



buone pratiche

L'esperienza del Catalogo: risultati e proposte





buone pratiche

**L'esperienza del Catalogo:
risultati e proposte**

Publicazione realizzata nell'ambito delle attività previste dal progetto "Catalogo nazionale delle buone pratiche del Fondo sociale europeo e dei Programmi e Iniziative comunitarie realizzate in Italia" dalle società Irs, Cles, Conform, Engineering – Ingegneria informatica e Fondazione Brodolini

Comitato scientifico e mainstreaming

Marianna D'Angelo (Ministero del Lavoro - Divisione III, DG-POF)

Luigi Accogli (Ministero del Lavoro - Divisione III, DG-POF)

Annalisa Vittore (Coordinamento delle Regioni/PP.AA)

Michele Colasanto (Esperto esterno)

Stefano Volpi (Isfol, Struttura nazionale di valutazione)

Mafalda Camponeschi (Regione Lazio)

Gruppo di lavoro tecnico del progetto

Irs: Daniela Oliva, Manuela Samek Lodovici, Carmen Amerise, Silvia Beltrametti, Daria Broglio, Stefania Doglioli, Daniela Loi, Nadia Naldi, Manuela Petrolini, Raffaella Radoccia, Michela Stefani

Cles: Daniela Pieri, Viola Delle Piane, Paolo Leon, Chiara Luigini, Lucia Costanzo, Ornella Pagano, Loredana Venditti, Maria Silano, Paolo Calbucci, Nicola Dario

Conform: Amanda Colletti, Manuela Cenciarelli, Nancy Lombardi

Engineering: Pasquale Lamattina, Elena Marraffa, Walter Villella

Fondazione Brodolini: Giuseppe Ciccaraone, Annamaria Simonazzi, Alberto Merolla, Diego Teloni, Giancarlo Dente, Manuelita Mancini

Hanno inoltre collaborato

Irs: Paola Branchi, Dario Ceccarelli, Monica Patrizio, Carola Perillo, Sarah Sajetti

Cles: Roberta Formisano, Francesco Gagliardi, Alessandro Impoco, Antonio Micciulla, Stefano Michetti, Carla Picardi, Emilia Spina

Conform: Marina Capozzi, Liliana Cocumelli, Emanuela Spera

Engineering: Dario Cannarsa, Alfredo Gemma, Gioietta Gentile, Aldo Palazzo, Vittoria Ricci, Fabio Valletta

Fondazione Brodolini: Antonella Mennella, Costanza Pagnini

Ideazione e coordinamento

Matilde Mancini, Marianna D'Angelo, Luigi Accogli (Direzione Generale per le politiche per l'orientamento e la formazione, Ministero del lavoro, della salute e delle politiche sociali)

Progettazione editoriale e grafica

Amanda Colletti (Conform)

Manuela Cenciarelli (Conform)

Nancy Lombardi (Conform)

Alessandro Calbucci (Conform)

Chiara Viti (Conform)

Impaginazione e stampa

Kaleidocom – Roma

ottobre 2008

Tutti i diritti riservati. Si autorizza la riproduzione di estratti per fini non commerciali, riproducendo fedelmente e citando la fonte.

Parte prima. L'esperienza del "Catalogo nazionale delle Buone pratiche Fse"

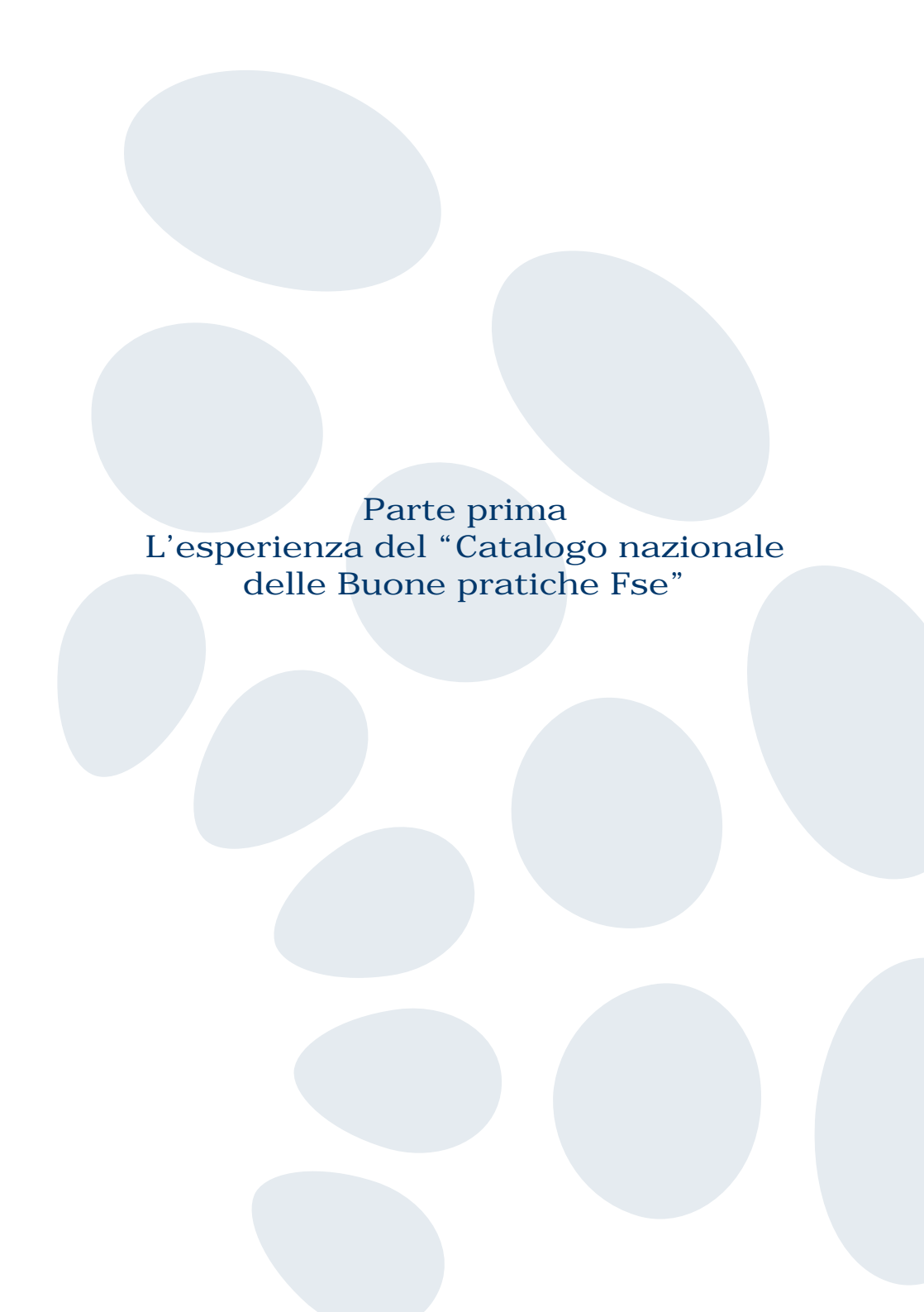
1. Il Catalogo nazionale delle buone pratiche	7
1.1. I traguardi prefissati	7
1.2. I servizi offerti	9
1.3. Gli insegnamenti recepiti	12
2. L'approccio metodologico.....	16
2.1. Il coinvolgimento e la partecipazione attiva	16
2.2. La rappresentatività del Catalogo delle buone pratiche	19
2.3. I criteri per l'individuazione delle buone pratiche e la scheda di rilevazione	19
2.4. Il sistema di <i>rating</i>	20
2.5. Lo sviluppo della cultura della valutazione	21
2.6. Le fasi di realizzazione del Catalogo	21
3. L'esperienza europea in materia di buone pratiche	30
3.1. Premessa	30
3.2. Difficoltà nella raccolta di buone pratiche emerse dal <i>benchmarking</i> ..	31
3.3. L'individuazione delle buone pratiche	32
3.4. L'importanza di un approccio integrato nella raccolta delle informazioni	34
3.5. La raccolta e la selezione delle buone pratiche	34
3.6. Il prodotto finale	36
4. Le pratiche in Catalogo: uno sguardo d'insieme sui risultati..	39
5. Il Catalogo on line	50
6. Il Catalogo come strumento di riflessione valutativa sulla programmazione 2000-2006 e supporto alla programmazione 2007-2013	53
6.1. Premessa.....	53
6.2. Alcuni brevi richiami alla valutazione.....	53
6.3. Fruttori del catalogo e modalità di suo utilizzo a fini valutativi ..	54

6.4. Suggestioni e orientamenti per la fruizione del catalogo buone pratiche a fini valutativi	55
6.4.1. Un punto di vista generale	55
6.4.2. La programmazione: tra selezione dei progetti e autovalutazione per la progettazione	57
6.4.3. L'attuazione del progetto	60
6.4.4. La conclusione del progetto	61

Parte seconda. Alcuni punti di vista su uno strumento conoscitivo comune: le interviste sull'esperienza del Catalogo

Intervista ad Annalisa Vittore (Coordinamento delle Regioni/PP.AA. e Comitato scientifico e di <i>mainstreaming</i>)	67
Intervista a Sabina De Luca (Ministero dello sviluppo economico)	69
Intervista ad Annamaria Leuzzi (Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca)	71
Intervista a Luciano Galetti (Provincia Autonoma di Trento)	73
Intervista Sofia Giorgi (Regione Lombardia)	75
Intervista ad Antonella Berettieri (Regione Liguria)	76
Intervista a Francesca Bergamini (Regione Emilia Romagna)	79
Intervista a Michele Colasanto (Comitato scientifico e di <i>mainstreaming</i> del progetto)	80
Intervista a Stefano Volpi (Comitato scientifico e di <i>mainstreaming</i> del progetto/Isfol, Struttura nazionale di valutazione)	82





Parte prima
L'esperienza del "Catalogo nazionale
delle Buone pratiche Fse"

1. Il Catalogo nazionale delle buone pratiche

1.1. I traguardi prefissati

Il “Catalogo nazionale delle buone pratiche del Fondo sociale europeo e dei Programmi e Iniziative comunitarie realizzate in Italia” nel 2000-2006 è stato promosso dalla Direzione generale Politiche per l’orientamento e la formazione del Ministero del lavoro e della previdenza sociale nell’ambito delle azioni di sistema nazionali, allo scopo di favorire il trasferimento e la diffusione delle buone pratiche quale strumento strategico di innovazione, disseminazione, valorizzazione e mainstreaming delle stesse.

In particolare, il progetto nasce dall’esigenza di disporre di uno strumento dinamico di raccolta e sistematizzazione di tutte le buone pratiche realizzate con il finanziamento del Fondo sociale europeo nel corso della programmazione 2000-2006 nell’ambito dei Programmi operativi nazionali e regionali Obiettivo 1 e Obiettivo 3, dell’Iniziativa comunitaria Equal, dell’Art. 6 del Regolamento CE n. 1784/1999 “Azioni Innovative” e del Programma comunitario Leonardo da Vinci.

Obiettivi del Catalogo sono (cfr. lo schema seguente):

- rendere disponibile un patrimonio informativo sulle buone pratiche già realizzate nel corso della passata programmazione;
- offrire uno strumento di supporto e accompagnamento della nuova programmazione;
- sostenere lo scambio di informazioni e l’apprendimento istituzionale.

Gli obiettivi del Catalogo nazionale delle buone pratiche



La necessità di un patrimonio informativo sulle esperienze di successo realizzate nel corso della programmazione 2000-2006 risponde a una domanda piuttosto diffusa: al fine di consolidare le migliori esperienze realizzate e favorire l'instaurarsi di un processo di apprendimento istituzionale e progettuale, a livello comunitario, già da alcuni anni è stata riconosciuta l'importanza di attivare azioni di scambio e diffusione delle buone pratiche finanziate con i fondi comunitari, e ancora più ciò si è reso necessario a seguito del recente allargamento dell'Unione europea. Ogni programma prevede, quindi, un capitolo specifico dedicato alle buone pratiche – individuate in base a precisi criteri – e allo scambio di esperienze. Particolarmente significativa, a tale proposito, la rilevanza delle azioni di disseminazione e valorizzazione all'interno del Programma Leonardo, ma anche la centralità del principio di *mainstreaming* nell'Iniziativa comunitaria Equal, senza dimenticare i finanziamenti previsti nell'ambito del Programma operativo nazionale Obiettivi 1 e 3 Fse per azioni di trasferimento di buone pratiche, nonché l'articolo 6 del Fse, che finanzia specificamente azioni innovative, progetti pilota e attività di scambio di esperienze e informazioni sulla base di priorità tematiche individuate a livello europeo. A fronte di questa esigenza largamente condivisa, si è assistito in Italia a un notevole sviluppo di esperienze di catalogazione dei progetti di eccellenza a livello locale e rispetto a tematiche specifiche (politiche di *mainstreaming*, di genere e pari opportunità, formazione professionale, politiche di sostegno all'inclusione lavorativa dei target svantaggiati ecc.) o singole programmazioni, ma non era stato ancora creato un Catalogo nazionale, capace di offrire un sistema di identificazione comune, che superasse la frammentazione e la disomogeneità fra i differenti criteri valutativi utilizzati nelle raccolte di buone pratiche preesistenti, basandosi su quelle dimensioni che, l'esperienza ha dimostrato, caratterizzano tutte le migliori esperienze di successo: l'efficacia delle azioni, in termini di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati previsti; l'orientamento all'innovazione e la capacità di "modellizzare" l'innovazione per consentire un'elevata flessibilità e riproducibilità anche in contesti diversi; l'elevata qualità delle azioni e del processo di attuazione, tale da comprendere attività di analisi dei bisogni, di monitoraggio e autovalutazione, di controllo della qualità; la capacità di creare, valorizzare e rafforzare partnership con il coinvolgimento di nuovi attori – imprese, parti sociali, terzo settore, associazioni – per facilitare il *mainstreaming* orizzontale; l'attenzione, sin dalla fase di progettazione, alle necessità di diffusione e trasferimento delle esperienze e alla sostenibilità nel tempo attraverso il coinvolgimento e l'attivazione degli attori rilevanti e la diffusione delle azioni; la capacità

di coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche per facilitare la *mainstreaming* verticale; le elevate competenze professionali dei promotori e attuatori e le esperienze di partecipazione a reti.

La catalogazione delle buone prassi vuole essere, inoltre, una misura di sostegno e di accompagnamento concreto, in quanto la loro divulgazione e conoscenza rappresenta la base per impostare proposte e per offrire consulenza attiva in vista del recente avvio della nuova programmazione dei Fondi strutturali 2007-2013 e nell'ottica dello sviluppo di modelli di *benchmarking*. In contesti di risorse in diminuzione e di difficile avvio delle politiche è, infatti, quanto mai necessario e opportuno far tesoro delle esperienze passate e fornire strumenti "cantierabili".

Infine, nel momento stesso in cui vengono adeguatamente disseminate, le buone pratiche divengono uno strumento di apprendimento, in quanto capaci di fornire insegnamenti che travalicano i contenuti specifici che le caratterizzano. Soprattutto in un contesto in continua e rapida evoluzione, quale è quello con cui interagiscono gli interventi cofinanziati dal Fondo sociale europeo, l'individuazione delle esperienze di successo, la loro diffusione e l'analisi degli elementi caratterizzanti che le distinguono dagli altri interventi rappresentano strumenti essenziali per sostenere un processo di apprendimento istituzionale, che può generare nuovi indirizzi di programmazione e progettazione, più efficaci nell'affrontare e contribuire a risolvere i bisogni e i problemi di *policy* che si presentano, oltre che un potente strumento di integrazione europea.

Obiettivo generale del Catalogo nazionale delle buone pratiche è, dunque, quello di informare, coinvolgere e orientare i diversi soggetti istituzionali, gli operatori del territorio e i cittadini nell'ottica del rafforzamento dei sistemi, della complementarietà e della crescita di una cultura della valutazione, favorendo la diffusione e la fruibilità delle migliori esperienze. Da un lato, dunque, il Catalogo come supporto per l'analisi e la valutazione di quanto finanziato e realizzato finora, dall'altro come strumento attivo di sostegno e accompagnamento della nuova programmazione 2007-2013, al fine di facilitare l'apprendimento istituzionale, un approccio comparativo e il diffondersi di un glossario comune: tutti elementi utili ai fini di una governance partecipata.

1.2. I servizi offerti

Al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi citati, le attività del Catalogo nazionale delle buone pratiche sono state articolate in quattro linee di servizio:

1. modellizzazione e individuazione delle buone pratiche;

2. creazione e implementazione della banca dati on line nel sito di progetto www.buonepratichefse.it;
3. comunicazione e promozione, attraverso uno “sportello virtuale” di assistenza, attività di pubblicizzazione a partire dal sito del Catalogo, nonché eventi di animazione territoriale;
4. controllo di gestione e della qualità (autonitoraggio, autovalutazione, controllo di qualità).

La modellizzazione e individuazione delle buone pratiche è consistita nelle attività qui di seguito elencate.

- *Implementazione delle metodologie e degli strumenti di individuazione e analisi delle buone pratiche*, mediante un'attività di ricognizione e analisi desk dei cataloghi e dei sistemi di catalogazione delle buone pratiche esistenti in Italia, interviste ai responsabili dei sistemi di catalogazione delle buone pratiche prescelti a livello nazionale e regionale, definizione dei criteri di raccolta, selezione e classificazione delle buone pratiche e predisposizione di una scheda di rilevazione dei progetti.
- *Attività di benchmarking europeo*, finalizzata a una comparazione delle realtà ed esperienze di alcuni paesi dell'Unione europea nei quali è già stato costruito un sistema nazionale di raccolta delle buone pratiche (cfr. cap. 3).
- *Sperimentazione di un modello di rating*, che consenta di formulare giudizi sintetici rispetto alla qualità delle buone pratiche (per un maggiore dettaglio, cfr. cap. 2).
- *Individuazione, rilevazione e raccolta delle buone pratiche realizzate nel corso della programmazione 2000-2006 negli ambiti specifici di finanziamento Fse (Pon e Por Ob.3, Pon e Por Ob.1 Fse, Equal, Art. 6 del Regolamento CE n. 1784/1999 e Programma Leonardo)*.

Al termine della fase di implementazione degli strumenti metodologici, come detto, è stato creato uno strumento di individuazione e analisi delle buone pratiche. Tale scheda di rilevazione è articolata in tre sezioni illustrate nel prosieguo.

- a) *Dati identificativi del progetto*: titolo e codice identificativo del progetto; amministrazione committente; soggetto promotore, gestore e partner di progetto; valenza territoriale e tipologia di area di localizzazione del progetto; durata e costi effettivi e previsti; programmazione di riferimento; tipologia di *policy* del progetto; pilastro Seo di riferimento; settore di intervento; presenza di strumenti di programmazione negoziata e integrata.
- b) *Caratteristiche del progetto*: descrizione sintetica della buona pratica

attraverso il contesto di riferimento, i risultati attesi, le attività svolte, gli attori coinvolti, i destinatari, i risultati e prodotti raggiunti, i fattori innovativi e di successo, gli elementi di criticità e relative modalità di soluzione; la riconducibilità della buona pratica a una determinata macro-tipologia, tipologia di azione e di progetto (classificazione Isfol); la possibile riconduzione alla Programmazione Fse 2007-2013.

c) *Elementi che qualificano il progetto come buona pratica*: è stato definito un set “minimo” di requisiti trasversali che identificano una buona pratica lasciando, poi, una certa flessibilità nell’individuazione di eventuali requisiti aggiuntivi che possono cambiare a seconda del tipo di programma/azione che si sta considerando. La scelta dei requisiti per l’identificazione dei progetti di eccellenza fa riferimento da un lato alle indicazioni metodologiche e alla strumentazione elaborata dall’Isfol per l’individuazione e l’analisi delle buone pratiche in ambito Fse, all’altro alle esigenze conoscitive legate alla nuova programmazione, effettuando una lettura dei progetti anche alla luce della presenza di aspetti rispondenti ai nuovi obiettivi della programmazione Fse 2007-2013. In particolare, i progetti sono stati selezionati e inseriti nel Catalogo on line in base alle loro caratteristiche di eccellenza in termini di:

- disponibilità di informazioni in forma chiara, omogenea, affidabile e sintetica rispetto alle iniziative realizzate, presupposto necessario per la riproducibilità e la trasferibilità dell’esperienza, così come per un coinvolgimento ampio dei soggetti operanti nello stesso ambito;
- efficacia in relazione ai bisogni/problemi di *policy* dai quali l’intervento prende le mosse e dagli obiettivi – probabilmente molteplici – perseguiti attraverso il progetto;
- innovatività dei contenuti e della metodologia utilizzata, anche in relazione al legame fra tali elementi di novità e innovazioni recentemente introdotte nella normativa e nell’architettura istituzionale relative ai diversi ambiti di intervento;
- adeguatezza e completezza del quadro logico e attuativo in riferimento all’esistenza di una valida attività di programmazione e progettazione degli interventi;
- grado di riproducibilità e trasferibilità, al fine di garantire che i progetti individuati come buone pratiche non presentino caratteristiche “irripetibili” troppo rilevanti;
- sostenibilità nel tempo, anche da un punto di vista finanziario, nella misura in cui un progetto efficace e innovativo, ma non sostenibile

per quanto concerne le risorse assorbite, difficilmente potrà essere riproducibile e trasferibile;

- capacità di coinvolgimento orizzontale e verticale (*mainstreaming*) dei soggetti operanti nello stesso ambito e capacità di creare reti;
- presenza di insegnamenti e spunti di riflessione utili in riferimento agli obiettivi della programmazione 2007-2013.

Sulla base dell'analisi di questi requisiti, alcuni progetti si sono contraddistinti come eccellenze in termini assoluti, mentre in altri casi si sono avute buone pratiche relative, per le quali soprattutto la buona performance rispetto a uno dei criteri si è rivelata determinante per l'inserimento nel Catalogo (cfr. cap. 2).

Una volta definiti gli strumenti necessari per il processo di selezione e censimento delle buone pratiche realizzate nel corso della passata programmazione, è stata avviata l'attività di implementazione del Catalogo. Parallelamente, sono state realizzate attività di comunicazione e disseminazione delle azioni progettuali. In particolare, sono stati realizzati convegni di carattere nazionale finalizzati prima al lancio del progetto di raccolta e costituzione del Catalogo nazionale delle buone pratiche e poi alla restituzione dei principali risultati dell'esperienza, ma anche numerosi seminari di natura territoriale. In una prima fase, essi sono stati volti a favorire la conoscenza dello strumento nel territorio, a suscitare interesse presso gli operatori del settore e a raccogliere adesioni e candidature al Catalogo, mentre in una seconda si è trattato di momenti di avvicinamento al territorio che hanno coinvolto le Regioni, le quali hanno anche affrontato sul piano territoriale il tema delle buone pratiche, in modo da creare sinergie fra la "restituzione" delle buone pratiche regionali e quelle inserite nel Catalogo, secondo un'ottica di *benchmarking* e di attenzione al raggiungimento degli obiettivi della Strategia Seo.

1.3. Gli insegnamenti recepiti

L'esperienza del Catalogo nazionale delle buone pratiche ha consentito anche a chi ha contribuito alla sua costruzione e implementazione di riflettere e di realizzare un apprendimento *in itinere*, nel corso delle attività di progetto.

Sotto il profilo contenutistico, le dimensioni dell'esperienza, con la catalogazione di circa 1.700 progetti con caratteristiche di buona pratica, ha consentito di avere a disposizione un'enorme mole di casi dai quali imparare qualcosa. La significatività delle dimensioni ha, inoltre, permesso, per la prima volta – come si avrà modo di precisare più avanti – di testare su un grande numero di progetti i criteri di individuazione delle buone

pratiche, da tempo validati da un punto di vista teorico, ma “testati” su un numero minore di progetti.

Sotto il profilo del metodo, l’esperienza del Catalogo ha consentito di confermare come la partecipazione dei programmatori e degli attuatori sia, senza dubbio, una variabile chiave: non soltanto per l’identificazione, ma anche per la comprensione del valore dei progetti.

Sotto il profilo del risultato, infine, si è avuta conferma che le buone pratiche, assolute o relative, contengono molti elementi di apprendimento anche per il futuro.

La raccolta di buone pratiche si è dimostrata, infatti, una delle attività valutative più feconde per comprendere l’impatto, potenziale e reale, di ciò che è stato realizzato. Tale attività di selezione e individuazione delle esperienze di eccellenza può diventare, dunque, uno strumento di governo importante, a patto che non si esaurisca con la stessa azione di raccolta. Il Catalogo è, e deve essere, in primo luogo uno strumento di lavoro. In quanto tale, come tutti gli strumenti, se si impara a utilizzarlo può divenire estremamente utile. Talvolta ciò che si è appreso nel corso del progetto era piuttosto prevedibile, mentre in altri casi ci sono state alcune sorprese. L’esperienza del Catalogo ha confermato il persistere di significative disparità fra il Nord e il Sud del paese, anche in relazione all’utilizzo delle risorse messe a disposizione dal Fondo sociale europeo. La metodologia prevista dal Catalogo, come sarà meglio esplicitato nel corso del successivo capitolo 2, si è contraddistinta per un notevole rigore metodologico e valutativo e si è scelto di non “adattare” criteri, metodi e strumenti per rappresentare una realtà che fosse più simile a desiderata e aspettative. Pertanto, il Catalogo riflette le differenze e le disparità esistenti fra programmi, *policy* e contesti geografici, come messo in luce nel corso da un’analisi dei principali risultati dell’esperienza, che ha fatto rilevare, ad esempio, una prevalenza dei progetti realizzati nell’area Obiettivo 3 (cfr. cap. 4).

L’esperienza del Catalogo ha anche fornito spunti di riflessione riguardanti gli atteggiamenti delle Autorità di gestione e dei soggetti attuatori, entrambi fortemente coinvolti nei processi di individuazione, selezione e inserimento dei progetti nella banca dati on line.

Rispetto all’autovalutazione dei programmatori, rappresenta un dato di sicuro interesse una fortissima selettività da parte loro, con un’attenzione molto più marcata alle buone pratiche “assolute”.

Rispetto all’autovalutazione dei soggetti attuatori, invece, le riflessioni riguardano da un lato un’estrema selettività di questi ultimi sul proprio operato, dall’altro una sorta di parabola discendente che si viene a verificare

lungo l'arco di vita del progetto: grande attenzione è dedicata, infatti, al processo di attuazione, mentre si riscontrano significative difficoltà a seguire le fasi conclusive dell'attività e, al termine di essa, la sua disseminazione e comunicazione. Altra criticità sovente riscontrata fra gli attuatori è relativa a una diffusa problematica a collocare gli elementi di eccellenza rispetto al contesto locale di riferimento e a un contesto più ampio, finendo così col parcellizzare la portata del proprio operato e, talvolta, col sottovalutare la centralità del progetto rispetto al contesto di riferimento.

Più in generale, anche prescindendo dai singoli attori coinvolti (programmatori vs gestori), alcune sorprese, nonché alcuni nodi che ancora restano da sciogliere, hanno riguardato i criteri di valutazione delle buone pratiche utilizzati. Come detto, si tratta di criteri già validati e condivisi, che, nondimeno, hanno riservato qualche sorpresa nel momento in cui sono stati testati su un così elevato numero di progetti e discussi con gli operatori del sistema. Sono emersi, in particolare, alcuni elementi:

- non esiste, nella realtà, un'interpretazione univoca di tali criteri;
- la documentazione e la comunicazione sono il nodo della memoria organizzativa, dei referenti di progetto, della capacità di comunicare e valorizzare l'esperienza realizzata che resta un aspetto in molti casi estremamente critico;
- la riproducibilità è il nodo del futuro bisognerebbe definire chi conserva memoria di ciò che produce un progetto;
- la trasferibilità è il nodo dell'interpretazione e dell'adattamento: chi, come e quando si può sostenere che una buona pratica ha prodotto e sviluppato qualcos'altro? Il nodo, nello specifico, è relativo al concetto stesso di trasferibilità, nel senso che se esso non implica che un dato progetto sia trasferito, identico, in altro contesto, bensì prevede che si attui un processo di interpretazione e adattamento, diviene allora più difficile, proprio in virtù di tale adattamento, sostenere che si tratti effettivamente del trasferimento di una determinata buona pratica;
- la sostenibilità ha a che fare con la buona pratica o con qualcos'altro? Inoltre, l'evoluzione del contesto nel quale ha trovato origine la buona pratica rende ancora centrale il concetto di sostenibilità nel tempo? Similmente, il fatto che un progetto risponda a un dato bisogno di *policy* che però viene a modificarsi nel tempo rende ancora utile parlare di buona pratica sostenibile?

Su questi elementi sembrerebbe opportuno, in un prossimo futuro, tornare a riflettere, utilizzando cioè le buone pratiche stesse per migliorare e

perfezionare i loro criteri di valutazione, partendo dall'idea che un test su circa 1.700 progetti possa aprire una riflessione importante. Per il futuro, il Catalogo delle buone pratiche potrebbe continuare a essere utilizzato come strumento attivo, che possa contribuire al raggiungimento degli obiettivi della Strategia europea per l'occupazione e delle programmazione Fse 2007-2013 e all'ottimizzazione delle risorse nonché, più in generale, a ottenere risultati sempre migliori rispetto a quanto fatto finora.

2. L'approccio metodologico

Gli aspetti che caratterizzano l'approccio metodologico adottato per la costruzione del "Catalogo nazionale delle buone pratiche del Fondo sociale europeo e dei Programmi e Iniziative comunitarie realizzate in Italia" sono il coinvolgimento e la partecipazione attiva; la rappresentatività del Catalogo e delle buone pratiche "relative"; i criteri di individuazione delle buone pratiche e la scheda di rilevazione; il sistema di *rating*; lo sviluppo della cultura della valutazione.

2.1. Il coinvolgimento e la partecipazione attiva

Il Catalogo è stato costruito ed è costantemente implementato attraverso un'attività di raccolta che ha trovato il suo punto di forza nel coinvolgimento attivo e nella continua interazione e nello scambio con gli *stakeholder* e gli attori locali coinvolti nella programmazione FSE 2000-2006. In particolare:

- il livello centrale - rappresentato dalla Direzione Generale politiche per l'orientamento e la formazione del Ministero del lavoro e della previdenza sociale nell'ambito delle Azioni di sistema nazionali, responsabile della realizzazione del Catalogo, in collaborazione con lo staff di esperti del Raggruppamento temporaneo di imprese attuatrici del progetto (Rti) - ha svolto la funzione di governo e di coordinamento dell'intero processo. Le pratiche, individuate a livello locale, sono state candidate, valutate e sottoposte a più livelli di verifica (soggetto attuatore, staff di progetto, autorità di gestione), con lo scopo di selezionare effettivamente i progetti di qualità da includere nel Catalogo finale;
- il livello locale - rappresentato dalle Autorità di gestione (Adg) nazionali e regionali, dalle Province e dai soggetti responsabili dei progetti candidati all'inserimento nel Catalogo - ha svolto una preliminare autovalutazione dei progetti realizzati al fine di individuare, sulla base dei criteri prestabiliti per la costruzione del Catalogo (declinati nella scheda di presentazione delle pratiche), quali di questi potessero rappresentare meglio di altri le strategie definite dai *policy maker* per l'utilizzo dei fondi comunitari. Il processo di autovalutazione è stato supportato dai rappresentanti della Rti che hanno contattato, coinvolto e attivato i vari soggetti interessati. Il passaggio di informazioni tra il livello locale e quello centrale è avvenuto attraverso incontri e per via telematica e la condivisione attraverso eventi con i quali sono stati coinvolti direttamente i principali attori delle esperienze raccolte, per razionalizzare e capitalizzare quanto realizzato.

L'interazione e lo scambio fra i due livelli, che si presentano come complementari e non sostitutivi, ha rappresentato un elemento di forza per la costruzione del Catalogo.

Da un lato, il livello locale si è avvalso del vantaggio di una conoscenza diretta e sedimentata attraverso l'esperienza del contesto socio-economico locale e di quello istituzionale, oltre che del singolo progetto. Tale conoscenza ha consentito agli attori locali di individuare gli elementi di successo e di valutare la rispondenza tra risultati attesi e risultati conseguiti, nonché di apprezzare gli effetti indiretti e gli aspetti innovativi. Dall'altro, il filtro "centrale" ha garantito la rispondenza delle buone pratiche ai requisiti comuni che le identificano, attraverso un'analisi comparativa tra progetti realizzati in diversi settori o territori. I soggetti coinvolti a livello locale e centrale, quindi, si sono avvalsi di informazioni e conoscenze diverse, entrambe necessarie per giungere a una raccolta bilanciata e capace di tenere conto dei molteplici aspetti che definiscono una buona pratica. La cooperazione tra i due livelli è stata articolata in maniera flessibile, secondo modalità differenziate. Di seguito si riporta uno schema riepilogativo dell'interazione tra livello centrale e livello locale.

Combinazione dei livelli "centrale" e "locale"

LIVELLO CENTRALE (Mlps e Rti)

Ruolo e obiettivi

- Centro di governo, di programmazione e di coordinamento
- "Piazza" per realizzare gli scambi in modo visibile e accessibile
- Governare e introdurre innovazioni attraverso le buone pratiche
- Sviluppare una cultura della valutazione
- Programmare la raccolta standardizzata di informazioni sulle modalità attuative e sui risultati, al fine di facilitare l'individuazione di buone pratiche

Metodologia di selezione Bp

- Reperimento informazioni. Vengono utilizzate in primo luogo le informazioni fornite dal livello locale
- Verifica della rappresentatività e della coerenza delle buone pratiche e selezione per il catalogo in relazione ai punteggi di *rating*
- Individuazione delle pratiche "vetrina" in relazione ai punteggi di *rating*

LIVELLO LOCALE (Adg nazionali e regionali e soggetti responsabili delle pratiche)

Ruolo e obiettivi

- Razionalizzare le esperienze di successo
- Produrre cambiamenti significativi nel sistema locale
- Acquisire strumenti per la valutazione dei risultati delle politiche intraprese

Metodologia di raccolta Bp

- Individuazione e selezione delle pratiche significative
- Autocandidatura da parte dei responsabili dei vari progetti realizzati

Il passaggio di informazioni tra il livello locale e quello centrale può avvenire in forme diverse, ad esempio per via telematica o tramite incontri

2.2. La rappresentatività del Catalogo delle buone pratiche

Un altro elemento caratterizzante l'approccio metodologico è stato la rappresentatività delle buone pratiche raccolte. Durante il processo di individuazione delle buone pratiche si è tenuto conto del criterio secondo il quale una buona pratica è tale non soltanto in termini assoluti quanto, soprattutto, se posta in relazione al contesto peculiare nel quale trova origine. A questo fine è stato primario il contributo del livello locale che ha coinvolto nel processo di autovalutazione i diversi attori che hanno potuto verificare il valore delle pratiche con le differenti ottiche.

2.3. I criteri per l'individuazione delle buone pratiche e la scheda di rilevazione

La raccolta delle buone pratiche presuppone una loro selezione all'interno dell'insieme dei progetti realizzati con il cofinanziamento Fse nella programmazione 2000-2006, le cui attività si concludono entro dicembre 2008, progetti che, quindi, rappresentano l'unità minima di rilevazione avvenuta, come già anticipato, sulla base di specifici criteri. L'applicazione di tali criteri ai progetti raccolti è stato un passaggio indispensabile per giungere al Catalogo nazionale di buone pratiche che rappresentasse veramente un deposito di esperienze capace di favorire la valorizzazione e l'apprendimento.

Per quanto riguarda i criteri di individuazione si è fatto riferimento all'impostazione proposta dall'Isfol¹, già implementata e convalidata in altre occasioni di ricerca e raccolta di buone pratiche in Italia (ad esempio nel "Repertorio di buone pratiche" relative ai Servizi per l'impiego e pari opportunità del 2005 al quale ha preso parte anche un componente della Rti). I criteri che sono stati definiti sono l'efficacia, l'innovatività, l'adeguatezza del quadro logico attuativo, la riproducibilità e trasferibilità, la sostenibilità nel tempo e la capacità di coinvolgimento verticale e orizzontale.

In relazione a questi criteri è stata predisposta una scheda di rilevazione (consultabile sul sito di progetto, alla voce "Guida alla compilazione") suddivisa in diverse sezioni. Questa scheda permette al tempo stesso la verifica della validità delle pratiche individuate e la loro descrizione per l'inserimento nel Catalogo. Le tre sezioni della scheda riguardano i dati anagrafici del progetto; le caratteristiche (contesto, attività e prodotti previsti, tipologia di azioni e destinatari); gli elementi che qualificano il progetto come "buona pratica".

Particolare importanza è stata attribuita proprio alla terza sezione della scheda, in cui le domande poste richiedono l'applicazione dei criteri

individuati per la selezione delle buone pratiche, prevedendo anche una loro ponderazione (il cosiddetto “sistema di *rating*”). I criteri che individuano una “buona pratica” per il Catalogo sono declinati utilizzando specifici indicatori:

- adeguatezza e completezza del quadro logico, progettuale e attuativo;
- rilevanza del tema di *policy* trattato;
- disponibilità e chiarezza delle informazioni disponibili;
- sostenibilità (attività e risultati in ambito nazionale/transnazionale);
- aspetti innovativi (di contesto, di processo, di prodotto, di risultato/obiettivo);
- elementi di riproducibilità;
- elementi di trasferibilità;
- *mainstreaming* (orizzontale e verticale).

La presenza/assenza degli indicatori e la loro ponderazione permette di applicare il sistema di *rating* delle buone pratiche che è anche finalizzato all'individuazione delle “pratiche vetrina” da inserire nella specifica sezione del sito.

2.4. Il sistema di *rating*

La finalità del sistema di *rating* - che è a tutti gli effetti un sistema di valutazione ponderata per ciascuna buona pratica – è quella di individuare, al di là degli elementi standard che deve esprimere una pratica per essere definita buona, utile e da disseminare, elementi sintetici di qualità afferenti a tutte le buone pratiche raccolte. In particolare, il sistema è in grado di rappresentare i criteri di individuazione e selezione delle buone pratiche, razionalizzando i processi di autovalutazione (locale) e di individuazione delle pratiche migliori (centrale).

La definizione di un sistema di *rating* - attraverso l'apposito utilizzo delle indicazioni contenute nella terza sezione della scheda di valutazione – consente di formulare giudizi riepilogativi rispetto alla qualità delle buone pratiche e alle proprietà di ciascuna di esse, attraverso un approccio maggiormente selettivo di quello utilizzato per la costruzione del Catalogo.

Tale sistema si basa sui seguenti elementi:

- riarticolazione e ponderazione degli indicatori presenti nella terza sezione della scheda in base al peso che hanno sulla qualità della buona pratica, intesa nel suo complesso. La ponderazione degli indicatori, pertanto, è slegata dalla rilevanza che ciascun indicatore ha nell'ambito del proprio campo di riferimento (adeguatezza e completezza del quadro logico progettuale e attuativo, rilevanza del tema di *policy* trattato ecc.) e riflette piuttosto il peso di ogni indicatore nel definire la qualità di un progetto;

- punteggio aggiuntivo attribuibile agli indicatori in relazione alla loro coerenza con le priorità strategiche definite dai documenti programmatori 2007-2013. Tale coerenza è determinata con riferimento agli Orientamenti strategici comunitari (Osc) della Commissione, al Regolamento n. 1081/2006 del Fse e al Quadro strategico nazionale;
- punteggio determinato, per ogni indicatore presente nella terza sezione della scheda dei progetti inseriti nel Catalogo, dalla somma tra la ponderazione attribuita all'indicatore stesso e la sua (eventuale) coerenza con le priorità definite in uno o più dei documenti programmatori presi in considerazione.

L'individuazione degli indicatori sintetici di qualità muove dalla consapevolezza che l'indicatore costituisce un dispositivo relazionale, in grado di prefigurare numerosi vantaggi in termini di misurazione, di comparabilità e di trasferibilità di una buona pratica.

2.5. Lo sviluppo della cultura della valutazione

Il coinvolgimento dei diversi attori nel processo di identificazione, valutazione e catalogazione delle buone pratiche permette di contribuire a sviluppare una maggiore cultura della valutazione che coinvolge sia l'autorità centrale sia il livello locale.

A livello centrale viene sperimentata e sviluppata la capacità di un uso significativo delle buone pratiche per finalità di definizione di *policy*, di governo dei processi e di sviluppo dell'innovazione, attraverso la definizione di criteri standardizzati di raccolta delle informazioni a fini valutativi già dalla fase di programmazione e di criteri di misurazione e valutazione delle pratiche migliori. A livello locale, la partecipazione al Catalogo ha promosso nelle Autorità di gestione e negli attori locali una capacità di autoanalisi e di autovalutazione per conoscere, riconoscere, individuare e selezionare i migliori progetti realizzati che permette loro di migliorare le competenze di programmazione sulla base dei risultati raggiunti e delle capacità sviluppate nel sistema.

2.6. Le fasi di realizzazione del Catalogo

Il processo operativo di individuazione e selezione delle buone pratiche è stato complesso e articolato, composto da molteplici step:

- lancio dell'iniziativa e creazione del consenso;
- raccolta delle pratiche ritenute significative;
- verifica delle pratiche raccolte e inserimento nel sistema informativo;
- valutazione delle pratiche raccolte;
- verifica con Amministrazioni responsabili delle pratiche valutate;

- validazione con il Ministero del lavoro e inserimento nel Catalogo nazionale delle buone pratiche Fse;
- applicazione del sistema di *rating* alle pratiche;
- validazione con il Ministero del lavoro e individuazione delle buone pratiche “vetrina”.

Vi è stata, inoltre, un'attività trasversale di organizzazione di incontri di verifica intermedia e di restituzione ai committenti e agli attuatori (oltre al lancio della realizzazione del Catalogo con un convegno nazionale sono stati organizzati alcuni workshop con valenza territoriale). Nel diagramma che segue i vari momenti sono presentati in modo sintetico e descritti di seguito in modo più articolato.



Coinvolgimento e sensibilizzazione degli stakeholder

Per favorire il lancio dell'iniziativa e favorire la creazione del consenso si è proceduto con un momento iniziale di sensibilizzazione degli *stakeholder* da coinvolgere nell'iniziativa di costruzione del Catalogo. È stato organizzato un convegno nazionale per la presentazione del progetto, nel corso del quale sono stati raggiunti i seguenti obiettivi:

- ufficializzazione dell'avvio del progetto;
- presentazione delle linee operative e degli strumenti metodologici (in particolare la scheda sintetica e il suo utilizzo, il sistema di raccolta e selezione, le modalità di valutazione, il sistema di *rating* e la sua applicazione ecc.);
- sensibilizzazione e coinvolgimento nell'iniziativa dei soggetti che potrebbero candidare buone pratiche;
- condivisione delle prospettive future in tema di buone pratiche.

Nell'ambito del convegno, si è puntato a stimolare le Adg e i responsabili Fse nazionali e regionali ad aderire all'iniziativa di costruzione del Catalogo e a informare tali soggetti circa le modalità di raccolta delle "candidature" dei progetti che loro ritengono potenziali buone pratiche, anche alla luce della presentazione dei criteri di selezione delle buone pratiche.

Raccolta dei progetti maggiormente significativi

Accanto alla precedente fase di sensibilizzazione è stata attivata una linea permanente di ricerca "attiva" dei progetti da inserire nel Catalogo, condotta attraverso l'organizzazione di incontri diretti con attori locali (in primo luogo, Regioni e Province) e anche, su loro indicazione, organismi attuatori (beneficiari finali diversi e attuatori veri e propri come organismi formativi, università, poli di eccellenza ecc.) e referenti dei progetti.

Attraverso le interviste, che hanno coinvolto le Amministrazioni responsabili, ma anche i responsabili di misura e di attuazione, sono state raccolte informazioni - grazie a un confronto con i diversi soggetti - sulle pratiche più significative, secondo gli elementi caratterizzanti la buona pratica definiti dal progetto.

Successivamente, si è proseguito con l'individuazione degli attuatori, che è stata condotta con modalità differenti, in base alla disponibilità e alla collaborazione della Autorità di gestione: in alcuni casi, le Adg hanno seguito direttamente le candidature delle pratiche individuate, occupandosi di contattare gli attuatori e di coordinare le attività di autocandidatura; in altri, le Adg hanno rilasciato liste di progetti candidabili, individuando i relativi soggetti attuatori, che sono stati successivamente contattati dallo staff di esperti del Rti. Accanto a queste modalità di reperimento, lo staff di esperti del Rti ha proceduto in autonomia, ricercando con una tecnica "a valanga" di progetti da candidare per poi sottoporli alle Adg per approvazione. Lo scambio con le Adg è stato finalizzato principalmente a:

- rilevare informazioni di tipo descrittivo circa le azioni programmate, non desumibili attraverso l'analisi dei documenti;
- rilevare informazioni integrative in riferimento a orientamenti strategici adottati;

- rilevare un giudizio circa le azioni ritenute maggiormente significative in termini di innovazione e quelle ritenute strategiche in termini di trasferibilità e diffusione.

In tutti i casi, gli attuatori, dopo una prima analisi della documentazione illustrativa dei progetti segnalati, sono stati accompagnati dall'inserimento delle schede nel sito del progetto.

In via generale, a ciascuno degli *stakeholder* è stato chiesto di segnalare progetti realizzati con il Fse nel periodo 2000-2006 tenendo conto, per quanto possibile, della rappresentatività delle diverse politiche/misure messe in atto per i differenti target e delle diverse tipologie di azione (azioni di sistema, azioni rivolte alle persone, azioni di accompagnamento). Un'ulteriore modalità di raccolta delle pratiche è stata quella dell'autocandidatura da parte dei soggetti attuatori, opportunamente sensibilizzati dal team di progetto (Rti) e/o dalle amministrazioni responsabili. Per l'autocandidatura è stata prevista una specifica sezione del sito che accompagnava i soggetti nell'inserimento on line dei progetti. Sul versante dell'informatizzazione delle pratiche, il sistema informativo è stato progettato in modo tale che l'inserimento di una pratica sia consentito solo agli utenti registrati: per richiedere l'accesso, è necessario inserire sul sito dedicato – nell'apposita maschera – nome e cognome, ente di appartenenza e indirizzo e-mail e il sistema provvede ad inviare per e-mail login e password. Una volta registrato, è possibile per l'utente effettuare l'accesso al sito, segnalare un progetto e procedere all'inserimento dei dati a esso relativi. Dati che, successivamente, sono valutati dallo staff di progetto e verificati con l'autorità di gestione.

Verifica e validazione delle informazioni raccolte e inserimento nel sistema informativo

Il passo successivo è stato quello dello screening delle pratiche pervenute, al fine di operare un controllo di coerenza e di completezza delle informazioni. Il team di progetto impegnato nello *screening* ha effettuato la valutazione sulla base dell'analisi delle prime due sezioni della scheda sintetica. Lo *screening* ha permesso di individuare eventuali lacune e carenze rispetto alle informazioni inserite e ha avuto come conseguenza quella di riattivare le attività di contatto con i soggetti attuatori al fine di integrare/correggere le informazioni e quindi di completare la scheda di rilevazione. Le schede complete sono state, quindi, inserite nel sistema informativo.

Valutazione delle pratiche raccolte

Le pratiche inserite nel sistema informativo sono state valutate dal team di

progetto, con il supporto del sistema informativo, in base alla presenza/assenza degli indicatori previsti nella terza sezione della scheda, in base ai criteri precedentemente illustrati (cfr. par. 2.3).

Dialogo con Amministrazioni responsabili dei progetti scelti

Come già anticipato, l'elenco delle pratiche valutate dal Rti ha richiesto un ulteriore passaggio con le amministrazioni responsabili. Ciò al fine di verificare che il disegno strategico emergente dal quadro di buone pratiche proveniente da un determinato contesto fosse realmente coerente con le politiche perseguite, con i risultati effettivamente conseguiti e con gli impatti significativi prodotti sul sistema relativo a quel contesto, soprattutto in considerazione del fatto che l'inserimento poteva essere avvenuto attraverso autocandidature.

A tale scopo, è stato previsto un contatto diretto con le amministrazioni responsabili le quali, entro un intervallo temporale definito a priori, hanno avuto la possibilità di esprimere il proprio parere favorevole o contrario rispetto alla singola pratica candidata, fornendo ai valutatori del Rti informazioni supplementari, coerentemente con l'approccio dell'integrazione fra livello locale e centrale.

Il dialogo con i referenti nazionali e territoriali dei progetti candidati al Catalogo è avvenuto in modo continuo durante tutto l'iter di individuazione, valutazione e pubblicazione.

Validazione con Ministero del lavoro e inserimento nel Catalogo

Le pratiche valutate, validate dalle amministrazione responsabili, sono state proposte ai referenti della Direzione Generale politiche per l'orientamento e la formazione del Ministero del lavoro per l'inserimento nel Catalogo attraverso la presentazione di "cartelline elettroniche", contenenti ognuna tutte le informazioni raccolte e i punteggi conseguiti. È stato istituito *ad hoc* un Comitato di *mainstreaming* che ha supervisionato il lavoro del Catalogo, dando un contributo all'impostazione metodologica e al lavoro di validazione complessiva dell'attività. La verifica del Ministero del lavoro con il team di progetto è stata tesa a individuare l'eventuale necessità di ulteriori approfondimenti per alcune pratiche prima dell'inserimento in Catalogo. Dopo l'approvazione del Ministero - secondo un criterio di "silenzio-assenso" trascorso un periodo di tempo prestabilito - le pratiche erano pronte per essere inserite nel Catalogo ed erano consultabili on line sul sito di progetto www.buonepratichefse.it da tutti gli utenti.

Applicazione del sistema di rating ai progetti

I progetti inseriti nel Catalogo sono stati valutati applicando uno specifico sistema di *rating* (cfr. par. 2.4), al fine di individuare un nucleo di pratiche particolarmente significative alla luce delle politiche e delle priorità definite nel Consiglio di Lisbona, nei nuovi Regolamenti comunitari per il periodo di programmazione 2007-2013 dei Fondi strutturali e nel Quadro strategico nazionale. Ciò risponde alla necessità di tener conto dell'attuale fase di transizione dalla vecchia alla nuova programmazione e di mettere a valore le esperienze passate soprattutto nella prospettiva del migliore impiego delle risorse per il futuro. Il Catalogo, infatti, si configura non solo come uno strumento di raccolta e diffusione delle buone pratiche realizzate nel periodo di programmazione in chiusura, ma soprattutto come un utile riferimento per governare il cambiamento e incidere sull'attuazione della programmazione 2007-2013. Il sistema di *rating* si basa su una riarticolazione e ponderazione degli indicatori presenti nella terza sezione della scheda in base alle priorità strategiche definite nei nuovi documenti programmatici. Attraverso l'applicazione di questo sistema vengono individuati i progetti con il *rating* più elevato, da inserire in una speciale sezione del sito che funge da "vetrina" dell'intero Catalogo.

Valutazione delle pratiche per singola area di eccellenza: il bollino

Per l'inserimento nel Catalogo sono stati utilizzati, come prima evidenziato, due livelli di valutazione: il punteggio totale ottenuto in relazione alla presenza/assenza delle variabili contenute all'interno degli otto macrocriteri considerati nella parte C) della Scheda di rilevazione ("Elementi che qualificano il progetto come buona pratica") e il punteggio di *rating* che si basa sul peso che gli indicatori hanno sulla qualità del progetto e alla loro coerenza con le priorità strategiche definite dai documenti programmatici per il periodo 2007-2013 (cfr. par. 2.4). Questi due livelli hanno permesso di individuare in primo luogo le pratiche da inserire nel Catalogo e, successivamente, quelle da inserire nella "vetrina" che contiene i progetti più significativi in particolare rispetto alla nuova programmazione. Un'analisi comparata dei punteggi ottenuti in questo modo dai progetti e un approfondimento dei risultati parziali conseguiti per i differenti macrocriteri hanno fatto emergere alcune "eccellenze" che, nella considerazione dei risultati complessivi, sarebbero risultate di difficile individuazione. È sembrato per questo opportuno fare riferimento anche a un concetto di "buona pratica relativa". Il progetto individuato assume, cioè, i connotati di buona pratica anche in relazione a specifiche dimensioni progettuali o singoli risultati ottenuti, oppure rappresenta un'esperienza importante

e innovativa rispetto alle specificità del contesto territoriale di riferimento. In questo modo si possono fornire alle Autorità di gestione, ai soggetti attuatori e a tutti i potenziali utenti del Catalogo orientamenti che più specificamente fanno riferimento alle diverse priorità definite per la programmazione e l'attuazione dei progetti co-finanziati, facilitando la ricerca di elementi di *policy*, di processi, di prodotti che sono trasversalmente presenti nel Catalogo, all'interno delle pratiche considerate. Al fine di identificare questo nuovo elemento di valutazione sono stati disarticolati i macro-criteri e le variabili, ponderandoli in modo da rendere omogeneo il valore delle diverse aree di eccellenza. Per rendere immediatamente evidente, per ognuno dei progetti, il criterio più rilevante tra quelli per i quali la buona pratica è stata inserita in Catalogo e che la caratterizza rispetto alla sua migliore performance, ciascun progetto è stato contrassegnato da un "bollino", che identifica l'area di eccellenza. I dieci bollini, che corrispondono ad altrettante aree di eccellenza, sono illustrati nel riquadro seguente.

Per facilitare l'identificazione delle buone pratiche relative, il bollino è visibile, su qualsiasi elenco desunto da qualunque azione di ricerca nella banca dati e in ogni singola scheda di progetto.

Validazione con il Ministero del lavoro e rilascio delle buone pratiche "vetrina"

Le buone pratiche individuate sono state pubblicate nel corso di tutta la durata del progetto. In periodi predefiniti (con cadenza mensile) sono stati selezionati i migliori progetti pubblicati fino a quel momento e ne è stata data maggiore visibilità inserendoli nella home page del Catalogo on-line. L'individuazione di questi progetti "vetrina", al di là del rating elevato, risponde a criteri di rappresentatività delle diverse programmazioni prese a riferimento, nonché di ambito di intervento/tipologia di *policy*. Il passaggio formale di validazione con il Ministero ha consentito di rafforzare la condivisione di tutto il processo valutativo.

I “bollini” di identificazione delle buone pratiche

 Rilevanza Policy	Rilevanza del tema di <i>policy</i> trattato
 Innovazione processo	Innovatività nella gestione dei progetti
 Innovazione rete	Innovatività nella creazione di reti e nel coinvolgimento dei destinatari
 Innovazione risultato	Innovatività nei risultati del progetto
 Sostenibilità	Capacità del progetto di fondarsi sulle risorse esistenti o di generare esso stesso nuove risorse e dunque di “vivere” oltre la durata dei finanziamenti originari
 Riproducibilità	Idoneità del progetto a essere riprodotto (in parte o <i>in toto</i>) in presenza di problemi analoghi a quelli che lo hanno originato
 Trasferibilità	Idoneità del progetto a essere utilizzato come modello in contesti differenti da quello originario
 <i>Mainstreaming</i>	Il modello/innovazione viene adottato da soggetti operanti sul territorio interni o esterni al progetto (<i>mainstreaming</i> orizzontale) o adottato ad altri livelli di intervento (dalle istituzioni di riferimento) e trasferito nelle politiche ordinarie (<i>mainstreaming</i> verticale)
 Adeguatezza Completezza	Adeguatezza e completezza del quadro logico progettuale e attuativo
 Disponibilità Chiarezza	Disponibilità e chiarezza delle informazioni

Incontri periodici di restituzione agli stakeholder, presentazione dei risultati agli operatori del settore e confronto tra pari

L'attività trasversale di coinvolgimento degli *stakeholder*, rafforzata dal confronto con le Autorità di gestione nazionali e territoriali, ha avuto come obiettivo la diffusione dell'iniziativa, la restituzione dei risultati della raccolta, l'avvicinamento al territorio e soprattutto la sensibilizzazione degli *stakeholder* ad approcciare al Catalogo come uno strumento di lavoro. Ciò è stato realizzato attraverso l'organizzazione di di workshop territoriali: una prima serie, nelle città di Roma, Bologna e Milano, ha rappresentato l'occasione per gli attuatori di presentare e diffondere le esperienze realizzate; una seconda serie, realizzata rispettivamente a Trento e a Genova, ha avuto un taglio più operativo di lavoro, coinvolgendo i livelli istituzionali locali (Regioni e Province) e portandoli a confrontarsi sul funzionamento dei propri sistemi relativamente ad alcune tematiche specifiche, sulla base dell'esperienza realizzata e in vista di quanto proseguirà con la programmazione 2007-2013. Questa metodologia ha dato modo a tutti soggetti coinvolti, di livello sia centrale sia locale, con ruoli sia tecnici sia istituzionali, di confrontarsi, dialogare e mettere in comune il patrimonio di esperienze, criticità e soluzioni nell'ottica di utilizzare il Catalogo come strumento operativo per la conoscenza, la condivisione e l'apprendimento.

Accanto a questi eventi di natura locale, l'attività del Catalogo ha previsto, inoltre, la realizzazione di convegni nazionali, rispettivamente per il lancio e per la presentazione dei risultati del progetto e la pubblicazione di volumi cartacei specifici anche in lingua inglese per favorire la diffusione dell'esperienza nazionale nel contesto europeo.

NOTE

1. Cfr. Isfol, *La metodologia ISFOL per l'individuazione e l'analisi delle buone pratiche in ambito FSE*, giugno 2004.

3. L'esperienza europea in materia di buone pratiche

3.1. Premessa

Questo contributo è il risultato del lavoro di analisi e comparazione (*benchmarking*) delle raccolte di buone pratiche (Bp) condotto nell'ambito del progetto per la realizzazione del Catalogo italiano. Il *benchmarking* aveva l'obiettivo di individuare i principali insegnamenti derivanti dalla comparazione delle diverse esperienze nei vari paesi europei e a livello comunitario, che elenchiamo nel riquadro a fine capitolo, al fine di contribuire alla *definizione di un approccio metodologico per la catalogazione delle buone pratiche*¹. Il presente lavoro nasce dall'esigenza di far tesoro della varietà di situazioni e approcci che sono emersi durante l'esercizio di *benchmarking* e di tradurre in chiave operativa le principali conclusioni tratte, al fine di proporre alcuni spunti metodologici a supporto futuro dei lavori di catalogazione delle buone pratiche e di apprendimento reciproco connessi.

È necessario premettere che la catalogazione delle buone pratiche è uno tra i diversi risultati che possono scaturire da un lavoro di raccolta di queste ultime, infatti, il *benchmarking* ha messo in evidenza che il lavoro di raccolta può dare vita a diversi prodotti oltre al Catalogo, come ad esempio, raccolte finalizzate allo studio in profondità di casi significativi, raccolte di progetti pilota, fino a comprendere altre e, talvolta, innovative modalità di raccolta quali seminari, incontri, scambi informali o eventi organizzati per la valorizzazione di risultati innovativi. Tra questi prodotti il Catalogo rappresenta probabilmente uno degli strumenti più completi e fruibili per un pubblico ampio e anche forse tra i più esaustivi in termini metodologici e di requisiti informativi. Un catalogo è da intendersi come un prodotto che raccoglie e illustra in maniera ragionata un insieme di buone pratiche e che ne costituisce al contempo una "vetrina", liberamente e facilmente consultabile da un pubblico relativamente ampio di soggetti coinvolti a diverso titolo nella programmazione o nell'attuazione degli interventi. Esso si costruisce attraverso una serie di passaggi metodologici che verranno illustrati nel prosieguo del capitolo e che possiamo definire come segue:

- definizione di buone pratiche e individuazione dei criteri di selezione;
- definizione del set di informazioni necessarie;
- raccolta e selezione delle buone pratiche;
- disegno del prodotto finale, sulla base della finalità del Catalogo e dei suoi destinatari.

3.2. Difficoltà nella raccolta di buone pratiche emerse dal *benchmarking*

Le buone pratiche costituiscono uno strumento fondamentale dell'attuazione del Fse e una metodologia essenziale dell'apprendimento reciproco alla base della Strategia europea per l'occupazione. Anche nella nuova programmazione Fse 2007-2013 rivestono un ruolo importante al punto da diventare parte integrante delle priorità d'azione. Elementi centrali delle buone pratiche sono il carattere *innovativo*, la *trasferibilità* e la *riproducibilità*. Un altro elemento importante è che esse costituiscono un utile strumento di riscontro (*mainstreaming*) che, a partire dall'esperienza acquisita in fase di attuazione del progetto, fornisce informazioni da integrare in fase di programmazione e ri-programmazione successiva degli interventi, a integrazione e miglioramento delle *policy* o politiche di cui sono espressione.

Tuttavia, nonostante le buone pratiche rivestano un ruolo così importante nell'ambito dei programmi europei, il lavoro di *benchmarking* ha indicato già in fase preliminare una delle criticità centrali relative al loro uso, ovvero la mancanza di esperienze consolidate di raccolte delle pratiche, soprattutto a livello dei singoli Stati membri, tali da permettere di individuare lezioni e spunti metodologici. Si è riscontrato in altre parole che non ci sono paesi assumibili come *benchmark* nel campo della catalogazione delle pratiche: in linea generale nei diversi paesi tali cataloghi o altri tipi di raccolte non esistono e quando esistono sono di difficile consultazione, così come di difficile individuazione sono i criteri e la metodologia della loro realizzazione.

Tale problema è dovuto a una varietà di fattori quali la difficoltà di reperire informazioni sufficientemente dettagliate e omogenee rispetto alle varie iniziative prese in esame, l'eterogeneità dei fini a cui corrispondono gli esercizi di catalogazione, il grado di soggettività intrinseco a un esercizio del genere e, in ultima analisi, la difficoltà di pervenire a criteri comuni per l'individuazione delle buone pratiche. Basti pensare al proposito che uno stesso intervento può essere analizzato sotto più punti di vista e che i singoli Stati membri sono caratterizzati da contesti istituzionali e strutture produttive differenti, specifici quadri occupazionali ecc., che rendono problematico individuare pratiche che si possano definire "buone" per tutti i paesi.

A tale riguardo rileviamo che la stessa Commissione europea non è riuscita, a parte alcune eccezioni legate a specifici interventi di *policy*, a produrre criteri univoci per l'individuazione delle buone pratiche². La

sostanziale assenza di linee guida condivise tra i diversi paesi fa sì che nei database comunitari siano compresi progetti considerati come buone pratiche per un paese, ma che non sarebbero reputati tali se analizzati con i criteri di un altro. In tal modo ovviamente si creano problemi di diffusione e trasferibilità delle buone pratiche.

È tuttavia doveroso ricordare che nonostante le difficoltà, il lavoro di *benchmarking* ha anche evidenziato che esistono diverse esperienze positive di raccolta e catalogazione di pratiche. L'iniziativa Equal, ad esempio, costituisce a livello comunitario un'esperienza particolarmente positiva da questo punto di vista, sia a livello dei diversi Stati membri, alcuni dei quali hanno prodotto detti cataloghi (come ad esempio Francia, Italia, Portogallo e Regno Unito), sia a livello comunitario. A livello dei singoli Stati membri il paese che sembra aver già concretamente realizzato alcuni sforzi di individuazione e disseminazione delle pratiche attraverso la predisposizione di cataloghi o di guide è il Regno Unito che ha individuato in modo chiaro i criteri da seguire per poter valutare come buona una determinata pratica.

3.3. L'individuazione delle buone pratiche

L'elemento centrale di ogni processo di catalogazione è senza dubbio la definizione di buone pratiche che si vuole adottare e di conseguenza l'individuazione dei criteri di identificazione. Il *benchmarking* ha messo in evidenza che, nelle esperienze di catalogazione meglio riuscite, la definizione di buona pratica richiede il ricorso a diversi parametri di selezione, in altre parole che soddisfì, in toto o in parte, un determinato insieme di requisiti. In primo luogo, è necessario distinguere i criteri di individuazione delle singole buone pratiche dai criteri di individuazione delle buone pratiche che, nel loro insieme, entreranno a far parte della raccolta. I primi sono i criteri che caratterizzano una buona pratica come tale e sono strettamente legati alla sua definizione. I secondi consistono invece in criteri aggiuntivi che rispondono all'esigenza di assicurare una certa varietà all'interno delle buone pratiche da inserire nel Catalogo.

Individuazione delle singole buone pratiche

Un'analisi dettagliata delle esperienze europee ci fornisce gli elementi per definire una buona pratica e di risalire ai criteri per una sua individuazione, ai fini del presente manuale. Tali criteri corrispondono sostanzialmente all'insieme di requisiti formulati per la realizzazione del Catalogo italiano di buone pratiche³ (cfr. par. 2.3).

In questa sede, i parametri vengono necessariamente riportati in termini

generali, hanno quindi un significato ampio, suscettibile di essere articolato e specificato in modo più stringente in relazione alle diverse linee di intervento a cui possono essere applicati. I criteri di individuazione delle pratiche proposti sono:

- *efficacia*, ovvero la capacità di produrre risultati adeguati rispetto agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi;
- *efficienza e sostenibilità* nel tempo, vale a dire la necessità che la pratica determini situazioni con un soddisfacente rapporto tra risorse assorbite per la sua realizzazione e risultati conseguiti per i soggetti coinvolti (anche oltre la durata del progetto), così da determinare un atteggiamento favorevole nei suoi confronti e una disponibilità a sostenerne i costi;
- *innovatività*, ovvero la capacità di produrre soluzioni nuove o che interpretino in modo creativo soluzioni già sperimentate. Tali soluzioni possono essere sia a livello di prodotto (servizio offerto) sia di processo (ad esempio nella modalità di gestione del progetto, nella metodologia di monitoraggio e valutazione, nell'approccio alla disseminazione dei risultati) e che contribuiscono in tal modo a rispondere in maniera più efficace ai bisogni dei beneficiari del progetto;
- *riproducibilità e trasferibilità*, ovvero la possibilità di poter replicare alcuni aspetti del modello proposto in altri contesti o applicarli alla risoluzione di altri problemi;
- *adeguatezza del quadro logico attuativo*, che assicura una coerenza interna (in termini di attività, risultati e obiettivi) ed esterna (rispetto alle *policy* di riferimento);
- *mainstreaming*, ovvero la possibilità/potenzialità che la pratica venga adottata sia da altri partner esterni o interni al progetto (*mainstreaming* orizzontale) sia a diversi livelli istituzionali ad integrazione delle politiche esistenti (*mainstreaming* verticale);
- disponibilità di *informazioni* in forma chiara, omogenea, affidabile e sintetica.

I criteri di selezione dell'insieme delle buone pratiche

La necessità di garantire una varietà delle pratiche selezionate rispetto a un elenco di caratteristiche predefinito è sottolineata da alcune rilevanti esperienze prese in esame nelle quali la selezione finale è stata fatta allo scopo di assicurare una rappresentatività delle pratiche selezionate rispetto all'insieme delle caratteristiche considerate, come ad esempio:

- risorse utilizzate per l'implementazione del progetto, sia in termini di risorse finanziarie che di capitale umano e tecnologico;
- regioni/aree interessate dall'intervento;

- tipologie di azioni attuate/sperimentate;
- scala dell'intervento (locale, regionale, nazionale o comunitario);
- destinatari del progetto.

3.4. L'importanza di un approccio integrato nella raccolta delle informazioni

Abbiamo visto nel par. 3.1 come i cataloghi rappresentino solo uno dei prodotti generati da raccolte di buone pratiche. Un Catalogo, infatti, presuppone un esame e una selezione sistematici di tutte o quasi le esperienze realizzate e dunque la *disponibilità di informazioni capillari e sufficientemente standardizzate*.

Il livello e la tipologia di informazione necessari alla compilazione delle schede del Catalogo delle buone pratiche derivano principalmente dagli altri criteri di selezione che vengono scelti. In generale, a criteri più penetranti fa riscontro l'esigenza di informazioni più dettagliate e complesse. In particolare se i criteri di selezione richiedono un'analisi di efficacia, efficienza e innovatività del progetto, la base informativa dovrà includere elementi che permettano una valutazione di questi criteri. Tale requisito informativo si può scontrare con la reale disponibilità di informazioni e creare un serio ostacolo a un processo di catalogazione che voglia essere completo: questa difficoltà trova pieno riscontro nell'esperienza e viene denunciata in molti documenti relativi a raccolte europee di pratiche, di livello comunitario e nazionale.

L'insegnamento che se ne deve trarre è che la raccolta di buone pratiche, pur collocandosi di solito, dal punto di vista temporale, dopo la realizzazione degli interventi, andrebbe prevista e programmata sin dall'inizio, contestualmente alla programmazione degli interventi stessi, prevedendo un sistema integrato di raccolta dati relativo al monitoraggio e alla valutazione.

3.5. La raccolta e la selezione delle buone pratiche

Un altro aspetto che il *benchmarking* ha permesso di approfondire riguarda il processo attraverso il quale viene condotta la raccolta e la selezione delle pratiche. Anche a questo riguardo il panorama delle esperienze che sono state considerate è contraddistinto da una notevole varietà di approcci e soluzioni. Al di là delle differenze riscontrate, è possibile però identificare alcuni elementi consolidati, presenti nella maggior parte dei casi e, comunque, nelle esperienze che appaiono più complete dal punto di vista metodologico.

Il processo di raccolta e selezione delle buone pratiche avviene normalmente

in due fasi, la prima a livello “locale” e la seconda a livello “centrale”. Esse sono distinte e complementari e corrispondono a due diversi processi di selezione o “filtri”. Il filtro locale consiste solitamente in un’autovalutazione da parte dei responsabili dei progetti che deve essere coerente con i criteri di individuazione prestabiliti ed essere supportata da elementi descrittivi e valutativi adeguati. Il filtro centrale sottopone a una verifica di coerenza e affidabilità delle informazioni fornite le pratiche che sono state candidate. I metodi di convalida delle buone pratiche sono molteplici, ma fanno solitamente riferimento a dei gruppi di esperti o a dei team di valutazione. È possibile che in questa fase si decida di raccogliere ulteriori informazioni riguardo ad esse (tramite interviste, questionari ecc.). Le due fasi, locale e centrale, si avvalgono di informazioni e conoscenze diverse e *appaiono entrambe necessarie per giungere a una raccolta bilanciata* e capace di tenere conto dei molteplici aspetti che definiscono una buona pratica. Una selezione delle buone pratiche attraverso il solo filtro centrale dovrebbe affidarsi esclusivamente a indicatori e algoritmi, ma non sarebbe in grado di cogliere quegli elementi qualitativi, e forse più sfuggenti a una misurazione oggettiva, che contribuiscono a fare di un’iniziativa una pratica di successo. D’altro canto, in assenza di un filtro centrale, sarebbe difficile assicurare la necessaria omogeneità nella verifica dei criteri di individuazione e per di più vi sarebbe il rischio che l’interesse degli attori locali a essere inclusi nella raccolta di pratiche prevalga su una valutazione di merito.

Un aspetto collaterale, eppure potenzialmente molto importante, del processo di raccolta e selezione delle buone pratiche, così come l’abbiamo descritto, risiede nel fatto che si tratta di un processo che coinvolge diversi gruppi di individui (i responsabili locali dei progetti, i funzionari dell’autorità di gestione, i partner dei progetti ecc.). Oltre a facilitare la raccolta e la selezione delle pratiche, l’interazione fra questi soggetti può costituire un prezioso complemento di scambio e disseminazione delle stesse. Coloro che vi prendono parte danno vita a *reti più o meno formali di relazioni e di scambi di informazioni* che potremmo definire *communities of practice* nell’ambito della programmazione e progettazione degli interventi a favore dell’occupazione e dell’inclusione sociale. In questo contesto con l’espressione *communities of practice* ci riferiamo a quel processo di apprendimento “sociale” o “socializzato” che si verifica qualora un gruppo di individui, che condividono un obiettivo, questi ultimi interagiscono al fine di ottenere quel dato obiettivo. Nel campo dello studio dei processi di apprendimento e della creazione della conoscenza, che costituiscono le basi concettuali della metodologia delle pratiche, le *communities of practice* sono ormai

riconosciute come preziosi strumenti di innovazione e di condivisione delle conoscenze “implicite”, ovvero di quel set di informazioni che sfuggono alla codifica e dunque alla raccolta in cataloghi o database e possono dunque rappresentare un prezioso supporto a un’efficace disseminazione delle pratiche.

3.6. Il prodotto finale

L’analisi delle esperienze di raccolte di buone pratiche in ambito Fse insegna che le caratteristiche del Catalogo possono essere un elemento chiave della sua efficacia. La struttura del Catalogo deve essere pensata innanzitutto avendo in mente i suoi obiettivi e i destinatari. Per impostarne adeguatamente la struttura e il dettaglio di informazioni da presentare (e quindi da raccogliere) è necessario chiarire preventivamente chi sono gli utenti finali del Catalogo e quali sono le loro aspettative, lo stock di informazioni e le esigenze informative che possiedono, nonché le modalità di fruizione a cui fanno ricorso.

Il valore di un Catalogo delle buone pratiche del Fse non dipenderà soltanto dal suo contenuto informativo, ma anche dal modo in cui è strutturato, dalle caratteristiche di fruibilità e dalla sua capacità di veicolare in maniera efficace tale contenuto. È dunque importante che si tenga conto di questi requisiti nel concepire la struttura dei singoli elementi che lo costituiscono. L’elemento centrale del Catalogo è naturalmente costituito dalla *scheda* che dovrà essere pensata in modo tale da permettere una catalogazione il più possibile standardizzata e omogenea delle pratiche. Normalmente la scheda dovrebbe contenere sia elementi narrativi del progetto che informazioni qualitative, che ne facilitino la lettura e la catalogazione. Nell’ideazione della scheda si deve prestare attenzione a non seguire modelli eccessivamente burocratici o “scientifici”. Oltre agli *elementi informativi di base* (descrizione del progetto e delle sue caratteristiche), le schede dovrebbero evidenziare, sia pure in modo sintetico e leggero, gli elementi di successo o le difficoltà, gli elementi innovativi, i casi di problem solving, gli eventuali effetti di tipo indiretto o di lunga durata ecc., per dare modo al lettore di individuare i criteri considerati al fine di selezionare lo specifico intervento come una buona pratica (ovvero quegli elementi quantitativi e qualitativi che qualificano il progetto come tale).

Dalla varietà di raccolte di pratiche consultabili emerge anche l’indicazione che un Catalogo contenente un numero elevato di schede può risultare meno facilmente fruibile di una raccolta limitata a più ristretti numeri. Un suggerimento in questa direzione che può essere tratto da alcune esperienze europee potrebbe consistere nel selezionare dalle pratiche

inserirle nel Catalogo un ristretto (non più di quindici-venti casi) sottocampione di casi esemplari, che presentino elementi di particolare interesse e sui quali si disponga di un buon dettaglio di informazioni, eventualmente reperite anche attraverso analisi in profondità condotte *ad hoc*. Nell'insieme, la ristretta selezione di casi esemplari potrebbe costituire una sorta di "vetrina" in cui si anticipano le possibilità di scoperta racchiuse dal Catalogo e un invito alla sua consultazione. A tal proposito assai rilevanti sono anche il formato del supporto (cartaceo, su sito web, CD-Rom) e la *modalità di consultazione del Catalogo*. Dal lavoro di *benchmarking* emerge ad esempio come talvolta i database di pratiche disponibili on line prevedano modalità di consultazione eccessivamente rigide, che richiedono la digitazione di titoli di progetti specifici o chiavi di ricerca inadeguate, presupponendo il possesso di informazioni che invece potrebbero essere mancanti, che possono rappresentare barriere piuttosto che opportunità e vanno perciò attentamente valutati. Infine, se il Catalogo costituisce un prodotto dinamico, è necessario prevedere le modalità del suo aggiornamento costante, ad esempio invitando i responsabili dei progetti a presentare le schede di valutazione via via che le azioni si concludono, e stabilendo una calendario di "revisione" che permetta di aggiungere nuove pratiche al Catalogo.

Alcune esperienze europee di raccolta e catalogazione delle buone pratiche prese in esame dal lavoro di benchmarking

- Commissione Europea – Direzione Generale Lavoro e Affari Sociali: *Anzianità e occupazione: individuazione di buone pratiche per aumentare le opportunità di impiego e conservare il livello di occupazione dei lavoratori più anziani*, 2006
- Commissione Europea, Direzione Generale Lavoro e Affari Sociali: *Database Equal*
- Commissione Europea, Direzione Generale Imprese: *Promuovere l'imprenditorialità femminile. Rapporto Best*, n. 2-2004
- Equal – Finlandia, Irlanda, Francia, Spagna, Lussemburgo e Lituania: *Asset – Accordo di Cooperazione Transnazionale*
- Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro: *Database delle iniziative di gestione dei processi di invecchiamento della popolazione (Ageing management)*; cfr. www.eurofound.europa.eu
- Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro: *Una guida di buone pratiche a favore dell'occupazione per lavoratori anziani nella UE15*, 2006
- Leonardo Da Vinci-Cepes: *Promozione dello spirito imprenditoriale nel sistema Vet. Trasferire il potenziale di progetti e prodotti innovativi. Guida alle buone pratiche*, 2004; cfr. ec.europa.eu/education/programmes/leonardo/new/leonardo2/studies/cepes2.pdf

- Leonardo da Vinci: *Progetti a sostegno del ruolo di cambiamento di insegnanti e formatori del Vet*, 2006; cfr. ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc82_en.htm
- Bulgaria – Ministero del lavoro e delle politiche sociali: *Catalogo Nazionale delle buone pratiche contro la discriminazione*, 2008; cfr. www.antidiscrimination-project-bulgaria.net
- Italia - Equal: *Idee, esperienze e strumenti nelle buone pratiche nei Partenariati di Sviluppo*, 2004; cfr. www.equalitalia.it
- Irlanda – Equal: *Analisi di valutazione dell'iniziativa Equal*; cfr. www.equal-ci.ie
- Regno Unito – Fse: *Pagine web sulle buone pratiche del Fse*; www.esf.gov.uk
- Regno Unito – Equal: *Buone pratiche a favore delle persone disabili nell'ambito Equal*; cfr. www.equal.ecotec.co.uk
- Regno Unito – Equal: *Equal Uk*
- Regno Unito – Ispettorato sulla formazione degli adulti: *Database dell'Ispettorato sulla formazione degli adulti*; cfr. www.ali.gov.uk

NOTE

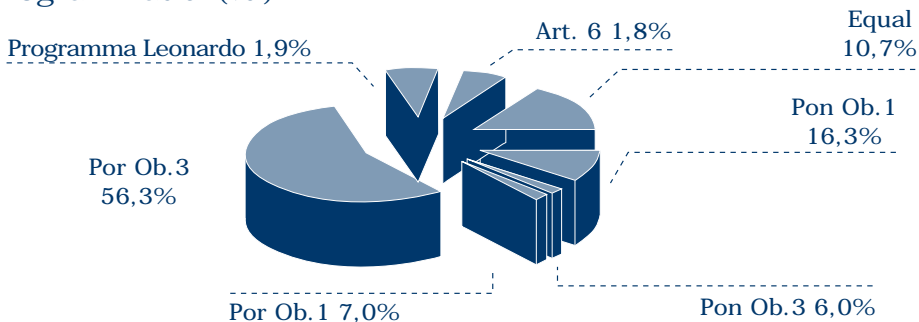
1. Per una più completa trattazione si rimanda al rapporto curato dalla Fondazione Giacomo Brodolini, *Benchmarking delle raccolte di buone pratiche del Fondo Sociale Europeo nei paesi europei e a livello comunitario*, novembre 2006.
2. Ad esempio si è sostenuto che: “Il programma [la Strategia Europea per l’Occupazione] prevedeva la definizione di criteri metodologici per la selezione e l’analisi delle buone pratica. Nella realtà questi criteri non sono mai stati formalizzati”. Cfr. Florence Lefresne, *Les Peer Reviews: regards croisés sur les mises en œuvre nationales de la Stratégie européenne pour l’emploi*, Institut de Recherches Economiques et Sociales, Paris, décembre 2004.
3. Tali criteri fanno riferimento a loro volta alla metodologia sviluppata dall’Isfol, cfr. Isfol, *La metodologia Isfol per l’individuazione e l’analisi delle Buone Pratiche nell’ambito FSE*, giugno 2004.

4. Le pratiche in Catalogo: uno sguardo d'insieme sui risultati

Il processo di alimentazione del Catalogo nazionale delle buone pratiche ha determinato il censimento di oltre 2.000 progetti all'interno dei quali sono state individuate, attraverso uno specifico iter di valutazione, le esperienze effettivamente poste in pubblicazione al suo interno.

Le caratteristiche dei progetti, che - come noto - rappresentano espressioni operative di quanto finanziato dal Fse nel corso della programmazione 2000-2006, sono tali da offrire una panoramica esaustiva dell'insieme dei programmi, nazionali e regionali, Obiettivo 1 e Obiettivo 3, nonché alle iniziative comunitarie poste in atto. Le molteplici modalità operative adottate per favorire il processo di raccolta, spesso modulate e personalizzate sulla base delle differenti esigenze e richieste delle Autorità di gestione, peraltro, hanno contribuito a determinare la varietà di risultati, in termini di fattori distintivi delle pratiche raccolte (con riferimento, ad esempio, a variabili chiave utilizzate per la classificazione come: *policy* di riferimento, raccordo con pilastri Seo ecc.) oggi presenti nel Catalogo. A tal riguardo, si ritiene utile precisare che la distribuzione delle pratiche sulla base delle variabili chiave, di seguito presentata, è frutto del processo operativo sopra accennato e dunque, viste le attività di riequilibrio messe in atto, la composizione del Catalogo nazionale non assume il principio di rappresentatività statistica (in base alla quantità di risorse finanziarie, ai territori ecc.), ma finisce per costituire lo specchio delle pratiche migliori effettivamente realizzate nel corso del settennio della precedente programmazione, così come interpretate e considerate dalle Adg che ne hanno, nella maggior parte dei casi, proposto la candidatura (con le sole eccezioni delle autocandidature, pur sempre sottoposte al vaglio delle Adg).

Distribuzione delle pratiche raccolte nel Catalogo: i contenitori programmatici (%)



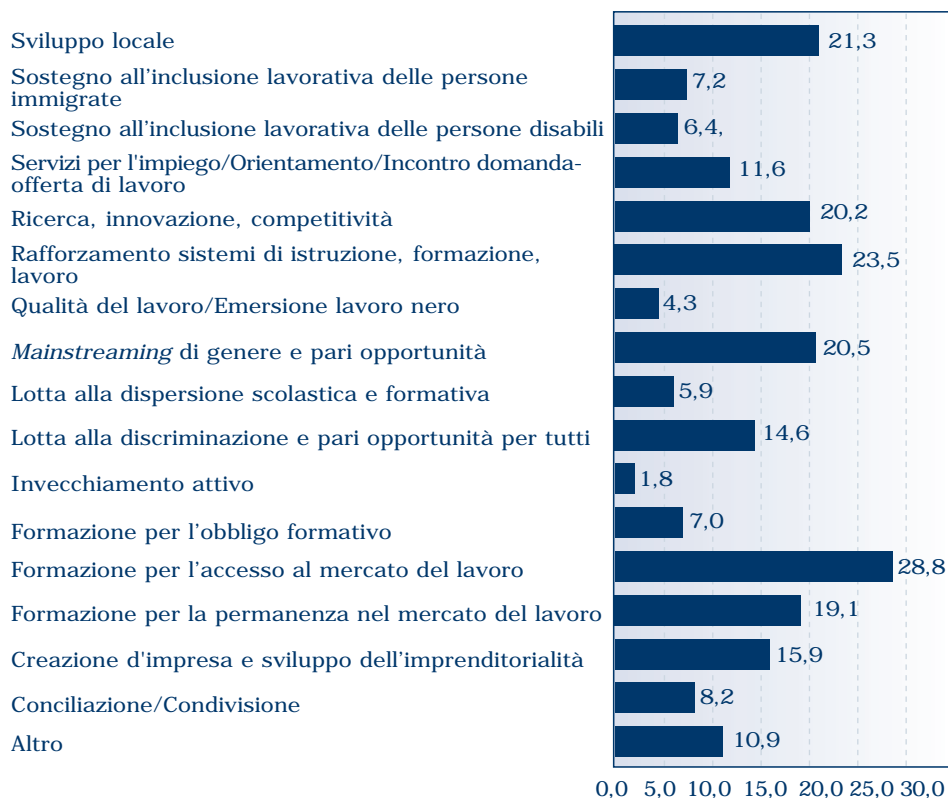
La “fetta” più grande del Catalogo, in termini di distribuzione percentuale, è costituita dalle pratiche realizzate nell’area Obiettivo 3, seguita da quella Obiettivo 1 e dall’Iniziativa comunitaria Equal. Nella distribuzione tra programmazione regionale e nazionale, nell’ambito dell’area Obiettivo 3, i progetti a valere sui Por costituiscono oltre il 56%, mentre nell’area dell’Obiettivo 1 sono i 5 Pon ad aver totalizzato un numero di progetti raccolti pari al 16,3% del totale. I progetti Art. 6 e Leonardo costituiscono, rispettivamente, poco meno del 4% del totale. Nella lettura di queste percentuali va ovviamente tenuto in considerazione che mentre le programmazioni Obiettivo 1 e Obiettivo 3 raccolgono molteplici e numerosi contenitori programmatici, le programmazioni Art. 6, Leonardo ed Equal, pur con le loro articolazioni, sono contenitori programmatori singoli e pertanto hanno un peso più contenuto.

L’attività di raccolta ha riscosso – in termini prettamente numerici – un successo maggiore nell’area dell’Obiettivo 3 nel suo complesso, anche se nella composizione delle singole programmazioni – sia quella nazionale sia quelle regionali – si riscontrano scostamenti sensibili tra amministrazioni. La medesima osservazione trova conferma anche per l’area dell’Obiettivo 1 e, come anticipato, è da ricondurre ai molteplici aspetti che hanno influito sull’attività di raccolta (attuazione del decentramento amministrativo che implica una moltiplicazione dei referenti da intercettare per l’individuazione delle pratiche, accessibilità alle banche dati, grado di interesse espresso da parte delle amministrazioni finanziatrici, disponibilità degli attuatori ecc.).

Da un punto di vista qualitativo, il Catalogo è alimentato da progetti che incidono su diversi aspetti dei sistemi dell’istruzione, della formazione e del lavoro. In termini di tipologie di *policy*, quelle più ricorrenti riguardano, in particolare, la formazione per l’accesso al mercato del lavoro (28,8%), il rafforzamento dei sistemi di istruzione e formazione (23,5%), lo sviluppo locale (21,3%), il mainstreaming di genere e pari opportunità (20,5%) e la ricerca, innovazione, competitività (20,2%), senza tuttavia individuare un ambito specifico di incidenza che emerga in modo significativo rispetto agli altri. I progetti, infatti, si distribuiscono su tutte le *policy* di riferimento, pur con percentuali di incidenza differenziate, come evidenziato dal grafico seguente.



Policy di riferimento delle buone pratiche (%)

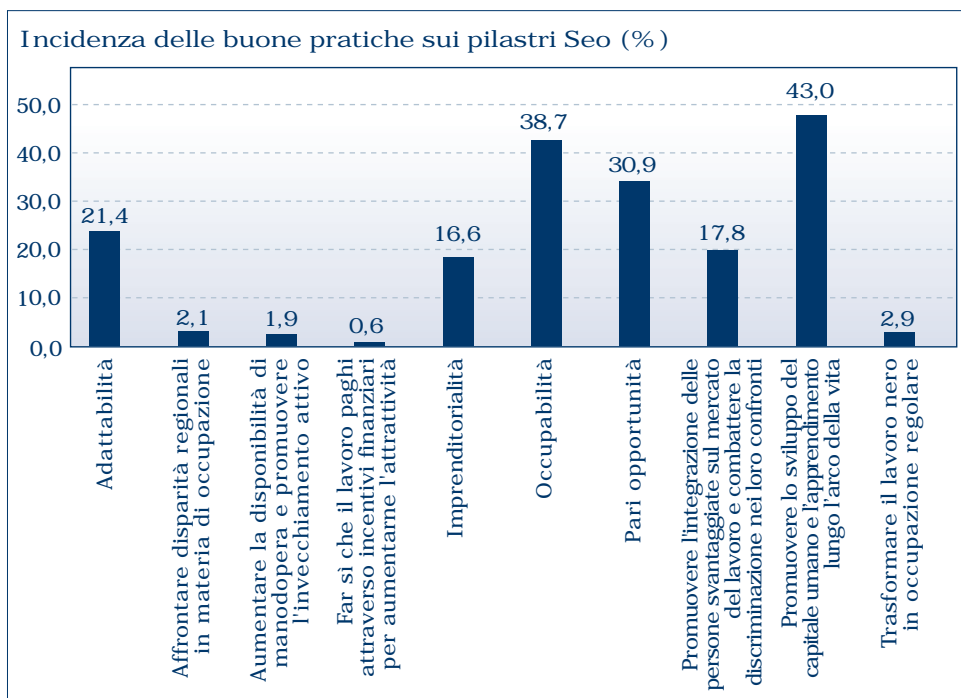


Lo sguardo sulle singole programmazioni consente di rintracciare una tendenziale coerenza tra la polarizzazione delle tipologie di policy dei progetti in Catalogo e le strategie di intervento che sottintendono ai differenti programmi operativi. Si riscontra, infatti, che i progetti a valere sui programmi regionali e nazionali dell'area Obiettivo 1 e sui Por Obiettivo 3 sono prevalentemente diretti a sostenere la formazione per l'accesso al mercato del lavoro (la scelta di tale tipologia ricorre per il 53,6% sui Por Obiettivo 1, per il 36,5% sui Pon Obiettivo 1 e per il 25,8% sui Por Obiettivo 3). Interventi prevalentemente volti al rafforzamento dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro contraddistinguono invece le scelte relative al Pon Azioni di sistema Obiettivo 3 (39,4%) e il Programma Leonardo (62,1%). Per i progetti a valere su Equal, la *policy* prevalente è relativa alla lotta alla discriminazione e pari opportunità per tutti (45,8%), mentre per la programmazione Art. 6 le buone pratiche

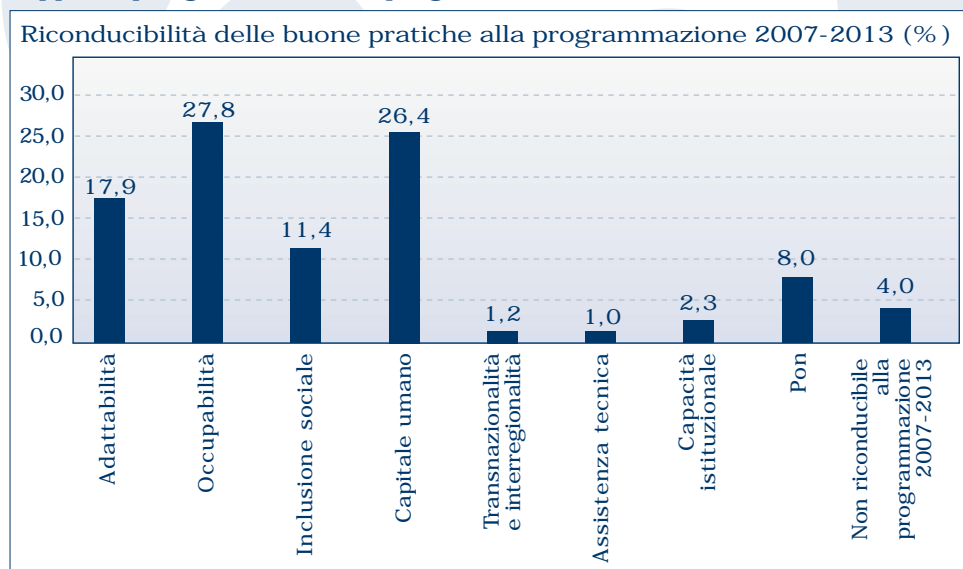
prevalgono nell'ambito della *policy* di intervento che riguarda i Servizi per l'impiego/Orientamento professionale/Sostegno incontro domanda-offerta di lavoro (57,1%).

Un discorso analogo si riscontra in merito alla riconducibilità dei progetti alla strategia europea per l'occupazione. Circa la metà degli interventi selezionati vertono su due dei pilastri della Seo: si tratta del pilastro volto a promuovere lo sviluppo del capitale umano e l'apprendimento lungo l'arco della vita (43,0%) e di quello relativo all'occupabilità (38,7%), ossia dei due pilastri verso cui convergono in modo maggiormente significativo anche le tipologie di *policy* precedentemente descritte.

Percentuali più consistenti di progetti che ricadono nel pilastro occupabilità emergono fra le pratiche selezionate nell'ambito dei Por Obiettivo 1 e Art. 6 (rispettivamente 48,2%, 57,1%); la promozione dello sviluppo del capitale umano e dell'apprendimento lungo l'arco della vita incide in maniera più decisa sulle programmazioni Pon Obiettivo 1 (71,8%), sul Programma Leonardo (69%) e sul Pon Obiettivo 3 (53,2%). Quello dell'adattabilità e la promozione dell'integrazione delle persone svantaggiate sul mercato del lavoro sono i pilastri su cui ricadono in percentuale più consistente i progetti rispettivamente dell'Art. 6 (64,3%) da un lato e di Equal (49,4%) dall'altro.

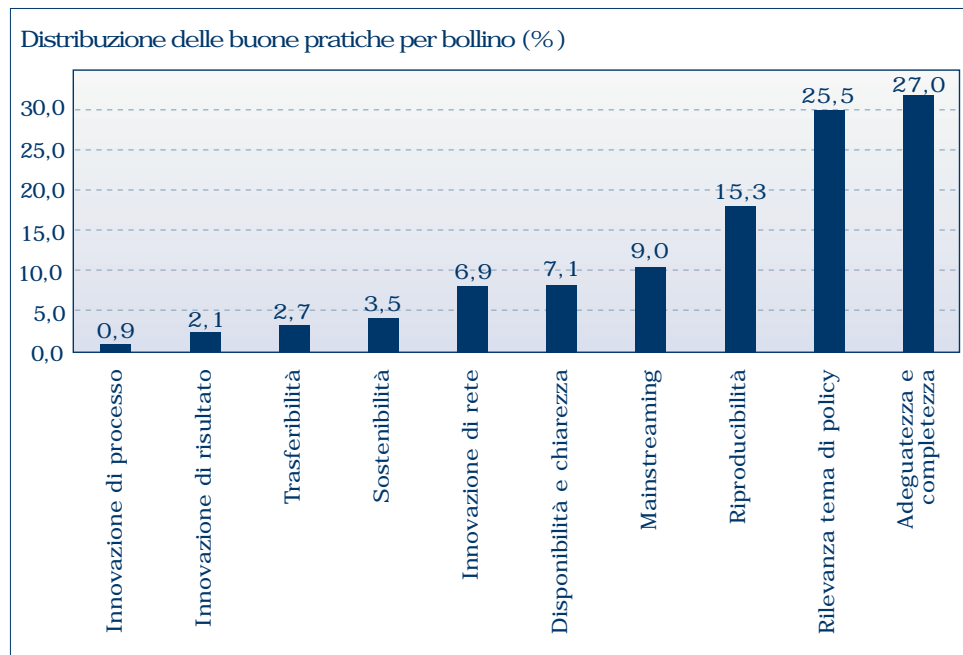


Un ulteriore elemento a cui è stata dedicata particolare attenzione è la possibilità di ricondurre le pratiche che alimentano il Catalogo all'attuale programmazione 2007-2013. Uno degli obiettivi prioritari alla base della filosofia del Catalogo era quello di assolvere non solo alla funzione informativa e di diffusione circa le buone pratiche realizzate nella programmazione 2000-2006, ma anche di costituire uno strumento di sostegno e accompagnamento a quella per il periodo 2007-2013. Gli interventi relativi ai progetti in Catalogo sono stati per la quasi totalità (con l'esclusione del 4% dei casi) valutati come riconducibili nell'ambito della programmazione 2007-2013 e in linea con quanto evidenziato in termini di coerenza con il nuovo Asse Occupabilità (27,8%) e Capitale umano (26,4%), costituendo un valido riferimento per quanto le Adg si accingono a implementare. Nell'ambito dell'Asse Occupabilità, nello specifico, lo sviluppo dei sistemi di formazione continua e il sostegno all'adattabilità dei lavoratori (45,6%) nonché lo sviluppo di politiche e servizi per l'anticipazione e gestione dei cambiamenti e la promozione della competitività e dell'imprenditorialità (35,2%) rappresentano gli obiettivi specifici più frequenti. Nell'ambito dell'Asse Capitale umano, invece, l'incremento della partecipazione alle opportunità formative lungo l'arco della vita e l'innalzamento dei livelli di apprendimento e conoscenza rappresentano l'obiettivo specifico a cui può essere ricondotto il maggior numero di buone pratiche (47,%). Anche per gli altri Assi, così come per i Programmi operativi nazionali, vi sono progetti che possono costituire elementi di confronto e supporto per gli interventi in programmazione.



Un'ulteriore analisi che può dare un'utile lettura dei progetti inseriti nel Catalogo è quella svolta ricorrendo ai "bollini".

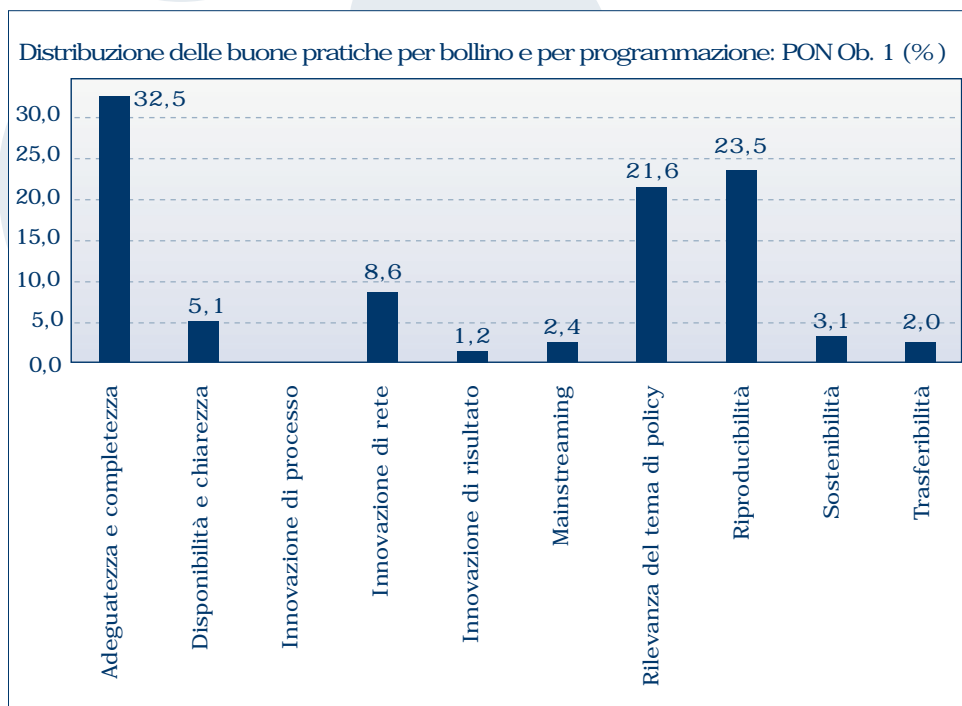
Come anticipato nel par. 2.6 dedicato alla metodologia, i bollini consentono di rendere immediatamente evidente, per ognuno dei progetti, il criterio più rilevante rispetto a quelli per i quali la buona pratica è stata inserita in Catalogo e che la caratterizza rispetto alla sua migliore performance.



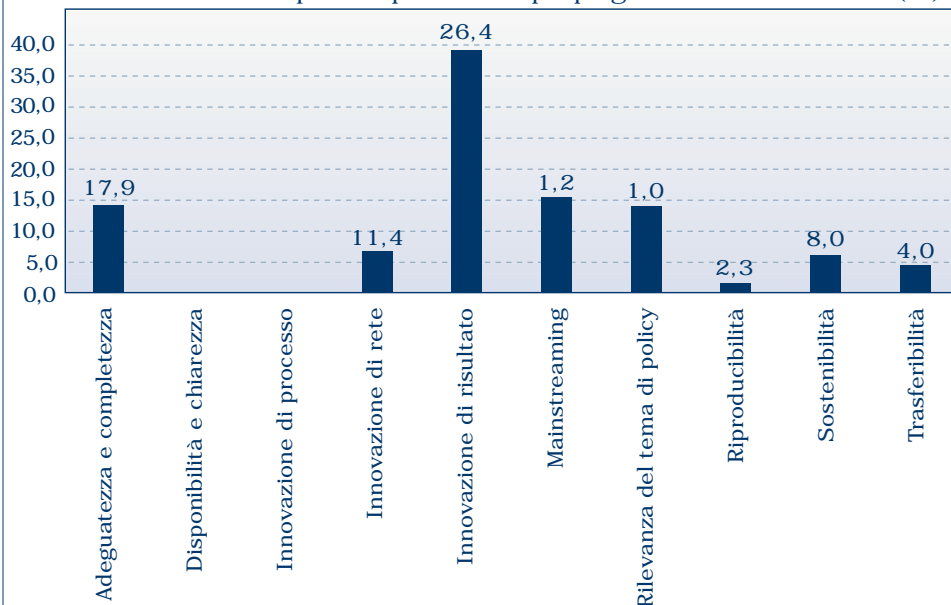
Da uno sguardo di insieme, i progetti si distribuiscono sull'intero spettro dato dai 10 bollini di riferimento, concentrandosi in maniera più consistente su quelli relativi all'adeguatezza e completezza del quadro logico progettuale e attuativo (27%) e alla rilevanza del tema di *policy* (25,5%). Ciò significa che la qualità delle azioni progettuali - che può essere vista in termini di capacità progettuale, di impianto metodologico e/o di struttura organizzativa sulla quale poggia la realizzazione del progetto - nonché la rilevanza sociale della problematica affrontata e/o l'attenzione ai destinatari dell'intervento sono tra gli aspetti che più frequentemente rappresentano i punti di forza delle buone pratiche del Catalogo. Rispetto al criterio della replicabilità dei progetti, risulta maggiormente significativa la potenziale riproducibilità (15,3%) rispetto alla trasferibilità (2,7%) degli interventi, a conferma del fatto che le esperienze risultano

vincenti se applicate a problemi analoghi a quelli che ne hanno richiesto la realizzazione e che il trasferimento dei progetti in contesti differenti da quello originario non porta agli stessi risultati.

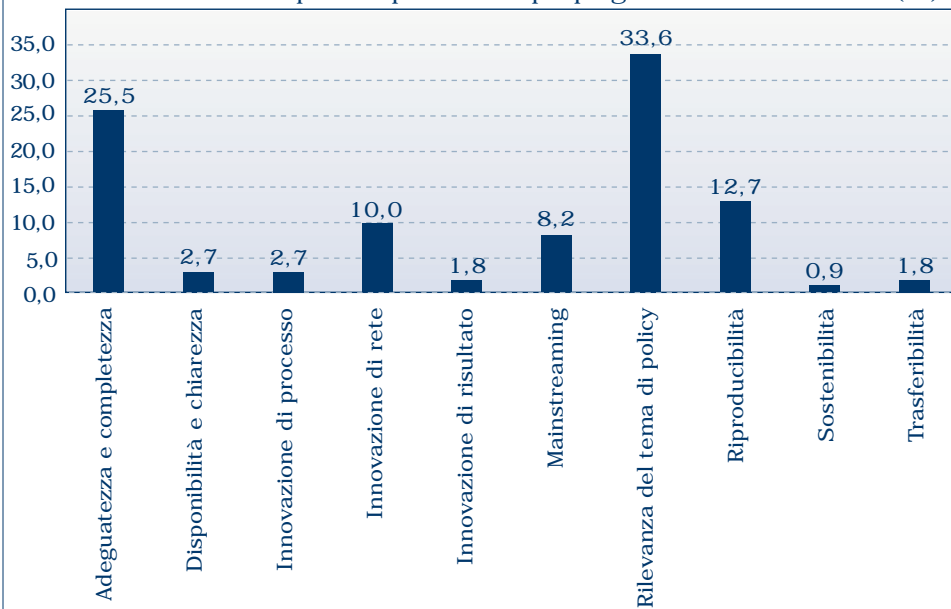
Considerando l'aspetto dell'innovatività, dei tre sottocriteri considerati è più diffuso quello relativo alle innovazioni di rete (6,9%) rispetto a quelle di processo e di risultato. La formalizzazione di particolari modalità di reti e partenariati o la loro ampiezza e diversificazione, il coinvolgimento a vario titolo degli *stakeholder* e dei destinatari nelle varie fasi del progetto, la sperimentazione di nuove modalità gestionali che favoriscono la comunicazione e l'interazione tra i soggetti coinvolti risultano essere gli elementi sui quali è più frequente rilevare aspetti innovativi dei progetti pubblicati in Catalogo e ciò rende questi ultimi particolarmente significativi rispetto a una delle principali priorità trasversali del Fse. I bollini relativi al criterio dell'innovatività, rispetto agli altri bollini, risultano meno frequenti, ma ciò non ne sminuisce la significatività, in quanto le variabili prese in considerazione si riferiscono ad aspetti progettuali molto particolari e, pertanto, meno diffusi.



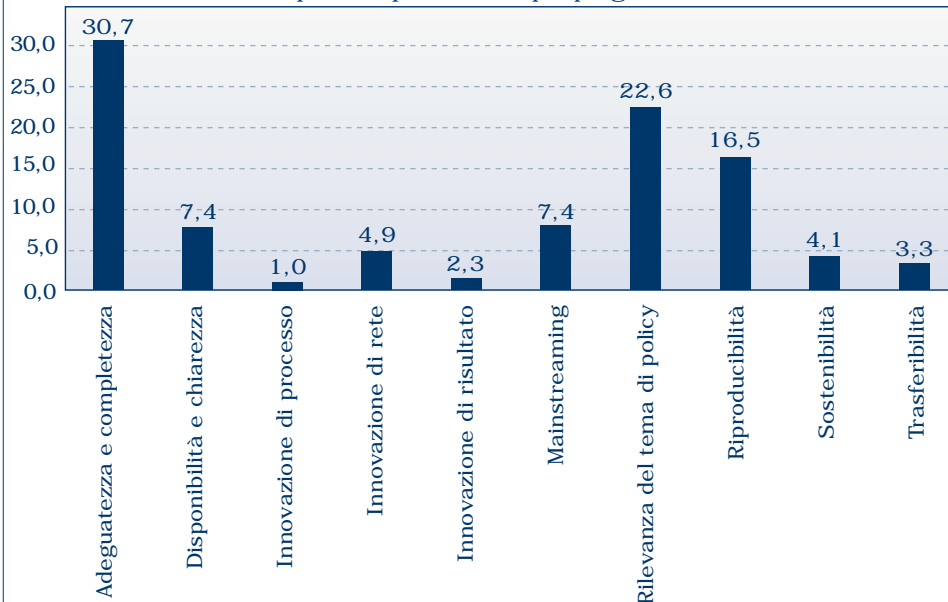
Distribuzione delle buone pratiche per bollino e per programmazione: PON Ob. 3 (%)



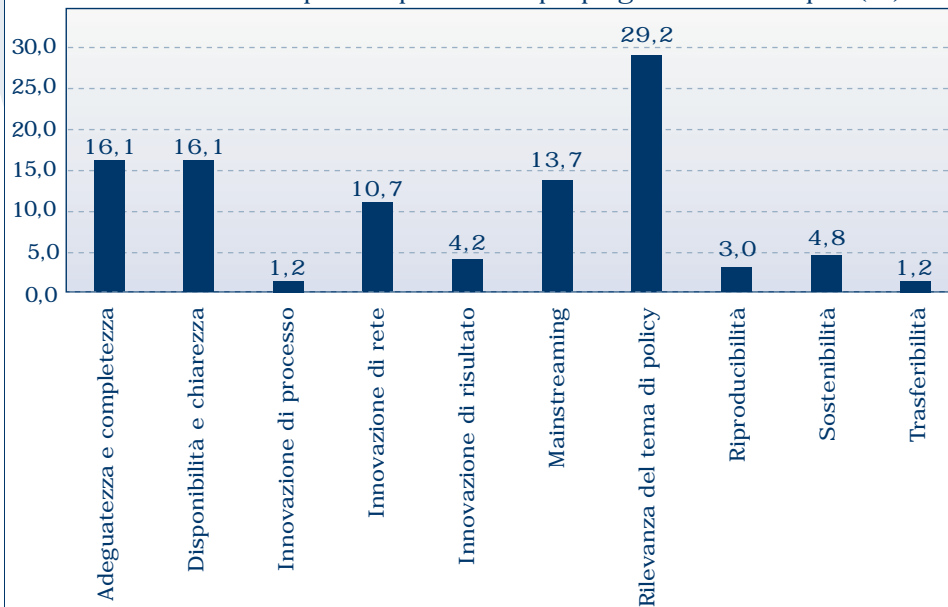
Distribuzione delle buone pratiche per bollino e per programmazione: POR Ob. 1 (%)



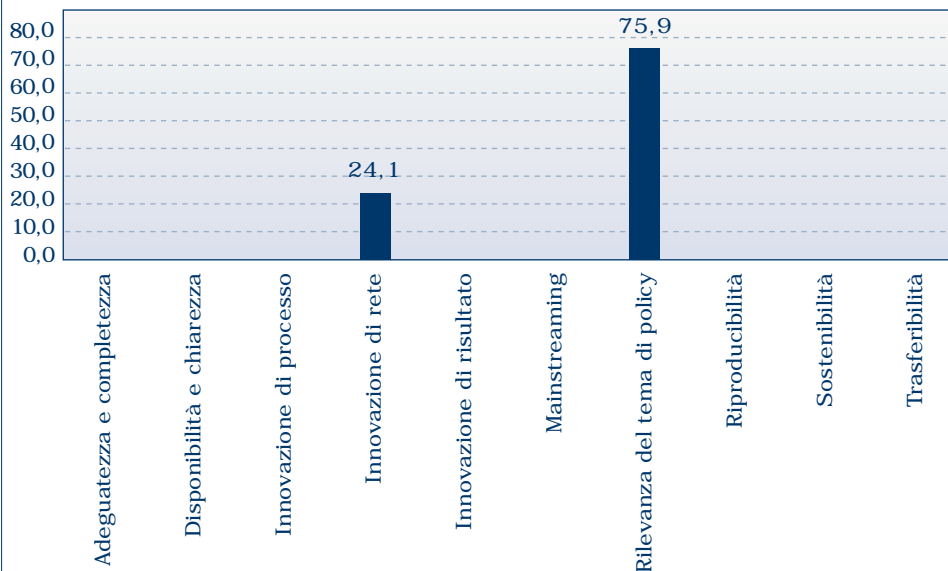
Distribuzione delle buone pratiche per bollino e per programmazione: POR Ob. 3 (%)



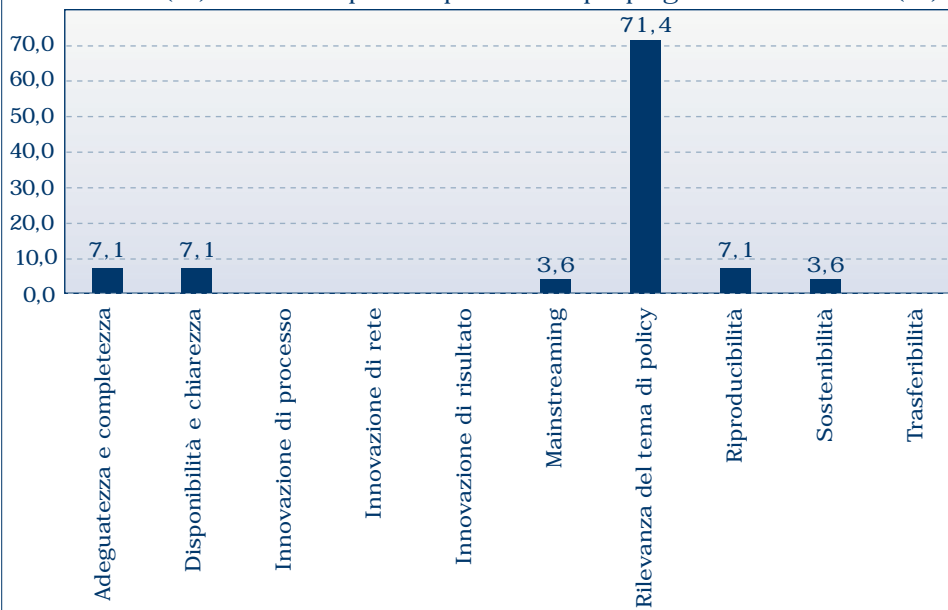
Distribuzione delle buone pratiche per bollino e per programmazione: Equal (%)



Distribuzione delle buone pratiche per bollino e per programmazione: Programma Leonardo (%)



Distribuzione (%) delle buone pratiche per bollino e per programmazione: Art. 6 (%)



Con riferimento alla distribuzione dei bollini per programmazione, il criterio dell'adeguatezza e completezza del quadro logico progettuale e attuativo è maggiormente diffuso tra i progetti a valere su Por Obiettivo 3 e Pon Obiettivo 1, mentre quello della rilevanza del tema tra i progetti a valere sul Por Obiettivo 1 e sulle programmazioni Leonardo, Art. 6 ed Equal. I progetti realizzati nell'ambito dei Pon Obiettivo 3 si caratterizzano, invece, per la capacità di attivare aspetti di *mainstreaming*, ossia di essere potenzialmente adottabili anche da altri soggetti operanti sul territorio, analoghi a quelli che lo hanno realizzato (*mainstreaming* orizzontale) e/o da altri livelli istituzionali (*mainstreaming* verticale).

5. Il Catalogo on line

Il “Catalogo nazionale delle buone pratiche del Fondo sociale europeo e dei Programmi e Iniziative comunitarie realizzate in Italia” nella programmazione 2000-2006 è disponibile e consultabile liberamente sul sito di progetto www.buonepratichefse.it.

Esso rappresenta in primo luogo una banca dati delle esperienze di successo cofinanziate dal Fondo sociale europeo nell’ambito dei Programmi operativi nazionali e regionali Obiettivo 1 e Obiettivo 3, dell’Iniziativa comunitaria Equal, dell’Art. 6 del Regolamento CE 1784/1999 “Azioni Innovative” e del Programma comunitario Leonardo da Vinci. All’interno di questa banca dati, alcuni progetti si distinguono, peraltro, come buone pratiche “assolute”, caratterizzate da un punteggio di *rating* particolarmente elevato, a partire da una soglia di presenza degli indicatori previsti nella sezione C superiore al 60% del totale. Essi hanno trovato spazio in una speciale sezione del sito, che funge da “vetrina” dell’intero Catalogo: con cadenza periodica, per tutta la durata del progetto, è stata effettuata una selezione dei migliori progetti pubblicati sino a quel momento e ne è stata data particolare visibilità, inserendoli nella home page del sito.

Il Catalogo informatico si è dimostrato, a oggi, uno strumento efficace per raccogliere, valutare e pubblicare le buone pratiche e un punto di riferimento per gli operatori del settore che siano interessati a confrontare i propri progetti con le migliori esperienze già realizzate o vogliano acquisire informazioni utili rispetto a quanto già prodotto in un determinato ambito territoriale o rispetto a una specifica tipologia di *policy*. Come sarà meglio approfondito nel corso del capitolo 6, il Catalogo può, infatti, essere utilizzato sia secondo una prospettiva di valutazione *ex post* (ovvero individuare buone pratiche a partire da ciò che è stato realizzato), sia in una logica di valutazione *ex ante*, ovvero attraverso la messa a disposizione di un elenco organizzato e ragionato di pratiche quale possibile supporto alla decisione.

A tale scopo, è stata prevista la possibilità di consultazione della banca dati mediante una molteplicità di criteri di ricerca, al fine di rispondere alle esigenze specifiche delle diverse tipologie di destinatari del Catalogo: Autorità di gestione centrali e regionali, Province, parti sociali, enti attuatori, soggetti promotori e cittadini interessati.

La ricerca delle buone pratiche può essere effettuata per tipologia di *policy* o per ambito territoriale di riferimento dei progetti, oppure “combinare”, secondo le diverse esigenze, parametri quali la programmazione di riferimento, l’asse e la misura di pertinenza, la tipologia

di azione¹, i destinatari delle azioni progettuali, la riconducibilità alla Strategia europea per l'occupazione (pilastro Seo) e quella alla programmazione 2007-2013. Si può scendere, inoltre, a un maggiore livello di dettaglio, attraverso la ricerca per una specifica amministrazione committente o un singolo soggetto gestore o per annualità di inizio del progetto, ricercare l'eventuale presenza di strumenti di programmazione negoziata e integrata, fino alla ricerca a testo libero o per titolo della buona pratica.

Infine, un ulteriore criterio di ricerca dei progetti nella banca dati, particolarmente utile nell'ottica di un utilizzo del Catalogo a fini valutativi, è rappresentato dal "bollino", che rende immediatamente visibile, per ciascuna buona pratica, il criterio più rilevante per il quale il progetto è stato inserito in Catalogo e che lo identifica rispetto alla sua migliore performance. Ciascun progetto presente in Catalogo è, dunque, contrassegnato da un bollino che indica il maggior valore di *rating* raggiunto nelle diverse sezioni della parte C ("Elementi che qualificano il progetto come buona pratica") della scheda di valutazione: Rilevanza del tema di *policy* trattato; Innovazione di processo; Innovazione di rete; Innovazione di risultato; Sostenibilità; Riproducibilità; Trasferibilità; *Mainstreaming*; Adeguatezza e completezza del quadro logico progettuale e attuativo; Disponibilità e chiarezza delle informazioni disponibili.

Sempre nell'ottica di costituire un punto di riferimento per gli operatori del sistema e uno strumento di diffusione delle informazioni, il sito del Catalogo delle buone pratiche contiene anche, all'interno della sezione "Strumenti", alcuni documenti di carattere tecnico, regolamentare e metodologico che afferiscono al campo di azione del Fondo sociale europeo, una raccolta bibliografica di documenti riguardanti le buone pratiche, i processi relativi alla loro individuazione, selezione e raccolta e i risultati di analisi, nonché i link ai principali siti istituzionali delle strutture e/o dei programmi comunitari coinvolti e inseriti nel Catalogo delle buone pratiche Fse del Ministero del lavoro. Tale opportunità di condivisione e apprendimento legata alla presenza di materiali relativi al quadro regolamentare e alla programmazione comunitaria del Fse per il periodo 2000-2006 e quello 2007-2013, di documenti di carattere metodologico, di rapporti di ricerca precedentemente condotti sulle buone pratiche in contesti simili a quello del Catalogo può rappresentare, infatti, un ulteriore stimolo alle riflessioni sui risultati conseguiti nella programmazione passata e sugli sviluppi di quella attuale. L'idea di creare un luogo di scambio di conoscenze "vivo", che possa essere di utilità nella prassi operativa dei soggetti gestori, oltre che delle Autorità di gestione, ha anche portato alla creazione, all'interno del sito web, di

una sorta di “pre-test” che ciascun soggetto può effettuare al momento della propria candidatura, in modo da verificare la possibilità o no di inserire il progetto in Catalogo e a quale “livello” di eccellenza. Il Catalogo on line vuole anche rappresentare uno strumento di capitalizzazione dei risultati delle azioni di animazione territoriale, nonché, in definitiva, un luogo virtuale di riferimento per tutti gli *stakeholder* coinvolti. In questa prospettiva, l’invio di una newsletter elettronica ha aggiornato costantemente riguardo ai materiali documentali disponibili, alle novità del sito e a tutti gli eventi legati al progetto. Il Catalogo ha previsto, infatti, in questi mesi, un’attività di animazione territoriale con l’organizzazione di alcuni workshop sul territorio finalizzati a favorire lo scambio di esperienze tra gli *stakeholder*; oltre che di convegni di carattere nazionale finalizzati a una restituzione dei principali risultati dell’esperienza. I temi trattati hanno riguardato le buone pratiche nell’ambito dell’inclusione sociale, della ricerca e della sicurezza, della piena e buona occupazione e dell’innovazione dei sistemi, nonché le politiche dell’apprendimento (con particolare riferimento all’individualizzazione della formazione e allo strumento voucher) e la tematica dell’invecchiamento attivo. Tutti i materiali relativi alle attività territoriali sono disponibili nella sezione “Media kit” del sito.

Da ultimo, per favorire la diffusione delle attività del Catalogo e la valorizzazione di quanto già effettuato, è stato realizzato un video istituzionale, che ripercorre con interviste all’ente promotore e brani di repertorio tratti dal Convegno nazionale del maggio 2008, la storia del Catalogo e i risultati conseguiti. Il video è stato prodotto anche con sottotitoli in lingua inglese per favorirne la diffusione in contesti extranazionali seguendo con coerenza quanto già fatto per altre pubblicazioni e per gran parte del sito web www.buonepratichefse.it. Il video è stato stampato in tiratura limitata ed è disponibile sul sito di progetto dal quale è possibile scaricarlo per la visione sul proprio desktop.

NOTE

1. Partendo dalla macrotipologia (azioni rivolte a persone, a strutture e sistemi o rivolte all’accompagnamento), è possibile scendere, per ciascuna di esse, a un livello di maggior dettaglio relativo alla tipologia di azione (ad esempio, nel caso di azioni rivolte alle persone formazione, incentivi ecc.) e, a seguire, al livello più specifico della tipologia di progetto (nei casi citati in precedenza, ad esempio, formazione all’interno dell’obbligo formativo, formazione permanente, incentivi alle persone per il lavoro autonomo ecc.). Per maggiori approfondimenti sulla classificazione, ripresa all’interno della scheda di rilevazione delle buone pratiche, si rimanda a Isfol, *Classificazione delle azioni ai fini di monitoraggio e valutazione Fse 2000-2006*, 20 novembre 2000.

6. Il Catalogo come strumento di riflessione valutativa sulla programmazione 2000-2006 e supporto alla programmazione 2007-2013

6.1. Premessa

Come noto, il Catalogo nazionale delle buone pratiche Fse si proponeva di favorire lo scambio di informazioni e l'apprendimento istituzionale, di mettere a disposizione un patrimonio informativo sulle esperienze di successo della programmazione 2000-2006 e di fornire uno strumento di sostegno e accompagnamento alla programmazione 2007-2013. Si tratta, in sostanza, di un dispositivo pensato come un importante strumento di governo, la cui funzione non si dovrebbe esaurire con la semplice raccolta delle buone pratiche, ma il cui utilizzo può garantire rilevanti *by-product*, ovvero prodotti e risultati non immediati e/o programmati all'avvio del progetto stesso. Tra questi riteniamo si collochi anche la dimensione valutativa.

Abbiamo, infatti, ipotizzato che, attraverso alcuni suggerimenti e orientamenti mirati di utilizzo del Catalogo, si potesse passare da una logica valutativa *ex post*, ovvero l'individuazione delle buone pratiche a partire da ciò che è stato realizzato, a da una *ex ante*, vale a dire la messa a disposizione di un elenco organizzato e ragionato di buone pratiche quale possibile supporto alla decisione.

È con questa logica che sono state pensate le suggestioni delle pagine che seguono.

6.2. Alcuni brevi richiami alla valutazione

In letteratura si trovano interpretazioni della valutazione piuttosto disomogenee, che ne portano ad assumere significati diversi in contesti differenti. Proprio in considerazione di queste disomogeneità, qualche chiarimento sembra costituire una necessaria premessa ai suggerimenti di utilizzo del Catalogo Buone Pratiche a fini valutativi.

Secondo alcuni autori¹ i principali elementi distintivi della valutazione risultano essere: l'utilizzo di strumenti rigorosi, generalmente mutuati dalle scienze sociali; l'espressione di un giudizio (qualitativo o quantitativo); il fondarsi su di un'attività di comparazione e confronto. In sintesi, la valutazione è interpretabile come uno strumento di riflessione critica su come l'azione è stata realizzata e sul suo successo nell'ottenere i risultati perseguiti. I contorni della valutazione cambiano poi in ragione delle domande a cui si vuole dare risposta e in funzione delle decisioni che conseguentemente si vogliono adottare.

In questo senso, le esigenze di valutazione possono derivare dall'interesse a scegliere tra opzioni alternative, ma la valutazione può riguardare anche la volontà di migliorare il funzionamento di un'organizzazione o il rendimento di determinate azioni o progetti, oppure rispondere all'esigenza di descrivere le realizzazioni prodotte al fine di darne conto (*accountability*). Inoltre, domande valutative nascono anche per rispondere a un bisogno di apprendimento rispetto alla capacità di una determinata azione di risolvere uno specifico problema (*learning*). Questo tipo di conoscenza fa essenzialmente riferimento a due grandi ambiti delle politiche: gli effetti prodotti e i processi di implementazione della politica.

6.3. Frutitori del Catalogo e modalità di suo utilizzo a fini valutativi

Una prima prospettiva riguarda i potenziali fruitori del Catalogo. Per semplicità, ci riferiremo a due macro-categorie di attori dei fondi strutturali: i gestori dei programmi, ovvero i responsabili della programmazione, e i soggetti gestori dei progetti, vale a dire gli attori chiamati a realizzare il programma. Ovviamente, pur avendo come principale riferimento queste due tipologie di attori, non escludiamo aprioristicamente che questi orientamenti non possano offrire spunti interessanti anche per altri *stakeholder*, a vario titolo coinvolti nella programmazione 2007-2013. Nel caso delle Autorità di gestione del programma le indicazioni sono pensate, soprattutto, come una valutazione a supporto della promozione di elementi di innovazione del sistema dell'offerta e di rafforzamento dell'efficacia delle azioni proposte. Nel caso dei soggetti gestori dei progetti la prospettiva riguarda, invece, principalmente l'autovalutazione e, quindi, il miglioramento dell'offerta progettuale.

Più in generale, ci pare poi si possa dire che, trasversalmente all'eterogenea platea di attori interessati dalla programmazione dei Fondi europei, questi orientamenti possono inserirsi nella prospettiva che, con riferimento ai paesi anglosassoni, è stata definita da alcuni autori dell'*empowerment evaluation*² vale a dire quella particolare domanda di valutazione che mira a capire come motivare i soggetti coinvolti dal programma a far propria una determinata prospettiva (in questo caso le buone pratiche), attraverso una maggiore conoscenza e proponendosi il raggiungimento di una finalità comune (migliorare l'efficacia delle azioni proposte). Una seconda chiave di lettura è data dalla nostra intenzione di legare la valutazione al processo delle politiche, guardando in sostanza al ciclo della *policy*. Nello specifico, per semplicità faremo riferimento a tre macro-fasi: programmazione, attuazione, risultati ed esiti.

Per rendere più esplicito l'approccio utilizzato, nello schema seguente abbiamo tentato di evidenziare alcune esemplificazioni di azioni valutative e tipologie di valutazione derivanti dalla relazione tra le due chiavi di lettura proposte (attori e fasi della politica). Pur trattandosi di semplici esempi, quindi non esaustivi delle possibilità, essi risultano utili per meglio comprendere il ruolo del Catalogo buone pratiche a fini valutativi.

6.4. Suggestioni e orientamenti per la fruizione del Catalogo buone pratiche a fini valutativi

6.4.1. Un punto di vista generale

Il Catalogo buone pratiche ha innanzitutto una valenza valutativa di carattere generale, poiché, da un lato, risponde a un'esigenza di apprendimento, dall'altro, può motivare la partecipazione degli attori al suo perfezionamento e miglioramento.

La funzione di apprendimento fa, ad esempio, riferimento all'analisi e al confronto di azioni alternative, si propone di verificare le performance per migliorare il funzionamento del processo e/o del progetto. Essa ha una forte valenza retrospettiva, poiché esamina decisioni e attività già realizzate e, proprio a partire dalle esperienze maturate, presuppone si possa imparare qualcosa di nuovo sull'utilità di strumenti, processi, metodologie, azioni: per certi versi, attraversa trasversalmente tutto l'iter della politica.

In questi casi, l'apporto del Catalogo è dato essenzialmente da consultazioni mirate (per tipologia di azione, per target ecc.) per conoscere o individuare oppure, ancora, comparare.

Venendo alla partecipazione, già nel corso della costruzione del Catalogo, si sono realizzate azioni di confronto e di dialogo. Si tratta, quindi, di proseguire questo tipo di attività, in una logica di ricerca-azione e di animazione volta a far emergere informazioni e riflessioni che possano portare a un miglioramento del Catalogo stesso. Si tratta di un'attività valutativa che non si propone, quindi, di produrre un puntuale risultato conoscitivo, ma intende suscitare tra gli attori una riflessione sulla validità dell'approccio alla luce dell'acquisizione di nuove informazioni.

Mappa concettuale per la proposta di utilizzo del Catalogo delle buone pratiche a fini valutativi: esempi di valutazioni

FASE DELLA POLICY

ATTORI

	Gestori di programma	Gestori di progetti
Programmazione	Selezione di progetti, ovvero valutare per scegliere	Benchmarking, ovvero valutare per migliorare le proposte progettuali
Attuazione	Valutazione delle performance, accountability, ovvero valutare per gestire	Valutazione delle performance, ovvero valutare per gestire (migliorare il proprio rendimento)
Risultati/esiti	Analisi dei processi di implementazione, dei risultati e degli effetti, ovvero valutare per apprendere	Benchmarking, rating, ovvero comparare le proposte progettuali per valutare i risultati

Fonte: mostra rielaborazione parzialmente ripresa dalla classificazione proposta in Martini, Sisti (2007), A ciascuno il suo, cit.

6.4.2. La programmazione: tra selezione dei progetti e autovalutazione per la progettazione

La definizione di una check-list e la valutazione gerarchica dei criteri

Come può il Catalogo supportare l'esigenza di autovalutazione finalizzata a migliorare l'offerta progettuale dei gestori di progetti e la selezione di proposte alternative nel caso delle Autorità di gestione dei programmi? In entrambi i casi, lo strumento principale sembrerebbe essere rappresentato dalla comparazione e, più precisamente, dal *benchmarking*.

Una prima operazione è quella di definire i criteri operativi a cui fare riferimento. A ciascuno dei criteri andranno poi associate alcune domande che hanno lo scopo di contribuire a semplificare l'utilizzazione dei criteri stessi, cioè a individuare elementi che segnalino come e in che misura l'attività effettivamente realizzata risponda ai criteri stessi. La check-list che ne risulterà fornisce una guida per il soddisfacimento del criterio generale (progetto come buona pratica) e potrà essere utilizzata, sia nella progettazione delle attività, sia nella selezione *ex ante* per verificare se e quanto il progetto si avvicini o si discosti dal profilo generale, se si intendono implementare alcuni criteri piuttosto che altri ecc. La check-list non è un questionario cui rispondere una volta per tutte e non intende neppure essere esaustiva, ma si propone piuttosto come un suggerimento di carattere generale. Per questo motivo, ai criteri possono venire assegnati ruoli diversi, quindi arrivare a ipotizzare una loro gerarchizzazione eterogenea, a seconda delle domande di valutazione³.

Tali criteri, riconducibili all'impostazione metodologica proposta da Isfol⁴, sono presenti nella sezione C) della scheda di rilevazione delle buone pratiche utilizzata all'interno del Catalogo e contribuiscono a definire gli aspetti di eccellenza delle singole esperienze progettuali all'interno di un sistema di *rating*.

In molti casi l'inserimento nel Catalogo nazionale risponde alla logica di offrire visibilità a progetti che rappresentano eccellenze in termini assoluti, mentre in altri sembra più opportuno riferirsi a un concetto di "buona pratica relativa". Il progetto assume, cioè, i connotati di buona pratica in relazione a specifiche dimensioni progettuali o singoli risultati ottenuti, oppure rappresenta un'esperienza importante e innovativa rispetto al contesto territoriale di riferimento.

Per rendere immediatamente evidente, per ognuno dei progetti, il criterio più rilevante per cui la buona pratica è stata inserita in Catalogo e che la caratterizza rispetto alla sua migliore performance, ciascun progetto è contrassegnato da un "bollino", che identifica il maggior valore di rating relativamente ai diversi criteri di valutazione della buona pratica⁵.

Aspetti operativi della fase di programmazione

Passando agli aspetti operativi, ipotizziamo che l'Autorità di gestione si aspetti che l'output atteso dall'utilizzo del Catalogo contribuisca a chiarire l'individuazione delle priorità attorno a cui costruire il bando o l'invito a presentare progetti e a definire una griglia di selezione, in particolare suggerendo punteggi e pesi ai diversi fattori considerati dai progetti. Supponiamo anche che l'Autorità di gestione abbia rilevato come importante una specifica problematica sociale.

La prima operazione sarà, dunque, quella di isolare i progetti del Catalogo che fanno riferimento ad azioni analoghe a quella prevista dall'Autorità di gestione. Tra questi si analizzeranno i progetti che si caratterizzano per un livello elevato rispetto al criterio dell'adeguatezza e completezza del quadro logico progettuale, in quanto probabilmente è interessante capire come è stato presidiato organizzativamente il progetto, la qualità delle azioni progettuali, la coerenza degli obiettivi con i bisogni dei destinatari. Rispetto ai progetti selezionati e ritenuti maggiormente interessanti sotto questo profilo, oppure in termini comparativi, possono essere prese in esame le descrizioni sintetiche presenti nella sezione B della scheda, le quali danno conto delle principali caratteristiche progettuali. Se queste prime operazioni contribuiscono a delineare il profilo del bando, il passo successivo riguarderà invece azioni volte a supportare l'individuazione delle priorità, sulla cui base l'Autorità di gestione andrà a definire i criteri per la selezione *ex ante* dei progetti.

In questo quadro, una prima possibilità è data dalla selezione dei progetti ordinati per rilevanza di criterio. Si tratta di una selezione di carattere generale, che tuttavia ci può però già orientare su come ci si è comportati in situazioni analoghe.

Successivamente, oppure alternativamente, si potrebbero prospettare scelte maggiormente mirate, vale a dire che l'Autorità di gestione intende perseguire in modo puntuale alcune priorità. Ad esempio, se e quanto i progetti oggetto di *benchmark* possano essere effettivamente riprodotti e/o trasferiti. Anche in questo caso, la selezione dei progetti può avvenire attraverso il filtro dei criteri. I progetti che saranno così individuati si caratterizzeranno, quindi, per la presenza di aspetti che possono garantire in via teorica una positiva riproposizione dell'attività, oppure casi di concreta utilizzazione dell'iniziativa in altri contesti e/o situazioni.

Anche in questo caso, si potranno poi prendere in esame le peculiarità dei singoli progetti nella parte della scheda che ne sintetizza le caratteristiche principali.

L'Autorità di gestione potrebbe, inoltre, essere interessata agli aspetti di

eventuale innovazione che possono essere introdotti con l'iniziativa. Ne consegue che i progetti saranno selezionati in base al punteggio elevato per il criterio dell'innovatività.

Un'ulteriore domanda valutativa *ex ante* potrebbe riguardare i risultati attesi. In questo caso, probabilmente tenendo conto dei progetti già selezionati in precedenza, potranno essere prese in esame le informazioni specifiche inerenti ai risultati e ai prodotti contenuti nella parte descrittiva della scheda progettuale (sezione B).

Finora, come detto, abbiamo esemplificato le procedure seguite nel caso di una situazione nella quale l'Autorità di gestione intendeva operare una comparazione su attività specifiche e puntuali. Potrebbe, tuttavia, verificarsi anche il caso in cui il livello della comparazione venga finalizzato al confronto sul come le diverse idee progettuali siano state implementate e rese operative in altre realtà. Si tratta, in sostanza, di confrontare un'idea di *policy*, non ancora del tutto definita nei suoi aspetti realizzativi, con il contesto generale dei progetti considerati come buone pratiche. Ne consegue che il percorso visto precedentemente cambia in alcune sue parti. Innanzitutto, ci si porrà il problema di quali siano stati i progetti che nel sistema di rating hanno ottenuto il punteggio più elevato rispetto al criterio della rilevanza della *policy*: vale a dire i progetti che sono risultati relativamente meglio piazzati nelle risposte fornite alle problematiche sociali affrontate, oppure che hanno anticipato temi emergenti nel breve periodo. Questa operazione consente, infatti, di operare un confronto con altri contesti rispetto alla rilevanza assunta da specifiche *policy*. In secondo luogo, l'Autorità di gestione si potrà interrogare sulle tipologie di *policy* adottate per affrontare il tema oggetto di programmazione. In questo caso è possibile interrogare il Catalogo distinguendo i progetti in base alla tipologia di azione prevalente.

I passi successivi riprendono quanto visto nell'esemplificazione precedente.

Aspetti operativi della fase di progettazione

Venendo ora ai soggetti gestori, lo scenario cambia sensibilmente rispetto al precedente, poiché le problematiche sono esplicitamente di progettazione. L'output atteso dall'utilizzo del Catalogo riguarda pertanto soprattutto il contributo al miglioramento della definizione della proposta progettuale. Poiché nel caso specifico il *benchmark* è di interesse solo con riferimento a progetti Buone pratiche analoghi alla tipologia di attività relativa alla proposta progettuale, la prima operazione sarà quella di operare una selezione all'interno del Catalogo per tipologia di *policy*. Dei progetti così isolati, potranno poi essere analizzate le caratteristiche contenute nella

sezione B della scheda progettuale. In particolare, si può supporre che di essi saranno prese in esame le dimensioni (misurate attraverso i valori finanziari del progetto, oppure il numero dei destinatari previsti, oppure ancora in termini di durata delle attività) e le informazioni relative alla descrizione del contesto di riferimento in cui si sono sviluppate le attività. L'attenzione del progettista si potrebbe poi spostare sugli elementi che determinano il profilo qualitativo dell'ipotesi progettuale. In questo senso, il passo successivo si traduce in un'interrogazione mirata del Catalogo per verificare le peculiarità dei progetti che, in base al rating, meglio sembrerebbero aver risposto al criterio dell'adeguatezza e completezza della *policy*. Operativamente, come già si è visto in precedenza, il Catalogo viene interrogato attraverso l'attivazione del filtro relativo a questo specifico criterio.

L'esempio proposto si basa sull'ipotesi che fattori afferenti la capacità strategica progettuale, la definizione della governance del progetto ecc., siano aspetti cruciali per la progettazione. Appare, tuttavia, opportuno sottolineare che si tratta di un semplice suggerimento esemplificativo e che pertanto possono essere seguite strade alternative. Considerato che difficilmente la qualità progettuale è garantita da una sola dimensione, per quanto importante essa sia, si può supporre che una seconda interrogazione del Catalogo possa essere orientata a individuare le attività caratterizzate da una rilevante valenza innovativa. In questo senso, i progetti possono essere selezionati sulla base di un filtro relativo al criterio dell'innovatività, a sua volta distinguibile rispetto a innovazioni di processo, di rete e di risultato.

Infine, un ulteriore fattore funzionale alla qualità progettuale può essere rappresentato dalla sostenibilità del progetto, ovvero dalla capacità di quest'ultimo di generare risultati oltre la sua stessa durata. Anche in questo caso, il percorso nel Catalogo si traduce in una selezione sulla base del criterio evocato.

6.4.3. L'attuazione del progetto

Venendo ora alla fase di attuazione, il contributo del Catalogo risulta essere più di tipo gestionale-organizzativo rispetto alla fase di programmazione. Ne consegue, da un lato, che la differenziazione tra Autorità di gestione e soggetti gestori è meno rilevante. Dall'altro, che le informazioni assumono una significatività prioritaria per i soggetti gestori, piuttosto che per i programmatori. Si tratta, in sostanza, di un'autovalutazione *in itinere* rispetto all'implementazione del progetto.

Gli output attesi dal Catalogo fanno essenzialmente riferimento a un *benchmark* di strumenti, modelli, metodi utilizzati, organizzazione e livello delle informazioni disponibili.

Operativamente si può ipotizzare che il percorso parta ancora una volta con la selezione della tipologia di azione. A questo punto dovrebbe essere attivato un ulteriore filtro basato sui punteggi elevati per il criterio della disponibilità e chiarezza delle informazioni.

Alternativamente, oppure in via complementare, il Catalogo può essere interrogato selezionando il criterio dell'innovazione, in particolare l'innovazione di processo, e conseguentemente analizzando le peculiarità dei progetti così isolati, oltre che esaminando eventuali allegati tecnici specificatamente dedicati al monitoraggio.

Non si può aprioristicamente escludere la possibilità che il progetto possa incontrare aspetti di criticità nella sua realizzazione. L'interrogazione del Catalogo buone pratiche può a questo proposito fornire alcuni spunti di comparazione significativi. Operativamente si deve procedere isolando la tipologia di *policy* e successivamente analizzando la dimensione specificatamente dedicata a questi aspetti e presente tra le caratteristiche del progetto.

Infine, riteniamo che possa essere di una qualche utilità anche l'analisi dei prodotti e risultati realizzati attraverso le attività progettuali. Il percorso operativo all'interno del sito è peraltro identico al precedente, anche se ovviamente si modifica la dimensione di interesse.

6.4.4. La conclusione del progetto

La conclusione di un'attività è generalmente considerata la fase in cui è più importante che intervenga la valutazione o, per lo meno, il momento in cui più concretamente ed efficacemente è possibile misurare i prodotti realizzati, i risultati ottenuti e gli effetti derivati. Nel caso in esame, pur rientrando nella più generale valutazione volta all'apprendimento, la prospettiva che si assume non è tanto quella di misurare l'utilità degli interventi in senso proprio, ma piuttosto quella di evidenziare come il ricorso al Catalogo di buone pratiche possa fornire un contributo per verificare cosa ha funzionato, per comparare i risultati con progetti analoghi, oltre che per effettuare un'autovalutazione.

Un'Autorità di gestione punterà prevalentemente a interessarsi dei risultati di efficacia esterna, mentre un Ente gestore si focalizzerà soprattutto sull'autovalutazione.

La conclusione dell'intervento: la riprogrammazione

In questa fase del processo della *policy*, l'Autorità di gestione può innanzitutto testare il progetto compilando l'apposita scheda di pre-test disponibile sul sito web, la quale permette di verificare se l'attività realizzata si qualifica come buona pratica.

Successivamente, una volta controllato attraverso il punteggio di rating risultante se il progetto di interesse possa essere considerato una buona pratica, sarà possibile svolgere alcuni approfondimenti per vedere in che modo il progetto possa essere contestualizzato, mediante una comparazione con le altre esperienze progettuali presenti in Catalogo, a scopo valutativo e informativo. Si dovrà, dunque, operare una selezione delle buone pratiche per tipologia di *policy*, coerente con l'oggetto dell'intervento, prendendo poi in esame comparativamente i criteri relativi alla riproducibilità, trasferibilità e sostenibilità. Potranno altresì essere analizzati gli aspetti relativi ai risultati e ai prodotti, ai fattori innovativi di successo, alle capacità di adattamento del progetto e alle criticità, elementi tutti contenuti nella sezione B.

La conclusione dell'intervento: la riprogettazione

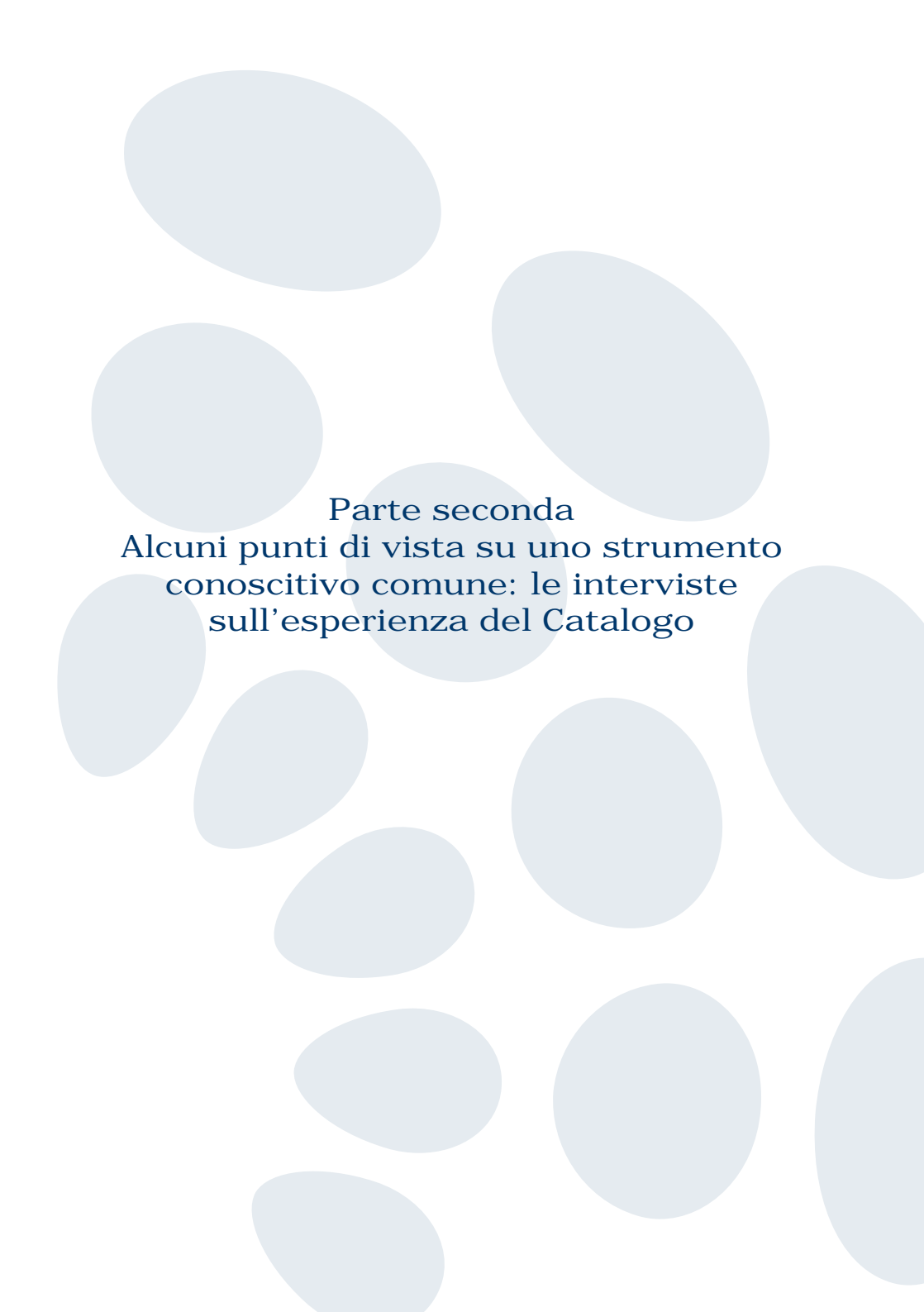
Per i soggetti gestori dei progetti il primo passaggio sarà quello di utilizzare la modalità di classificazione "assistita" del progetto, ma con una finalità del tutto differente dal caso precedente. L'intento, infatti, è quello di verificare l'autoposizionamento, il confronto e lo scambio. D'altro canto, una buona pratica è tale non soltanto in termini assoluti, quanto soprattutto in relazione al contesto peculiare nel quale trova origine.

Alla compilazione della scheda di pre-test, al fine di valutare il proprio progetto e verificarne, anche al termine delle attività, l'effettivo perdurare dei fattori che lo qualificano come intervento con caratteristiche di buona pratica, farà seguito la comparazione del rating ottenuto rispetto alle altre esperienze pubblicate nel Catalogo, in particolare rispetto ai criteri dell'innovatività, della rilevanza della *policy* e della sua riproducibilità.

NOTE

1. M. Palumbo, *Il processo di valutazione*, FrancoAngeli, Milano, 2001.
2. A. Martini, M. Sisti, *A ciascuno il suo*, in "Informaires", n. 33, dicembre 2007.
3. Ad esempio, l'ordinamento gerarchico assegnato ai criteri nell'attribuzione del bollino (di cui si parlerà più avanti) risponde a riflessioni sui criteri di natura più generale, ma tale ordinamento può essere ovviamente modificato in funzione di esigenze specifiche e domande valutative diverse.
4. Cfr. *La metodologia Isfol per l'individuazione e l'analisi delle buone pratiche in ambito Fse*, giugno 2004.

5. Nell'assegnazione dei bollini, in caso di parità di punteggio, è stato adottato il seguente criterio gerarchico: 1. Rilevanza del tema di policy; 2. Innovazione di processo; 3. Innovazione di rete, 4. Innovazione di risultato; 5. Sostenibilità; 6. Riproducibilità; 7. Trasferibilità; 8. *Mainstreaming*; 9. Adeguatezza; 10. Disponibilità e chiarezza delle informazioni.



Parte seconda
Alcuni punti di vista su uno strumento
conoscitivo comune: le interviste
sull'esperienza del Catalogo

Intervista ad Annalisa Vittore (Coordinamento delle Regioni/PP.AA. e Comitato scientifico e di *mainstreaming*)

Alla luce delle sue esperienze, cosa rappresenta e qual è il valore aggiunto del Catalogo nazionale delle buone pratiche?

Il valore aggiunto del Catalogo nazionale delle buone pratiche, rispetto ad altri cataloghi realizzati durante la passata programmazione, è quello di essere uno strumento meglio costruito scientificamente, che spazia tra differenti programmi, assi e misure. Il Catalogo rappresenta un'ottima attività di sistematizzazione di ciò che è stato realizzato durante la passata programmazione e offre agli operatori e agli amministratori la possibilità di fruire di un'ampia raccolta di buone pratiche, attraverso uno strumento di facile utilizzo, in particolare per coloro che oggi stanno predisponendo gli interventi per la nuova programmazione.

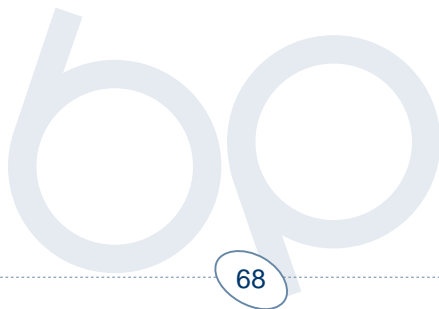
Tuttavia occorre riflettere su alcuni punti: innanzitutto la realtà del mercato del lavoro e del sistema economico, nel tempo e nello spazio, è in continua trasformazione; in secondo luogo ciò che ha funzionato in una determinata fase può avere difficoltà non marginali ad essere "copiato" nella successiva, perché nel frattempo sono variati i processi e i fenomeni; infine le attività che hanno dato risultati in un certo contesto, a determinate condizioni, non è linearmente garantito che abbiano lo stesso effetto positivo in un altro territorio.

Anche le politiche, sia europee sia nazionali, sono soggette a revisioni, individuando nuovi indirizzi e orientamenti e ponendo la necessità di ripensamenti e "riallineamenti" continui delle azioni concrete. Il catalogo può essere perciò uno strumento di conoscenza di ciò che migliore e di efficace viene attuato nel paese, uno stimolo alla sprovincializzazione e alla creatività. È però fondamentale rendersi conto che il successo di alcune iniziative è dato dalla presenza di elementi che non sono sempre e immediatamente trasferibili.

Quali "lezioni" è possibile apprendere dal Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali possono essere i maggiori beneficiari? Dalle informazioni che si possono ottenere sugli interventi presenti in Catalogo è possibile evidenziare il valore dato dalle iniziative ai partenariati: le sinergie tra soggetti spesso diversi, la condivisione degli obiettivi, l'apporto dato da ciascuno a un progetto comune è il valore aggiunto all'iniziativa. Un'altra "lezione" che è possibile apprendere dal Catalogo

riguarda l'importanza dell'approccio bottom-up degli interventi che rende realmente possibile individuare le esigenze locali e offrire risposte coerenti ai fabbisogni. Tra i maggiori beneficiari del Catalogo si evidenziano innanzitutto le Pubbliche amministrazioni che sono chiamate a programmare e a organizzare e selezionare le offerte del mercato, ma anche e soprattutto gli operatori per i quali, nel promuovere nuove attività, è indispensabile conoscere le caratteristiche e le modalità di realizzazione delle esperienze migliori.

Quale imagine potrebbe essere l'evoluzione futura del Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali i possibili sviluppi? Un'evoluzione del Catalogo può consistere nell'individuazione di forme conoscitive e divulgative meno tradizionali di quelle cartacee e, in parte, anche di quelle informatizzate. Sarebbe utile immaginare modalità di diffusione e di comunicazione più incisive rispetto a quelle attuali. Si potrebbe pensare a percorsi territoriali, di tipo seminariale, più articolati, ad esempio a livello provinciale dove si realizzano maggiormente gli interventi. L'evoluzione del Catalogo consiste comunque nel farne uno strumento che si rivolge non solo a un pubblico ristretto, di addetti ai lavori, ma a una platea più allargata nella quale è importante che trovino posto anche i soggetti attuatori e i beneficiari finali delle attività finanziate dalle risorse comunitarie e nazionali.



Intervista a Sabina De Luca (Ministero dello sviluppo economico)

Alla luce delle sue esperienze, cosa rappresenta e qual è il valore aggiunto del Catalogo nazionale delle buone pratiche? Il Catalogo nazionale delle buone pratiche è un importante strumento a supporto dell'apprendimento collettivo che è implicito e necessario nelle politiche di coesione. Il rinnovamento e la modernizzazione della Pubblica amministrazione è, infatti, una condizione essenziale per l'efficacia di queste politiche. La disponibilità di uno strumento di facile consultazione relativo ad esperienze già implementate con successo può supportare tale processo.

Quali "lezioni" è possibile apprendere dal Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali possono essere i maggiori beneficiari? Il Catalogo evidenzia l'importanza di assicurare la comunicazione dei risultati delle politiche di coesione, evidenziando i molti interventi di successo e sottolineando che anche le Regioni con minore sviluppo offrono numerose buone prassi. La comunicazione delle buone pratiche realizzate, inoltre, contribuisce a dimostrare l'utilità della politica di coesione, anche tenendo conto dell'avvio del dibattito sul futuro di questa politica dopo il 2013.

Quale immagina potrebbe essere l'evoluzione futura del Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali i possibili sviluppi? Nell'esperienza di scambi di buone prassi realizzata attraverso il Fondo europeo di sviluppo regionale nella programmazione 2000-2006¹, è emerso che le Amministrazioni incontrano difficoltà a internalizzare le nuove conoscenze e competenze nell'ambito della propria gestione ordinaria, anche perché tutto questo richiede un'organizzazione adeguata. Risulta quindi importante sottolineare le possibilità di recepimento nell'Amministrazione beneficiaria tra i criteri di selezione della buona prassi.

È anche molto importante, data la separazione dei Fondi strutturali in più Programmi nella programmazione 2007-2013, diffondere esempi e buone prassi relative a metodi e progetti di integrazione tra Fondi. Infatti, sia il Fondo europeo di sviluppo regionale che il Fondo sociale europeo promuovono, ad esempio, l'inclusione sociale, la promozione dell'imprenditorialità e della ricerca, le pari opportunità, ognuno secondo la propria impostazione, ed entrambi tali Fondi sono rivolti al comune

obiettivo di sviluppo regionale.

Inoltre, la programmazione delle politiche di coesione per il periodo 2007-2013 coinvolge molto più che nel precedente periodo gli enti locali; un aspetto importante da sottolineare.

Infine, la Commissione europea ha promosso un'iniziativa di scambio di esperienze a livello europeo, "Regions for Economic change". È quindi possibile diventare "offerenti" di una buona pratica in un'altra Regione europea e beneficiare di un'esperienza europea positiva, se trasferibile, promuovendo un più ampio circuito virtuoso.

NOTE

1. Progetto AGIRE Por, nel quadro del Programma nazionale assistenza tecnica e Azioni di sistema.

Intervista ad Annamaria Leuzzi (Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca)

Alla luce delle sue esperienze, cosa rappresenta e qual è il valore aggiunto del Catalogo nazionale delle buone pratiche? La diffusione del Catalogo è stato un ulteriore stimolo a promuovere la comunicazione tra le amministrazioni coinvolte e a consentire una visione complessiva delle realizzazioni Fse nei diversi contesti territoriali di riferimento. Il Catalogo delle buone prassi, inoltre, rappresenta un'occasione privilegiata, per le Amministrazioni, per condividere le esperienze realizzate durante la programmazione 2000-2006. La possibilità di candidare i progetti da inserire nel catalogo ha consentito alle scuole (nel caso del Pon) di attivare un processo di autovalutazione e di superare l'ottica, talvolta aut oreferenziale, di alcuni istituti.

Quali "lezioni" è possibile apprendere dal Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali possono essere i maggiori beneficiari? L'esperienza del Catalogo nazionale ci ha spinto a rinnovare, anche all'interno del Pon, l'attività di diffusione delle esperienze positive realizzate. Infatti sul sito dei Fondi strutturali è presente una sezione specifica dedicata alla diffusione dei progetti che contiene oltre al link del Catalogo nazionale Fse, il link dell'Agenzia nazionale sull'autonomia scolastica (ex Indire) e il link del Formez, progetto "Thesaurus"; l'obiettivo è quello di stimolare le scuole delle regioni del sud a riflettere su tutte le opportunità formative presenti sul più ampio scenario nazionale.

I beneficiari possono essere individuati nei seguenti soggetti:

- le amministrazioni, che attraverso il catalogo possono implementare il confronto e il dibattito sulle tematiche oggetto della passata e dell'attuale programmazione comunitaria;
- le scuole, che avranno la possibilità di raccogliere suggerimenti, idee, e spunti di riflessione specialmente durante la fase progettuale;
- gli *stakeholder* e tutti gli altri che sono, a vario titolo, coinvolti.

Quale immagina potrebbe essere l'evoluzione futura del Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali i possibili sviluppi? La creazione di un catalogo strutturato attraverso le diverse tipologie di *policy* è sicuramente uno strumento di supporto per tutti i soggetti coinvolti nei programmi realizzati con i Fondi strutturali. Talvolta la tempistica con la quale avvengono i processi di diffusione delle esperienze

più significative non è sempre in linea con le esigenze programmatiche. Sarebbe opportuno replicare questa esperienza anche per la programmazione 2007-2013 attraverso modalità più veloci, favorire una circolazione di idee progettuali, azioni di sistema, materiali significativi attraverso la rete internet, per consentirne la diffusione *in itinere* e incidere in tempo reale sulla qualità dei processi formativi.



Intervista a Luciano Galetti (Provincia Autonoma di Trento)

Alla luce delle sue esperienze, cosa rappresenta e qual è il valore aggiunto del Catalogo nazionale delle buone pratiche? Si tratta a mio giudizio di un esempio assolutamente virtuoso di come le esperienze maturate nei contesti più diversi, con finalità, obiettivi, temi e contenuti spesso non comparabili, possono dare il via, supportandoli o rendendoli possibili, a due processi essenziali per lo sviluppo dei nostri sistemi nazionali, regionali e provinciali di formazione:

- un dispositivo di dialogo e confronto permanente che consenta l'attivazione di apprendimento continuo da parte dei decisori e degli *stakeholder* (*apprendimento*: “guardare gli altri per vedere meglio sé stessi”);
- un sistema che consenta di avviare un ciclo di revisione e di sviluppo dell'innovazione attraverso dei dispositivi di *benchmarking* (*segnare le mete di innovazione e di sviluppo qualitativo da conseguire e i metodi possibili da utilizzare allo scopo*).

Quali “lezioni” è possibile apprendere dal Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali possono essere i maggiori beneficiari? Sono lezioni di “esperienze agite” concretamente che hanno avuto un impatto positivo in un determinato territorio.

Sono pertanto esempi concreti, verificabili, con risultati misurabili e qualificabili; quindi esempi che hanno maturato un risultato più o meno condizionato da un assetto attuativo concreto, “significativo” (dotato di significato), per coloro che siano disponibili a innovare attraverso la sperimentazione di metodi e strumenti adeguati o riadeguati. I beneficiari sono prevalentemente coloro che hanno responsabilità di decisione istituzionale o tecnico-operativa che abbiano interesse e disponibilità a “mettersi in gioco”, a non dare le proprie acquisizioni come dei consolidati che non abbiano bisogno di continue verifiche e potenziali aggiustamenti.

Quale immagina potrebbe essere l'evoluzione futura del Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali i possibili sviluppi? Le esperienze dovrebbero essere rese “leggibili” in maniera “critica” con i loro chiaro-scuro, le loro specificità. Verificando così anche la loro potenziale “scomponibilità” e “ricomponibilità” in contesti diversi, che potrebbero beneficiare di esperienze valutabili concretamente. Si dovrebbero allora prevedere “visite o focus di approfondimento” e

tavoli di “riprogettazione” che rendano possibili degli esercizi di “trasferibilità sperimentale”.



Intervista a Sofia Giorgi (Regione Lombardia)

Alla luce delle sue esperienze, cosa rappresenta e qual è il valore aggiunto del Catalogo nazionale delle buone pratiche? Il Catalogo delle buone pratiche rappresenta sicuramente una base informativa di grande utilità. Attraverso il Catalogo si può disporre di una mole significativa di saperi, di modelli organizzativi e gestionali e di nuove metodologie e, quindi, arricchire la propria conoscenza alla luce delle esperienze già realizzate.

Quali “lezioni” è possibile apprendere dal Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali possono essere i maggiori beneficiari? La più importante lezione che si può apprendere da un Catalogo nazionale delle buone pratiche è che occorre partire da ciò che è già stato realizzato, senza gettare via niente, per evitare di iniziare ogni volta da capo. Molto spesso i progetti che le Autorità di gestione si trovano ad analizzare non presentano davvero gli elementi di innovatività che ritengono di avere, in quanto determinate soluzioni sono state sperimentate in precedenza e non se ne è fatto tesoro. I possibili beneficiari, in questo senso, sono tutti i soggetti che operano nel sistema: non deve essere coinvolto, infatti, soltanto chi governa, ma devono essere inclusi in questo meccanismo anche gli operatori. Peraltro, è impressione che sino a oggi, soprattutto nelle occasioni di incontro che sono state create, gli operatori abbiano partecipato in misura meno attiva rispetto ai programmatori, e questo rappresenta un’occasione mancata in termini di crescita del sistema nel suo complesso.

Quale immagina potrebbe essere l’evoluzione futura del Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali i possibili sviluppi? Il Catalogo deve continuare a essere una vetrina importante e deve continuare a essere aggiornato in questo senso. Il catalogo deve restare strumento vivo e deve essere consolidato, in quanto permette di valorizzare il patrimonio esistente e renderlo fruibile a tutti. A tale scopo, sarebbe opportuno e utile promuovere nuove iniziative di disseminazione territoriale, come i workshop realizzati finora a livello locale, in quanto queste occasioni di incontro fra gli addetti ai lavori possono realmente contribuire alla trasferibilità delle esperienze. Attraverso seminari e tavole rotonde, che consentano ai soggetti che operano all’interno del sistema di confrontarsi sulle singole tematiche o sugli aspetti gestionali e procedurali, si può valorizzare quello che c’è e renderlo fruibile a tutti.

Intervista ad Antonella Berettieri (Regione Liguria)

Alla luce delle sue esperienze, cosa rappresenta e qual è il valore aggiunto del Catalogo nazionale delle buone pratiche? Sicuramente è un valore aggiunto, anche se la risposta può essere un po' sintetica. È un valore aggiunto perché molto spesso – esperienza personale ed esperienza, credo, anche di altre Regioni – attiviamo delle buone pratiche che poi non riusciamo a divulgare e non riusciamo a far diventare patrimonio comune. Questo fa sì che sperimentazioni o esperienze innovative, che si sono realizzate, rimangano poi chiuse nell'esperienza di chi le ha realizzate e non diventino invece una possibile iniziativa attuabile sul territorio nazionale o regionale. In Regione Liguria lo abbiamo sentito in maniera molto forte nelle vecchie iniziative comunitarie – i Pic, Horizon e Now – che avevano consentito di realizzare esperienze veramente innovative, soprattutto perché erano dei veri progetti integrati, progetti che mettevano assieme alla formazione anche strumenti di diversa natura, ma che poi sono rimaste patrimonio dei realizzatori. Non sono diventate un patrimonio comune, non hanno fornito un valore aggiunto, sono rimaste iniziative a sé stanti e hanno perso proprio il significato che, invece, avevano i Pic di allora. Noi, come Regione Liguria, abbiamo cercato in questa Programmazione 2000-2006, con il valutatore indipendente e con i nostri rapporti annuali, di andare a fare valutazioni tematiche in modo da avere già un primo screening di quelle che potevano essere le buone pratiche realizzate sul territorio. Poiché già dal 1995 la Regione ha attivato la delega alle Province, si rischiava di perdere un po' di vista la realizzazione; quindi questo è stato già uno strumento che nel nostro piccolo ha dato dei risultati, che poi tradurremo in un Catalogo buone pratiche alla fine di questa programmazione. Comunque l'individuazione delle buone pratiche rimaneva sempre circoscritta al nostro territorio. Per questo avere uno strumento nazionale è molto utile, benché la buona pratica sia sempre qualcosa di soggettivo, nel senso che possiamo trovare tutti gli strumenti, le chiavi di lettura della buona pratica, ma poi ognuno di noi ne dà una lettura o un esempio proprio. Tuttavia il catalogo offre buone possibilità di interscambio, molto spesso è difficile invece tradurlo in comunicazione concreta sul territorio.

Quali “lezioni” è possibile apprendere dal Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali possono essere i maggiori beneficiari? I maggiori beneficiari secondo me sono proprio le Autorità di gestione

perché sono quelle che poi traducono la programmazione, anche in indirizzi, ai soggetti attuatori. Parlo delle nostra esperienza, dove il 70% delle risorse della programmazione comunitaria è data alle Province. Quindi avere una programmazione a monte che da indirizzi per la realizzazione è anche lo strumento più positivo per mettere insieme una strumentazione unica sul territorio. È chiaro che le buone pratiche non sono solo le buone pratiche realizzative, quindi non sono solamente i singoli progetti, i singoli corsi. Bisognerebbe riuscire a trarre dal Catalogo delle buone pratiche anche quelle idee o strumenti che non vengono automaticamente fuori, così il Catalogo diventerebbe veramente uno strumento utilizzabile, uno strumento operativo. Poi è chiaro che i beneficiari sono anche i soggetti attuatori, i realizzatori delle iniziative, perché sono quelli che sono in grado, proprio nella progettazione minuta, di dettaglio, di andare a recuperare idee o anche strumenti che possono essere ipotizzati, ma di cui non si conosce nell'immediato la percorribilità. La Programmazione comunitaria ha avuto evoluzioni abbastanza forti in questi, oramai, vent'anni di attività. Se si pensa alla formazione, oramai si intende qualcosa di ben più ampio e ben diverso. Il Catalogo delle buone pratiche può diventare anche uno strumento per l'utenza esterna che ancora guarda alla formazione come al corso, un corso fine a se stesso; invece dal Catalogo si può apprendere che ci sono iniziative che non si limitano l'aula di formazione, ma sono strumenti messi assieme, dall'orientamento fino all'accompagnamento al mercato del lavoro. Questo fa capire come si sia anche evoluto il sistema della formazione e con esso gli strumenti che possono essere utilizzati. Diciamo che la lettura del Catalogo ha diversi step, diverse valutazioni, è uno strumento che serve dall'autorità di gestione fino ad arrivare all'utente finale.

Quale immagina potrebbe essere l'evoluzione futura del Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali i possibili sviluppi?

Secondo me quello che ancora manca e non è immediatamente identificabile è proprio la buona pratica metodologica. Ci siamo resi conto che andare a individuare metodologie e strumentazioni che sono buone dal punto di vista realizzativo può essere poi anche un elemento di trasferibilità in altre iniziative. Il Catalogo, proprio per sua esigenza, va più a individuare le iniziative in quanto tali, e quindi non sempre l'iniziativa risponde, invece, all'identificazione della strumentazione che c'è a monte o della metodologia. La metodologia per l'invecchiamento attivo, ad esempio, è una metodologia che può essere traslata in altre iniziative. Forse il Catalogo delle buone pratiche dovrebbe andare un po' oltre, andare

proprio a studiare quelle che sono state le metodologie, dalla programmazione alla realizzazione sui singoli territori. Ciò consente anche di arrivare a uno snellimento delle procedure. Ogni autorità di gestione cerca di mettere in atto strumentazioni che sono di aiuto al territorio. Sono questi elementi da monitorare e da trasferire poi come buona pratica sul territorio per creare anche uniformità di lavoro.



Intervista a Francesca Bergamini (Regione Emilia Romagna)

Alla luce delle sue esperienze, cosa rappresenta e qual è il valore aggiunto del Catalogo nazionale delle buone pratiche? Il Catalogo nazionale delle buone pratiche ha rappresentato sicuramente un'occasione per tutti gli attori del sistema, dagli enti di programmazione ai soggetti attuatori, per riflettere insieme su quanto è stato realizzato e per valutare la validità delle diverse azioni intraprese in un contesto complessivo, costituito dall'intera programmazione. Il valore aggiunto del Catalogo risiede, allora, proprio nella possibilità offerta a tutti noi, attori del sistema, di avere una visione di insieme delle esperienze realizzate nella passata programmazione, proprio nella prospettiva della nuova programmazione.

Quali "lezioni" è possibile apprendere dal Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali possono essere i maggiori beneficiari? Ritengo che individuare delle buone pratiche e poter accedere a informazioni rispetto alle buone pratiche realizzate da soggetti diversi, in ambiti differenti, con specifici obiettivi di contesto non sia funzionale alla volontà di "trasferire" le esperienze. Il Catalogo offre la possibilità di accedere a esperienze e di trovare in quelle stesse esperienze elementi di stimolo e di riflessione, singoli elementi (sui processi di programmazione, sulle modalità di attuazione, sugli effetti moltiplicatori ecc.) da cui trarre prassi specifiche che possono rappresentare un riferimento in altri contesti. I beneficiari sono tutti gli attori del sistema che possono trarre vantaggio dalla fruizione del Catalogo, dalle Autorità di gestione agli enti attuatori.

Quale immagina potrebbe essere l'evoluzione futura del Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali i possibili sviluppi? Il progetto del Catalogo è un importante patrimonio informativo che potrebbe essere oggetto di periodico aggiornamento. Ma ciò che resta è anche il valore in termini di relazioni, di scambi e di confronti che lo stesso progetto ha consentito, fino a ora, di sperimentare, ad esempio attraverso i workshop territoriali. Il passaggio è allora quello da un Catalogo come giacimento di esperienze a una comunità di apprendimento che comprende sia la programmazione sia l'attuazione, nella quale ottiche differenti consentono di ragionare meglio in un ampio contesto, rappresentato dall'intera programmazione.

Intervista a Michele Colasanto (Comitato scientifico e di *mainstreaming* del progetto)

Alla luce delle sue esperienze, cosa rappresenta e qual è il valore aggiunto del Catalogo nazionale delle buone pratiche? Il Catalogo delle buone pratiche può rappresentare il rafforzamento di una posizione secondo me essenziale, ovvero che per avere successo occorre seguire la via dell'analisi dei processi e non l'imposizione normativa, che non funziona. È oggi necessario promuovere una cultura della riforma, attraverso la quale analizzare ciò che avviene e riflettere sulle modalità organizzative dei processi per individuare variabili che siano esplicative e utilizzabili per le riforme. Ciò vale soprattutto in alcuni settori, basti pensare alla riforma dei sistemi formativi: la scuola non si cambia per decreto, anche in ragione del fatto che, dal punto di vista organizzativo, non tutte le scuole sono uguali, e quindi servono modalità di realizzazione diverse. Similmente, la spesa, che pure rappresenta un parametro estremamente indicativo, non è uguale per tutto il paese: come è emerso chiaramente dalle statistiche di Pisa, la spesa per le scuole della provincia di Milano, che presentano un'offerta formativa interessante, è molto più alta che per alcune aree del Sud d'Italia, e la spesa sicuramente conta per la qualità.

Da quanto detto consegue che, se devo fare un cambiamento, devo avere un range di soluzioni e non un'unica imposizione unitaria, e su questo si gioca oggi la questione delle politiche formative. Pertanto, è necessario vedere quel che accade e vedere quali soluzioni sono state trovate. In questo senso, le buone e le cattive pratiche sono essenziali e si può individuare un rapporto molto stretto fra buone pratiche e politiche di riforma.

Quali "lezioni" è possibile apprendere dal Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali possono essere i maggiori beneficiari? Beneficiario di un Catalogo delle buone pratiche può essere soprattutto la Pubblica amministrazione. Le buone pratiche, in realtà, servono a molti, servono alla società civile nel suo complesso; ad esempio, se devo svolgere una ricerca sul volontariato devo vedere quali esperienze si sono realizzate e si stanno realizzando in Europa e verificarne la trasferibilità. Tuttavia è un discorso che rischia di rimanere disancorato se non si individua un soggetto prioritario di riferimento, e questo può essere rappresentato proprio dalla Pubblica amministrazione. Le buone pratiche servono a chi deve mettere in moto un meccanismo innovativo e, del

resto, proprio l'intenzionalità dell'innovazione è propria della Pubblica amministrazione.

Il modello di riferimento può essere quello della *learning organization*, che parte dal presupposto che le organizzazioni apprendono attraverso l'azione e l'esperienza dei suoi membri e interpreta le imprese come organizzazioni conoscitive che vivono e competono soltanto se sono capaci di "incorporare" i saperi dei loro membri e restituirlo moltiplicato.

Quale immagina potrebbe essere l'evoluzione futura del Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali i possibili sviluppi? Il primo punto è senz'altro "non perdere il passo": le buone pratiche si producono e si riproducono, da cui la necessità di rilevarle periodicamente, sulla base di schemi interpretativi chiari.

Le buone pratiche servono per valorizzare l'apprendimento della Pubblica amministrazione. Vediamo, dunque, se nel tempo con questo scopo aumentino o diminuiscano. Monitorare le buone pratiche può anche essere utile per comprendere verso quali settori sia orientato l'interesse degli enti locali, se nel tempo gli interessi della Pubblica amministrazione si spostano e se e in quale misura sono coerenti con gli obiettivi nazionali. Le buone pratiche, in altri termini, possono essere indicatori di interessi e comportamenti a livello centrale e locale. Poiché monitorare l'evoluzione delle politiche e ricostruire gli andamenti rispetto a obiettivi di politiche già definiti è necessario, le buone pratiche possono rappresentare uno strumento utile in tale direzione. Con il Catalogo è già stata iniziata, peraltro, una riflessione di questo tipo, con analisi di natura trasversale su determinati problemi di *policy* ed è in questa direzione che sembra opportuno continuare nel futuro.

Intervista a Stefano Volpi (Comitato scientifico e di *mainstreaming* del progetto/Isfol, Struttura nazionale di valutazione)

Alla luce delle sue esperienze, cosa rappresenta e qual è il valore aggiunto del Catalogo nazionale delle buone pratiche? Il Catalogo delle buone pratiche rappresenta uno strumento conoscitivo molto utile, soprattutto in quanto mancava una simile esperienza a livello nazionale, a differenza di quanto già si stava realizzando in altri paesi. Uno strumento imprescindibile, in particolare, per portare a sistema le attività avviate nell'ambito della programmazione Fse con parametri di qualità. Il Catalogo dà modo di riflettere sui risultati prodotti dalle azioni e sulla possibilità di sperimentare le azioni innovative già realizzate in ulteriori esperienze di natura analoga. A un primo step, rappresentato dall'acquisizione di consapevolezza rispetto a ciò che si è fatto, deve infatti seguire un secondo, identificabile nella riflessione sui risultati.

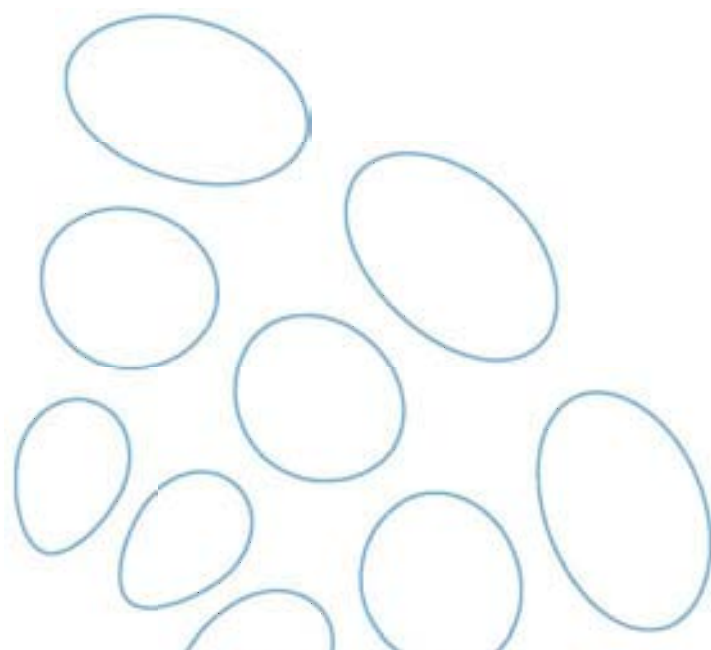
Quali "lezioni" è possibile apprendere dal Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali possono essere i maggiori beneficiari? Punto di forza del catalogo è, senz'altro, che esso definisce inizialmente dei criteri comuni, su cui riflettere ulteriormente nel tempo, rispetto a "cosa è una buona prassi", con un accento importante sugli aspetti di metodo. Fra questi criteri comuni figurano ad esempio la qualità dell'esperienza e la sua potenziale capacità di essere riprodotta e trasferita nel tempo e nello spazio. Questi elementi non vanno intesi come standard rigidi, quanto piuttosto come orientamenti in progress e di supporto alle amministrazioni per individuare le iniziative di maggiore qualità. È importante che ciò avvenga valutando sia i risultati immediati di tali iniziative sia i loro effetti di più lungo periodo sui sistemi territoriali di governo delle politiche di riferimento. Lottica da adottare, in altre parole, è quella di un apprendimento istituzionale continuo presso Autorità di gestione, soggetti attuatori e territorio, per lo sviluppo di nuove possibili azioni di maggiore qualità. I beneficiari del Catalogo sono prioritariamente le amministrazioni, che hanno promosso, costruito e validato le buone pratiche inserite. Spetta loro, infatti, il compito di programmare e gestire le attività del Fondo sociale europeo, e in tale senso risulta centrale l'adozione della prospettiva di apprendimento continuo citata in precedenza. Nondimeno, è obiettivo non trascurabile fornire un ritorno sistematico alla collettività, in modo che arrivino indicazioni concrete ai potenziali beneficiari delle iniziative presenti sul territorio.

Quale imagine potrebbe essere l'evoluzione futura del Catalogo nazionale delle buone pratiche? Quali i possibili sviluppi?

I possibili sviluppi del Catalogo possono essere articolati, a mio giudizio, su due differenti livelli temporali. Nell'immediato, sarebbe utile diffonderne il più possibile i risultati presso i destinatari citati, amministrazioni e opinione pubblica, attraverso canali di comunicazione differenziati, per favorire la consapevolezza e l'apprendimento. Si tratta, dunque, di operare una comunicazione mirata e ad ampio spettro.

Nel medio periodo, invece, è possibile prevedere ulteriori iniziative: 1. verificare effettivamente se nella pratica programmatoria delle amministrazioni le buone prassi hanno trovato concreta possibilità di utilizzo (intermini di riproducibilità nel 2007/2013); 2. approfondire l'analisi dei contenuti delle buone pratiche rispetto: a) alle politiche (filieri di intervento su temi specifici); b) ai destinatari (target group degli interventi, ad esempio donne, fasce deboli, disoccupati ecc.); c) al ciclo di programmazione di una politica (buone pratiche di monitoraggio e valutazione di un programma o di una politica). Su alcuni concetti chiave vedere cosa è stato fatto, prendendo quelle che saranno le priorità di policy a livello nazionale, per trarre lezioni immediate e operative su questi argomenti.

Il Catalogo nazionale andrebbe implementato, inoltre, in stretto raccordo con eventuali iniziative promosse dalle amministrazioni nell'ambito della programmazione 2007-2013, a maggior ragione nell'ambito di una logica integrata e unitaria rispetto alle politiche quale è, appunto, quella della nuova programmazione.



www.buonepratichefse.it

www.lavoro.gov.it/Europalavoro