- Localizzazione  
 Tempistica  
 Destinatari  
 Attività aggiuntive  
 Piano finanziario  
 Altro (specificare) .....

**C Sono emerse esigenze di riadattamento della buona pratica originaria nel processo di trasferimento?**

- Sì  
 No

**Se sì, indicare per punti i riadattamenti indotti dal processo di trasferimento:**

	Si/no	Se sì, motivare la scelta
Definizione operativa degli obiettivi		
Modelli organizzativi		
Metodologie		
Strumenti		
Prodotti		
Procedure		
Altro (specificare) .....		



D Sono state realizzate variazioni nel processo di trasferimento (scostamenti rispetto a quanto progettato)?

Sì

No

Se sì, quali e per quali ragioni?

	Si/no	Se sì, motivare la scelta
Definizione operativa degli obiettivi		
Modelli organizzativi		
Metodologie		
Strumenti		
Prodotti		
Procedure		
Altro (specificare) .....		

E Quanti erano i destinatari diretti e indiretti previsti dal progetto?

F Qual è la tipologia di destinatari diretti e indiretti previsti dal progetto?

--

G Quanti sono stati effettivamente raggiunti?

H Qual è la tipologia dei destinatari diretti e indiretti raggiunti dal progetto?

--

I Utilizzare le successive schede per descrivere sinteticamente ciascuna attività realizzata

*Compilare una scheda per ogni attività realizzata, qualora la stessa attività sia stata realizzata con modalità (finalità, destinatari, metodologie ecc.) diverse compilare la scheda più volte.*

## SCHEDA FORMAZIONE

**Localizzazione** (indicare il livello più basso ad esempio provincia o comune)

--

**Finalità e contenuti** (esplicitare il contenuto generale e non dei singoli moduli)

--

**Metodi e strumenti** (indicare in percentuale i metodi/strumenti utilizzati)

<input type="checkbox"/> ..... % Lezione frontale di tipo tradizionale <input type="checkbox"/> ..... % Formazione a distanza/teleformazione <input type="checkbox"/> ..... % Formazione individualizzata <input type="checkbox"/> ..... % Lavori di gruppo <input type="checkbox"/> ..... % Project work <input type="checkbox"/> ..... % Analisi di casi <input type="checkbox"/> ..... % Simulazioni/Role Play <input type="checkbox"/> ..... % Ricerca attiva sul territorio <input type="checkbox"/> ..... % Visite guidate	<input type="checkbox"/> ..... % Testimonianze <input type="checkbox"/> ..... % Autoistruzione <input type="checkbox"/> ..... % Follow up <input type="checkbox"/> ..... % Conferenze/seminari <input type="checkbox"/> ..... % Stage <input type="checkbox"/> ..... % Video-teaching <input type="checkbox"/> ..... % Conferencing/Presentazione lavori <input type="checkbox"/> ..... % Altro (specificare) .....
--	--

**Destinatari**

<p><b>Formazione formatori/operatori</b></p> <input type="checkbox"/> Formatori <input type="checkbox"/> Tutor <input type="checkbox"/> Mentor <input type="checkbox"/> Operatori <input type="checkbox"/> Altro (specificare) .....	<p><b>Destinatari finali</b></p> <input type="checkbox"/> Operatori <input type="checkbox"/> Operatori del terzo settore <input type="checkbox"/> Funzionari pubblici <input type="checkbox"/> Imprenditori <input type="checkbox"/> Altro (specificare) .....
--	--

**Prodotti**

<input type="checkbox"/> Dispense <input type="checkbox"/> Pubblicazioni (ricerche, metodologie, banche dati, didattica, risultati, ecc.) <input type="checkbox"/> Progetti individuali o di gruppo (es. per la creazione d'impresa) completi di analisi di fattibilità economica e riproducibili per settori, target e situazioni lavorative differenti	<input type="checkbox"/> Banche dati e relativi sistemi di gestione <input type="checkbox"/> Prodotti multimediali (CD-ROM, videocassette, software, materiale per FaD, siti internet, ecc.) <input type="checkbox"/> Dispositivi di comunicazione, network <input type="checkbox"/> Altro (specificare) .....
--	---

## Risultati

Formazione formatori/operatori	Destinatari finali
<input type="checkbox"/> Preparazione di figure professionali per il trasferimento	<input type="checkbox"/> Acquisizione di competenze nel settore
<input type="checkbox"/> Acquisizione di nuove competenze gestionali da parte degli operatori	<input type="checkbox"/> Acquisizione di competenze in nuovi bacini di impiego
<input type="checkbox"/> Altro (specificare) .....	<input type="checkbox"/> Acquisizione di competenze per la creazione/gestione dell'impresa
<input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> Acquisizione di competenze trasversali/relazionali
<input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> Altro (specificare) .....
	<input type="checkbox"/> .....

## SCHEDA ACCOMPAGNAMENTO E TUTORAGGIO

**Localizzazione** (indicare il livello più basso ad esempio provincia o comune)

**Finalità e contenuti** (max 3 righe)

**Metodi e strumenti** (indicare in percentuale i metodi/strumenti utilizzati)

<input type="checkbox"/> ..... % Tutoraggio per il trasferimento di know how	<input type="checkbox"/> ..... % Assistenza/Start-up
<input type="checkbox"/> ..... % Facilitazione del processo di apprendimento on line	<input type="checkbox"/> ..... % Altro (specificare) .....
<input type="checkbox"/> ..... % Consulenza in itinere	<input type="checkbox"/> ..... % .....
	<input type="checkbox"/> ..... % .....

**Destinatari**

<input type="checkbox"/> Tutor
<input type="checkbox"/> Operatori
<input type="checkbox"/> Funzionari pubblici
<input type="checkbox"/> Altro (specificare) .....

**Prodotti**

<input type="checkbox"/> Dispense	<input type="checkbox"/> Banche dati e relativi sistemi di gestione
<input type="checkbox"/> Pubblicazioni (ricerche, metodologie, banche dati, didattica, risultati, ecc.)	<input type="checkbox"/> Prodotti multimediali (CD-ROM, videocassette, software, materiale per FaD, siti internet, ecc.)
<input type="checkbox"/> Progetti individuali o di gruppo (es. per la creazione d'impresa) completi di analisi di fattibilità economica e riproducibili per settori, target e situazioni lavorative differenti	<input type="checkbox"/> Dispositivi di comunicazione, network
	<input type="checkbox"/> Altro (specificare) .....

**Risultati**

<input type="checkbox"/> Preparazione di figure professionali per il trasferimento	<input type="checkbox"/> Altro (specificare) .....
<input type="checkbox"/> Acquisizione di nuove competenze gestionali da parte degli operatori	<input type="checkbox"/> .....

## SCHEDA STUDI E RICERCHE

**Localizzazione** (solo per le ricerche sul campo)

--

**Finalità e contenuti** (max 3 righe)

--

**Tipologia, metodi e strumenti**

<input type="checkbox"/> Analisi organizzativa <input type="checkbox"/> Analisi fabbisogni formativi <input type="checkbox"/> Studi di settore <input type="checkbox"/> Ricerche di mercato <input type="checkbox"/> Raccolta e analisi documenti <input type="checkbox"/> Rilevazioni di tipo quantitativo (a campione) <input type="checkbox"/> Elaborazione del modello di ricerca (macroprocessi, indicatori ecc.) <input type="checkbox"/> Interviste a testimoni privilegiati	<input type="checkbox"/> Raccolta dati <input type="checkbox"/> Creazione banca dati <input type="checkbox"/> Elaborazioni statistiche <input type="checkbox"/> Stesura report di ricerca <input type="checkbox"/> Altro (specificare) ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
--	--

**Prodotti**

<input type="checkbox"/> Guida/manuale <input type="checkbox"/> Rapporto di ricerca <input type="checkbox"/> Strumenti di ricerca <input type="checkbox"/> Banca dati	<input type="checkbox"/> Altro (specificare) ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
--	--

**Risultati**

<input type="checkbox"/> Informazioni sull'occupabilità <input type="checkbox"/> Informazioni sui segmenti di mercato disponibili per nuovi prodotti/impres <input type="checkbox"/> Informazioni sui fabbisogni <input type="checkbox"/> Informazioni sullo stato dei servizi territoriali	<input type="checkbox"/> Informazioni sulla normativa volta a favorire l'inserimento lavorativo <input type="checkbox"/> Altro (specificare) ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
--	---

## SCHEDA SENSIBILIZZAZIONE

**Localizzazione** (indicare il livello più basso ad esempio provincia o comune)

--

**Finalità e contenuti**

--

**Metodi e strumenti** (indicare in percentuale i metodi/strumenti utilizzati)

<input type="checkbox"/> ..... % Seminari informativi <input type="checkbox"/> ..... % Incontri promozionali <input type="checkbox"/> ..... % Incontri/riunioni di adesione al progetto <input type="checkbox"/> ..... % Forum interattivi	<input type="checkbox"/> ..... % Reti <input type="checkbox"/> ..... % Tavoli di lavoro/concertazione <input type="checkbox"/> ..... % Altro (specificare)..... <input type="checkbox"/> ..... % .....
---	---

**Destinatari diretti e destinatari indiretti**

<input type="checkbox"/> Formatori <input type="checkbox"/> Tutor <input type="checkbox"/> Operatori <input type="checkbox"/> Attori istituzionali (Regioni, Enti locali, ecc.) <input type="checkbox"/> Funzionari pubblici	<input type="checkbox"/> Imprenditori <input type="checkbox"/> Parti sociali <input type="checkbox"/> Associazioni datoriali <input type="checkbox"/> Altro (specificare) ..... <input type="checkbox"/> .....
--	--

**Prodotti**

<input type="checkbox"/> Supporti cartacei (brochure, locandine ecc.) <input type="checkbox"/> CD ROM <input type="checkbox"/> Video	<input type="checkbox"/> Altro (specificare) ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
--	--

**Risultati**

<input type="checkbox"/> Costituzioni di reti locali permanenti <input type="checkbox"/> Costituzioni di reti locali funzionali alla realizzazione del progetto <input type="checkbox"/> Sensibilizzazione del contesto locale al processo di trasferimento	<input type="checkbox"/> Sensibilizzazione attori di sviluppo al problema del target <input type="checkbox"/> Protocolli d'intesa/accordi <input type="checkbox"/> Altro (specificare)..... <input type="checkbox"/> .....
---	---

## SCHEDA SCAMBIO

**Localizzazione** (indicare il livello più basso ad esempio provincia o comune)

--

**Finalità e contenuti** (max 3 righe)

--

**Metodi e strumenti** (indicare in percentuale i metodi/strumenti utilizzati)

<input type="checkbox"/> ..... % Gruppi di lavoro tra interlocutori di contesti diversi e/o settori diversi	<input type="checkbox"/> ..... % Attività congiunta di ricerca
<input type="checkbox"/> ..... % Affiancamento	<input type="checkbox"/> ..... % Formazione congiunta formatori e personale
<input type="checkbox"/> ..... % Seminari e conferenze congiunte	<input type="checkbox"/> ..... % Sviluppo congiunto di prodotti e/o servizi
<input type="checkbox"/> ..... % Scambio di personale	<input type="checkbox"/> ..... % Sviluppo congiunto di percorsi e metodi
	<input type="checkbox"/> ..... % Altro (specificare) .....

**Destinatari diretti**

<input type="checkbox"/> Formatori	<input type="checkbox"/> Imprenditori
<input type="checkbox"/> Tutor	<input type="checkbox"/> Parti sociali
<input type="checkbox"/> Operatori	<input type="checkbox"/> Associazioni datoriali
<input type="checkbox"/> Attori istituzionali (Regioni, Enti locali, ecc.)	<input type="checkbox"/> Altro (specificare) .....
<input type="checkbox"/> Funzionari pubblici	<input type="checkbox"/> .....

**Prodotti**

<input type="checkbox"/> Pubblicazioni (ricerche, metodologie, banche dati, didattica, risultati, ecc.)	<input type="checkbox"/> Banche dati e relativi sistemi di gestione
<input type="checkbox"/> Progetti individuali o di gruppo (es. per la creazione d'impresa) completi di analisi di fattibilità economica e riproducibili per settori, target e situazioni lavorative differenti	<input type="checkbox"/> Prodotti multimediali (CD-ROM, videocassette, software, materiale per FaD, siti internet, ecc.)
	<input type="checkbox"/> Dispositivi di comunicazione, network
	<input type="checkbox"/> Altro (specificare) .....

**Risultati**

<input type="checkbox"/> Preparazione di figure professionali per il trasferimento	<input type="checkbox"/> Acquisizione di nuove competenze
	<input type="checkbox"/> Altro (specificare) .....

## SCHEDA MONITORAGGIO/AUTOVALUTAZIONE

**Localizzazione** (indicare il livello più basso ad esempio provincia o comune)

--

**Finalità e contenuti**

--

**Metodi e strumenti**

<input type="checkbox"/> Raccolta e analisi documentazione <input type="checkbox"/> Rilevazioni in itinere <input type="checkbox"/> Rilevazione ex post <input type="checkbox"/> Progettazione di strumenti di rilevazione <input type="checkbox"/> Interviste a testimoni privilegiati	<input type="checkbox"/> Osservazione partecipata a incontri/gruppi di lavoro/seminari ecc. <input type="checkbox"/> Banche dati <input type="checkbox"/> Focus group <input type="checkbox"/> Altro (specificare)..... <input type="checkbox"/> .....
---	--

**Prodotti**

<input type="checkbox"/> Rapporti di monitoraggio <input type="checkbox"/> Rapporti di valutazione <input type="checkbox"/> Banche date	<input type="checkbox"/> Strumenti di rilevazione <input type="checkbox"/> Altro (specificare)..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
---	--

**Risultati**

<input type="checkbox"/> Analisi valutativa del progetto <input type="checkbox"/> Andamento delle attività <input type="checkbox"/> Ridefinizione delle attività	<input type="checkbox"/> Altro (specificare)..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
--	---



**J Sono previste attività di diffusione e/o disseminazione dei risultati?**

- Sì
- No

**Se sì, quali mezzi di diffusione sono stati utilizzati?**

<input type="checkbox"/> Pubblicazioni	<input type="checkbox"/> Convegni
<input type="checkbox"/> Pubblicazioni su riviste specializzate	<input type="checkbox"/> Seminari
<input type="checkbox"/> Pubblicità	<input type="checkbox"/> Workshop
<input type="checkbox"/> Informazione sui mass media	<input type="checkbox"/> Gruppi di lavoro
<input type="checkbox"/> Messa in rete dei materiali informativi	<input type="checkbox"/> Altro (specificare).....

**K La diffusione dei processi e/o risultati ha previsto:**

- Circolazione limitata ai settori di riferimento
- Massima diffusione dell'informazione
- Circolazione limitata nelle fasi intermedie e massima diffusione a progetto concluso
- Altro (specificare) .....

**L In quale ambito territoriale è avvenuta la diffusione?**

- Europeo
- Nazionale
- Nelle regioni coinvolte dal progetto (indicare il numero di regioni)
- Nelle località coinvolte nel progetto

**M Dopo quest'attività di diffusione/disseminazione vi sono stati riscontri concreti?**

- Sì
- No

**Se sì, in che modo:**

- Richiesta di materiale informativo
- Richiesta di ulteriori incontri
- Richiesta di sperimentare il modello
- Altro (specificare) .....

Sezione 4 - RISULTATI

**A** Indicare e descrivere i principali elementi di forza e di criticità della “buona pratica”, riscontrati nel processo di attuazione (massimo 3), con riferimento agli ambiti sotto elencati

	ELEMENTI DI FORZA	ELEMENTI DI CRITICITÀ
Obiettivi generali		
Obiettivi specifici		
Modelli organizzativi		
Metodologie		
Strumenti		
Prodotti		
Procedure		
Altro (specificare) .....		

**B** Descrivere sinteticamente i risultati raggiunti dal progetto

.....

.....

.....

.....

**C** Descrivere sinteticamente i prodotti realizzati

.....

.....

.....

.....

DATI IDENTIFICATIVI DEL PROGETTO

Data dell'intervista: ....., ...../...../..... ;

Titolo del progetto	
Numero di Fascicolo	
Nome e Cognome dell'intervistato	
Ente di appartenenza	
Funzione e ruolo svolti nell'organizzazione di appartenenza	
Responsabilità e ruolo svolti nel progetto	

Finito di stampare nel mese di ottobre 2004  
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali  
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)