



buone pratiche

Buone pratiche Fse a supporto della programmazione operativa 2007-2013



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO,
DELLA SALUTE E DELLE POLITICHE SOCIALI

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





buone pratiche

Le buone pratiche Fse a supporto della
programmazione operativa 2007-2013



Pubblicazione 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 (Irsol, 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 Radocchia, 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 Ciccarone, 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.

Indice

La raccolta ragionata di modalità attuative efficaci: il target di riferimento e il quadro teorico e metodologico della ricerca

1. Il Catalogo nazionale delle buone pratiche	6
2. Gli obiettivi della raccolta ragionata	6
3. A chi è rivolta la raccolta ragionata	7
4. La struttura della raccolta ragionata: gli ambiti di ricerca	8
5. La costruzione degli ambiti di ricerca: le strategie del Fse per il periodo 2007-2013	9
5.1. Indicazioni tratte dagli Orientamenti strategici comunitari per la definizione degli ambiti di ricerca.....	10
5.2. Indicazioni tratte dal Regolamento del Fse per la definizione degli ambiti di ricerca	11
5.3. Indicazioni tratte dal Quadro strategico nazionale per la definizione degli ambiti di ricerca	14
6. I principi generali per la programmazione e l'attuazione.....	16
6.1. Il processo programmatico e attuativo	16

Orientamenti per la fruizione del Catalogo nazionale delle buone pratiche Fse a supporto della programmazione operativa 2007-2013

7. Introduzione ai percorsi di consultazione	20
7.1. Gli ambiti di programmazione	21
7.2. Gli ambiti di attuazione	22
7.3. La consultazione delle schede	23
7.4. Le schede a supporto degli orientamenti per la programmazione operativa 2007-2013	27
7.5. Glossario degli ambiti di programmazione e attuazione	40

La raccolta ragionata di modalità
attuative efficaci: il target di
riferimento e il quadro teorico e
metodologico della ricerca

bp

1. Il Catalogo nazionale delle buone pratiche

Il “Catalogo nazionale delle buone pratiche del Fondo sociale europeo e dei Programmi e Iniziative Comunitarie realizzate in Italia” ha lo scopo di favorire il trasferimento e la diffusione delle buone pratiche quale strumento strategico di innovazione, disseminazione, valorizzazione e *mainstreaming* delle stesse.

La necessità di un patrimonio informativo specifico discende dal bisogno di rendere operative, nell’attuazione del Fse, una serie di strategie in grado di massimizzare i risultati conseguiti. Secondo questa prospettiva, risulta essenziale muovere i primi passi da una rilevazione delle esperienze di qualità, cui far seguire un’adeguata diffusione fra i diversi attori del sistema.

Nel momento stesso in cui vengono adeguatamente disseminate, le buone pratiche divengono, infatti, uno strumento di apprendimento, in quanto capaci di fornire insegnamenti che travalicano i contenuti specifici che le caratterizzano.

2. Gli obiettivi della raccolta ragionata

L’obiettivo della presente pubblicazione è quello di fornire un supporto ai soggetti istituzionali e non istituzionali, attivamente coinvolti nelle varie fasi di programmazione, progettazione e attuazione delle politiche rivolte alle risorse umane con il contributo del Fse per il periodo 2007-2013, al fine di orientarne le modalità attuative, puntando su livelli di innovazione già sperimentati e su buoni risultati conseguiti nella precedente programmazione.

Il documento prende avvio da una lettura dei progetti inseriti nel “Catalogo nazionale delle buone pratiche del Fondo sociale europeo e dei Programmi e Iniziative Comunitarie realizzate in Italia”, a titolarità del Ministero del lavoro, con l’obiettivo di individuare, analizzare e sistematizzare tutti quegli elementi che, seppure in termini relativi, si sono dimostrati particolarmente rilevanti per la qualità dei progetti e per l’impatto di questi ultimi sul territorio e che trovano esplicito riferimento negli Orientamenti strategici del Fse e nei processi di programmazione e attuazione che si stanno avviando.

Con le *Buone pratiche Fse a supporto della programmazione operativa 2007-2013* si intende fornire uno strumento integrativo alle funzionalità già in dotazione del Catalogo (il riferimento va in particolare al sistema informativo esistente e pienamente operante attraverso l’accesso al sito www.buonepratichefse.it), che si colloca sul fronte della proposta di

ulteriori modalità di ricerca e di utilizzo delle buone pratiche inserite in esso. L’esperienza maturata in fase di attuazione del progetto ha dimostrato nel tempo la possibilità di un concreto impiego del Catalogo in varie fasi del processo di creazione, condivisione e trasferimento di conoscenza tra gli *stakeholder* coinvolti. Ciò stimola il Ministero che ne è stato promotore, in primo luogo, ma anche gli organismi di guida e di controllo delle attività, a intervenire per rendere questo strumento maggiormente dinamico e interattivo e per arricchirlo delle esperienze, delle necessità e delle “curiosità” degli utilizzatori, nella logica dell’apprendimento continuo. In tal modo il Catalogo può realmente contribuire a un’innovazione degli assetti istituzionali e delle politiche basata sull’approfondimento, sullo scambio e sul contributo di tutti i principali soggetti, rappresentando un supporto di cui si condivide l’utilità e di cui si sente l’esigenza di un aggiornamento continuo in modo non più indotto bensì spontaneo. Il Catalogo potrebbe così entrare in via definitiva (considerato che oggi questo processo, seppur avviato, si trova ancora in fase iniziale) nell’operatività quotidiana di programmatori e gestori, proponendo itinerari di ricerca che rappresentino il punto di partenza per la costruzione di reti e di comunità di apprendimento e che contribuiscano ad arricchire il patrimonio conoscitivo di chi ha la responsabilità di innovare, riformare, migliorare le politiche e i processi attuativi, interrompendo la tendenza all’autoreferenzialità che spesso caratterizza questo lavoro. Le differenze dei contesti istituzionali e territoriali che emergono dalle pratiche osservate, anche se rendono più complessa l’analisi e la ricerca, rappresentano un panorama di estremo interesse dal quale trarre spunti e occasioni di apprendimento per introdurre innovazioni nelle politiche e nei sistemi di attuazione.

3. A chi è rivolta la raccolta ragionata

Le proposte di impiego del Catalogo presentate in questa pubblicazione si rivolgono in primo luogo alle Autorità di gestione del Fse e a quanti hanno responsabilità istituzionali nelle fasi di programmazione e attuazione. Gli itinerari di ricerca sono centrati sulle strategie e sulle priorità contenute nei documenti programmatori europei e nazionali e sono quindi facilmente riconducibili agli obiettivi strategici e operativi contenuti nei diversi Programmi operativi regionali e nazionali, per la cui attuazione sono necessarie azioni di affidamento che, con i nuovi principi europei, richiedono più ampie ed efficaci capacità programmatiche ai soggetti pubblici. Le azioni di programmazione attuativa, soprattutto i bandi, infatti, devono delineare il servizio da affidare nei suoi obiettivi, contenuti e modalità di

implementazione, rendendo esplicite le strategie europee, nazionali e regionali che sono di guida all'azione, ma definendo anche le caratteristiche attuative ispirate alla trasparenza e alla qualità, al contributo dei diversi soggetti, al coinvolgimento dei cittadini, dei destinatari e degli *stakeholder*, al fine di correlare gli interventi alle reali esigenze del territorio.

A tal fine, *le Autorità di gestione e i loro collaboratori troveranno nel presente volumetto itinerari ed esempi significativi*, per la rilevanza delle problematiche affrontate e per la loro coerenza con gli Assi della nuova programmazione, e potranno al contempo anche individuare quei principi di qualità e di innovatività del progetto e del processo che devono essere promossi nel sistema dell'offerta, attraverso specifici orientamenti. La pubblicazione *si rivolge anche ai soggetti attuatori con l'intento di contribuire a disegnare il quadro strategico e programmatico e il contesto entro il quale devono collocare le loro proposte*, ma anche per indicare le caratteristiche progettuali e attuative che possono condurre alla realizzazione di interventi, volti realmente al raggiungimento di obiettivi di sviluppo delle risorse umane e del territorio, sulla base dei risultati conseguiti e delle innovazioni messe in atto nel precedente periodo di programmazione.

L'esperienza di raccolta, selezione e verifica delle pratiche da inserire nel Catalogo ha fatto emergere la necessità di restituire queste ultime, con il valore aggiunto della valutazione e della comparazione, anche ai territori che le hanno prodotte, oltre che a coloro che possono essere interessati al trasferimento.

L'utilizzo del Catalogo sia da parte dei soggetti pubblici sia da parte di quelli privati coinvolti nelle politiche dell'apprendimento dovrebbe così favorire, con l'approfondimento e il confronto, la crescita complessiva e il miglioramento dei sistemi.

4. La struttura della raccolta ragionata: gli ambiti di ricerca

La raccolta ragionata, per raggiungere le finalità proposte e per coinvolgere gli utenti potenziali del Catalogo, oltre a riassumere brevemente le strategie della programmazione europea e nazionale del Fse per il periodo 2007-2013 e i principi che devono ispirare i processi di programmazione e attuazione, propone *tredici ambiti di ricerca*. Per ognuno di questi sono state individuate alcune variabili da tener presenti nella definizione degli interventi, alcune ipotesi per azioni coerenti con le variabili indicate, un progetto pubblicato nel Catalogo che realizza, almeno in parte, quanto indicato rispetto all'ambito considerato e le modalità di ricerca da attivare

sul Catalogo per individuare esempi significativi rispetto alle variabili e alle azioni di riferimento.

I primi cinque ambiti (*ambiti programmatori*) sono ispirati ad alcune delle principali indicazioni contenute nei documenti di programmazione. La scelta di questi ambiti è correlata alle priorità prese in considerazione per la costruzione del sistema di *rating* utilizzato per la valutazione delle pratiche inserite nel Catalogo.

Il sistema di *rating* prende in considerazione principi, alcuni dei quali sono stati unificati negli Ambiti in quanto il riferimento a documenti sia europei sia nazionali ha richiesto l'accorpamento di principi contenuti in entrambi i livelli. Gli altri ambiti (*ambiti attuativi*) sono correlati alla qualità del processo attuativo e sono stati identificati come quelli più significativi tra gli elementi presi in considerazione nella parte C) della Scheda di rilevazione utilizzata per inserire i progetti in Catalogo – scheda disponibile sul sito di progetto alla sezione “guida alla compilazione” – e qualificano il Progetto come buona pratica.

Per ciascun ambito viene proposta una breve definizione nel *Glossario* (cfr. par. 7.5).

Le variabili e le azioni da attivare proposte negli Ambiti sono naturalmente esemplificative di tutte quelle che possono essere prese in considerazione, così come i progetti indicati. Le schede con gli itinerari di ricerca rappresentano pertanto dei suggerimenti di possibili piste, non potendo prendere in considerazione tutte le ottiche e i bisogni differenziati dei potenziali utilizzatori del Catalogo.

5. La costruzione degli ambiti di ricerca: le strategie del Fse per il periodo 2007-2013

Gli importanti cambiamenti intervenuti a seguito del processo di allargamento dell'Unione europea, conclusosi nel 2007, costituiscono la premessa per la riforma della politica di coesione comunitaria per il periodo 2007-2013. La nuova architettura della politica regionale di sviluppo è basata su un numero limitato di priorità comunitarie, che riflettono l'agenda di Lisbona e di Göteborg e rispetto alle quali l'intervento comunitario produce un effetto di leva e un valore aggiunto considerevole.

Di seguito si offre una breve ricostruzione del quadro programmatico dal quale sono state desunte le indicazioni che hanno portato alla definizione degli ambiti, con lo scopo di mettere in comune – anche se in forma sintetica e di mero riepilogo – i punti e i riferimenti cardine per l'attuazione del Fse che comunque costituiscono riferimenti essenziali del Catalogo.

5.1. Indicazioni tratte dagli Orientamenti strategici comunitari per la definizione degli ambiti di ricerca

L'avvio della prima fase di programmazione degli interventi dei Fondi strutturali è avvenuto con la proposta della Commissione di Orientamenti strategici comunitari per il periodo 2007-2013, mirati a incentrare maggiormente sulla crescita e sull'occupazione la prossima generazione di programmi in materia di politica di coesione e di sviluppo rurale. Gli orientamenti – approvati con Decisione del Consiglio 702/2006 del 6 ottobre – attribuiscono alla politica europea di coesione il ruolo di strumento principale per attuare le politiche di crescita fissate dal Consiglio europeo di Lisbona, con l'obiettivo di innescare dinamiche evolutive in grado di favorire un maggiore sviluppo e un aumento di posti di lavoro con risorse finanziarie limitate, incentivando azioni che possono condurre a una crescita economica, a partire dall'innovazione e dal trasferimento tecnologico. In questa prospettiva, gli Orientamenti strategici comunitari danno specifica indicazione di concentrare le risorse comunitarie della politica di coesione (del Fesr e del Fse) sugli obiettivi strategici qui di seguito illustrati.

- *Rendere le regioni europee più attrattive*, attraverso il potenziamento delle infrastrutture di trasporto, il rafforzamento delle sinergie tra tutela dell'ambiente e crescita, il miglioramento delle reti energetiche e lo sviluppo di fonti rinnovabili alternative.
- *Promuovere la conoscenza e l'innovazione a favore della crescita*, attraverso il miglioramento e il potenziamento degli investimenti nella Rst, la promozione dell'innovazione e dell'imprenditoria, la diffusione e l'accessibilità della società dell'informazione, il miglioramento dell'accesso ai finanziamenti, con strumenti diversi dalle sovvenzioni e con attenzione a categorie specifiche di utenza (giovani, donne, minoranze etniche e gruppi svantaggiati).
- *Creare nuovi e migliori posti di lavoro*, attraverso l'inclusione sociale e lavorativa e la modernizzazione dei sistemi di protezione sociale, il miglioramento dell'adattabilità di lavoratori e imprese e la flessibilità del mercato del lavoro, il rafforzamento degli investimenti nel capitale umano, il miglioramento della capacità amministrativa, la prevenzione dei rischi sanitari e il potenziamento dei servizi sanitari.

Gli orientamenti e le linee di intervento sui quali i Programmi operativi cofinanziati attraverso la politica di coesione, dovrebbero concentrare le risorse sono, inoltre, rappresentati da:

- *il rafforzamento del contributo delle città alla crescita e all'occupazione*, attraverso azioni a favore dell'imprenditoria, dell'occupazione locale e dello sviluppo delle comunità, la prestazione di servizi ai cittadini, il risanamento

degli spazi pubblici e dei siti industriali, la tutela e lo sviluppo del patrimonio culturale e storico, il rafforzamento della coesione sociale e l'integrazione economica, sociale e culturale delle persone meno favorite;

- *la promozione della diversificazione economica delle aree rurali*, attraverso il miglioramento dell'accesso ai servizi di interesse economico generale, l'aumento della connettività con le principali reti nazionali ed europee, il rafforzamento delle capacità endogene dei territori rurali, la promozione di uno sviluppo integrato delle risorse turistiche, culturali, naturali;
- *il potenziamento della cooperazione transfrontaliera* (i trasferimenti di conoscenze e di know-how, i collegamenti delle reti fisiche e immateriali, l'integrazione del mercato del lavoro), *transnazionale* (interventi per il miglioramento dell'interconnessione fisica dei territori e i collegamenti immateriali) e *interregionale* (sostenendo scambi di esperienze e buone pratiche nell'ambito dello sviluppo urbano, l'inclusione sociale, i rapporti tra città e zone rurali, e per l'attuazione dei programmi di cooperazione).

Tale impostazione secondo cui "la politica di coesione deve integrare gli obiettivi di Lisbona e di Göteborg e deve diventare un vettore essenziale della loro realizzazione attraverso i programmi di sviluppo nazionali e regionali" è ribadita nel Regolamento generale 1083/2006 e dei singoli Fondi.

5.2. Indicazioni tratte dal Regolamento del Fse per la definizione degli ambiti di ricerca

Il Fondo sociale europeo – disciplinato dal Regolamento (CE) 1081/2006 e dalle disposizioni del Regolamento (CE) 1083/2006 – contribuisce a realizzare le priorità dell'Unione europea riguardo al rafforzamento della coesione economica e sociale, migliorando le possibilità di occupazione e di impiego e favorendo un alto livello di occupazione e nuovi e migliori posti di lavoro. Il Fse viene attuato in linea con gli orientamenti e le raccomandazioni formulati nell'ambito della Strategia europea per l'occupazione (Seo).

Negli Orientamenti integrati per la crescita e l'occupazione, così come negli Orientamenti strategici per la coesione, il Fse rappresenta, infatti, esplicitamente lo strumento finanziario principale a sostegno della Strategia europea per l'occupazione.

L'impostazione generale e l'azione del Fondo sociale è ispirata, pertanto, ai seguenti principi:

- centralità dell'intervento sulle risorse umane, quale indispensabile

fattore per il conseguimento dei complessivi obiettivi di sviluppo, coesione e occupazione;

- valorizzazione del partenariato interistituzionale, con le parti sociali e con gli altri attori rilevanti;
- rafforzamento della qualità, dell'efficacia, dell'integrazione dei sistemi dell'istruzione, della formazione e del lavoro e della loro capacità di coniugare l'inclusività degli interventi con la promozione dell'eccellenza e dell'innovazione;
- interazione e complementarità delle politiche per l'occupazione e delle politiche economiche verso la comune finalità dello sviluppo;
- utilizzo razionale e ottimale delle risorse umane, strumentali, finanziarie e infrastrutturali disponibili;
- concentrazione degli interventi: *concentrazione tematica*, in funzione del sostegno delle priorità, degli obiettivi e dei target della Strategia europea per l'occupazione, nonché dei pertinenti obiettivi europei in materia di istruzione, formazione, inclusione sociale; *concentrazione territoriale* e settoriale, in direzione delle aree che manifestano problemi maggiormente significativi e degli ambiti nei quali il Fondo può contribuire con maggiore efficacia al conseguimento degli obiettivi programmati;
- qualità e attenzione a principi trasversali di merito e di metodo, come la promozione di pari opportunità di genere, la tensione verso processi inclusivi, l'attenzione alle differenze e all'interculturalità, la capitalizzazione delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, l'attenzione all'integrazione nei processi internazionali, l'applicazione operativa di standard di qualità;
- monitoraggio e valutazione, quali strumenti chiave per la trasparenza, la conoscenza e il riorientamento delle politiche e degli interventi.

Nell'ambito degli Obiettivi Convergenza e competitività regionale e Occupazione, il Fondo sociale sostiene azioni negli Stati membri, le cui finalità sono di seguito elencate.

a) Accrescere l'*adattabilità* di lavoratori, imprese e imprenditori, al fine di migliorare l'anticipazione e la gestione positiva dei cambiamenti economici, promuovendo:

- l'apprendimento permanente e maggiori investimenti nelle risorse umane da parte delle imprese, in particolare le Pmi, e dei lavoratori, che garantiscano un più agevole accesso alla formazione (in particolare per i lavoratori meno qualificati e più anziani), lo sviluppo delle qualifiche e delle competenze, la diffusione di tecnologie della comunicazione e dell'informazione, dell'apprendimento per via

elettronica (e-learning), la promozione dell'imprenditorialità e dell'innovazione e della creazione di imprese;

- l'elaborazione e la diffusione di forme di organizzazione del lavoro innovative e più produttive, anche in relazione a una migliore salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

b) Migliorare l'*accesso all'occupazione* e l'inserimento sostenibile nel mercato del lavoro per le persone in cerca di lavoro e per quelle inattive; prevenire la disoccupazione (in particolare quella di lunga durata e quella giovanile); incoraggiare l'invecchiamento attivo e prolungare la vita lavorativa e accrescere la partecipazione al mercato del lavoro, promuovendo in particolare:

- la modernizzazione e il potenziamento delle istituzioni del mercato del lavoro, in particolare i servizi per l'impiego e altre iniziative pertinenti a favore della piena occupazione;
- l'attuazione di misure attive e preventive che consentano un sostegno personalizzato, quale la formazione "su misura", la ricerca di lavoro, il ricollocamento e la mobilità, le attività lavorative autonome e la creazione di imprese e misure flessibili per prolungare la carriera dei lavoratori più anziani e per conciliare vita professionale e privata, migliorando ad esempio i servizi di assistenza all'infanzia e alle persone non autosufficienti;
- azioni specifiche e trasversali finalizzate a migliorare l'accesso all'occupazione, ad accrescere la partecipazione sostenibile e l'avanzamento delle donne nell'occupazione, a ridurre la segregazione di genere sul mercato del lavoro e i differenziali retributivi di genere;
- azioni specifiche finalizzate ad aumentare la partecipazione dei migranti al mondo del lavoro, facilitare la mobilità geografica e occupazionale dei lavoratori e l'integrazione dei mercati transfrontalieri del lavoro, tramite, fra l'altro, l'orientamento, la formazione linguistica e il riconoscimento delle competenze e delle abilità acquisite.

c) Potenziare l'*inclusione sociale* delle persone svantaggiate ai fini della loro integrazione sostenibile nel mondo del lavoro e combattere ogni forma di discriminazione nel mercato del lavoro, promuovendo in particolare:

- percorsi di integrazione e reinserimento nel mondo del lavoro per le persone svantaggiate attraverso misure di occupabilità anche nel settore dell'economia sociale, l'accesso all'istruzione e alla formazione professionale, nonché misure di accompagnamento e relativi servizi di sostegno, servizi collettivi e di assistenza che migliorino le possibilità di occupazione;
- accettazione della diversità sul posto di lavoro e lotta alla discriminazione nell'accesso al mercato del lavoro e nell'avanzamento nello stesso,

anche tramite iniziative di sensibilizzazione, il coinvolgimento delle comunità locali e delle imprese e la promozione di iniziative locali nel settore dell'occupazione.

- d) Potenziare il *capitale umano* promuovendo in particolare:
- l'elaborazione e l'introduzione di riforme dei sistemi di istruzione e di formazione, al fine di sviluppare l'occupabilità, il miglioramento della pertinenza dell'istruzione e della formazione iniziale e professionale rispetto al mercato del lavoro e l'aggiornamento costante delle competenze dei formatori, avendo come finalità l'innovazione e un'economia basata sulla conoscenza;
 - un'attività di rete tra gli istituti di istruzione superiore, i centri di ricerca e tecnologici e le imprese.
- e) Promuovere partenariati, patti e iniziative tramite la *creazione di reti* di soggetti interessati, quali parti sociali e organizzazioni non governative, a livello transnazionale, nazionale, regionale e locale, al fine di promuovere riforme nei settori dell'occupazione e dell'integrazione nel mercato del lavoro.

5.3. Indicazioni tratte dal Quadro strategico nazionale per la definizione degli ambiti di ricerca

Il Regolamento generale (CE) 1083/2006 sulla politica di coesione comunitaria per il periodo 2007-2013 e gli Orientamenti strategici comunitari prevedono un approccio programmatico strategico e un raccordo organico della politica di coesione con le strategie nazionali degli Stati membri. A tal fine, l'Italia ha presentato all'Unione europea un Quadro strategico nazionale di riferimento con l'obiettivo di indirizzare le risorse che la politica di coesione destina sia alle aree del Mezzogiorno sia a quelle del Centro-Nord.

Elemento caratterizzante del Qsn è l'unificazione della programmazione tra strumenti e fonti finanziarie (nazionali, per lo sviluppo territoriale del Fas e comunitarie, per le politiche di coesione dei Fondi strutturali). In generale, l'impostazione del Quadro si basa sul riconoscimento della relazione tra gli obiettivi di coesione e quelli di crescita, entrambi indirizzati al rafforzamento della competitività del paese. In un contesto di persistenti divari territoriali la politica di coesione è diretta a ridurre la sottoutilizzazione delle risorse nel Mezzogiorno e a contribuire alla ripresa della produttività in tutto il territorio in particolare nelle aree dove più intensa è la competizione globale.

Il Quadro individua quattro macro-obiettivi e dieci priorità tematiche rivolte al miglioramento degli standard di vita dei cittadini e a obiettivi di produttività, competitività e innovazione da perseguire in tutto il territorio nazionale, enfatizzando il ruolo degli interventi per la ricerca

Tabella 1 - Articolazione del Quadro strategico nazionale 2007-2013

Macro-obiettivi	Priorità di riferimento
Sviluppare i circuiti della conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento e valorizzazione delle risorse umane (Priorità 1) • Promozione, valorizzazione e diffusione della ricerca e dell'innovazione per la competitività (Priorità 2) • Uso sostenibile ed efficiente delle risorse ambientali per lo sviluppo (Priorità 3) • Inclusione sociale e servizi per la qualità della vita e l'attrattività territoriale (Priorità 4)
Accrescere la qualità della vita, la sicurezza e l'inclusione sociale nei territori	<ul style="list-style-type: none"> • Uso sostenibile ed efficiente delle risorse ambientali per lo sviluppo (Priorità 3) • Inclusione sociale e servizi per la qualità della vita e l'attrattività territoriale (Priorità 4)
Potenziare le filiere produttive, i servizi e la concorrenza	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizzazione delle risorse naturali e culturali per l'attrattività e per lo sviluppo (Priorità 5) • Reti e collegamenti per la mobilità (Priorità 6) • Competitività dei sistemi produttivi e occupazione (Priorità 7) • Competitività e attrattività delle città e dei sistemi urbani (Priorità 8)
Internazionalizzare e modernizzare	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura internazionale e attrazione di investimenti, consumi e risorse (Priorità 9) • Governance, capacità istituzionali e mercati concorrenziali ed efficaci (Priorità 10)

e il capitale umano e le iniziative per lo sviluppo sostenibile, il rafforzamento dei percorsi di inclusione sociale e l'approvvigionamento energetico.

Il Qsn rappresenta il documento di programmazione cui si riconnettono gli interventi della politica regionale aggiuntiva sia di fonte comunitaria che di fonte nazionale, assumendo il carattere di documento unitario di esplicitazione delle strategie di intervento, con l'indicazione delle priorità, accompagnata nel caso del Mezzogiorno da un'indicazione programmatica dell'allocazione delle risorse finanziarie tra le stesse priorità.

In relazione al Fondo sociale europeo, nell'ambito del Quadro strategico nazionale la strategia del Fondo mira a rafforzare lo sviluppo e la coesione economica e sociale a livello nazionale e regionale, sostenendo finanziariamente le priorità e gli obiettivi specifici per migliorare la dimensione e la qualità delle competenze delle persone, la partecipazione al mercato del lavoro e l'occupazione.

Il Fondo sociale sostiene, quindi, in linea con quanto previsto dallo specifico Regolamento, principalmente gli obiettivi del Qsn previsti dalle Priorità 1 (Miglioramento e valorizzazione delle risorse umane), 7 (Competitività dei sistemi produttivi e occupazione), 4 (Inclusione sociale e servizi per la qualità della vita e l'attrattività territoriale) e 2 (Promozione, valorizzazione e diffusione della ricerca e dell'innovazione per la competitività), nonché, laddove pertinenti alla specifica missione del Fse, anche quelli previsti dalle altre Priorità, come ad esempio interventi di formazione sui grandi temi della sostenibilità ambientale e della salute pubblica (Priorità 3), la valorizzazione delle risorse naturali e culturali (Priorità 5) e la formazione continua per il rafforzamento della *capacity building* della Pubblica amministrazione (Priorità 10).

6. I principi generali per la programmazione e l'attuazione

Per la definizione degli ambiti di ricerca, oltre alle priorità che discendono dal quadro regolamentare comunitario, sono stati presi in considerazione alcuni elementi che qualificano le fasi dei processi di programmazione e di attuazione degli interventi.

6.1. Il processo programmatico e attuativo

La riforma dei Fondi strutturali, per il periodo 2007-2013 ha puntato sul miglioramento dell'efficacia della politica regionale comunitaria grazie ad alcune novità destinate:

- in primo luogo, a incoraggiare un approccio più strategico nella programmazione;
- in secondo luogo, a introdurre un maggiore decentramento delle responsabilità ai partner presenti sul territorio degli Stati membri, nelle regioni e a livello di autorità locali;
- in terzo luogo, a migliorare l'efficacia e la qualità dei programmi cofinanziati grazie a un partenariato rafforzato e più trasparente, come pure grazie a meccanismi di sorveglianza chiari e più rigorosi.

Tali indicazioni si ripercuotono tanto sugli aspetti programmatici quanto su quelli attuativi e ruotano attorno al concetto di "integrazione", che può essere considerato da molteplici punti di vista.

1. *Integrazione tra Fondi strutturali e Fondi nazionali e regionali.* In virtù dell'esperienza finora maturata nell'utilizzo e nella gestione del Fondo aree sottoutilizzate (Fas) e dei Fondi strutturali, risulta di primaria importanza armonizzare e rendere omogenee le procedure di utilizzo delle diverse fonti di finanziamento. La politica di coesione regionale, nazionale e comunitaria, per realizzarsi al meglio, non può prescindere da un processo di programmazione unitario e convergente: in particolare si sottolinea la necessità di riconsiderare il ruolo delle Intese istituzionali di programma e degli Accordi di Programma quadro che, per la futura programmazione, dovrebbero diventare un elemento cardine in grado di rappresentare il luogo dove far convergere le risorse ordinarie nazionali e quelle comunitarie.

2. *Integrazione tra Por Fesr e Por Fse.* Si tratta di una forma di integrazione tra diversi Programmi che consente di legare e coordinare diversi interventi, in modo da ottenere un valore aggiunto rispetto a quello dei singoli interventi, in un'ottica di promozione e valorizzazione dello sviluppo locale che comporti investimenti o interventi di valenza strategica per lo sviluppo economico e sociale regionale. Tale livello di integrazione (che, in ambito regionale, assume al tempo stesso una valenza strategica e operativa-attuativa) richiede di "definire" forme di integrazione tra "politiche" che afferiscono alla programmazione regionale, relative ai diversi programmi settoriali (fondi strutturali, politica rurale, politica regionale nazionale ecc.), che tenga anche conto delle "dimensioni territoriali" (provinciali, dei sistemi locali di sviluppo, rurali, urbane ecc.).

3. *Integrazione interna ai singoli Po monofondo.* All'interno dei singoli Po è possibile individuare diverse forme di integrazione, che possono riguardare aspetti quali:

- il raccordo tra ambiti tematici e ambiti territoriali;
- la concentrazione, ad esempio, nell'ambito del tema "urbano";
- la flessibilità complementare "Fesr/Fse";

- il coordinamento tra programmazioni dei fondi in relazione agli ambiti territoriali (sviluppo rurale, zone dipendenti dalla pesca, zone con handicap geografico);
- integrazione territoriale/settoriale attraverso programmi interregionali.

Dal punto di vista operativo/attuativo, il Regolamento generale dei Fondi presenta alcuni aspetti operativi da valutare attentamente in termini di implicazioni per quanto riguarda:

- ruolo degli organismi intermediari (organismi o servizi pubblici e privati che agiscono sotto la responsabilità di un'autorità di gestione, i quali potrebbero gestire interventi relativi ai Por finanziati dai diversi fondi; una particolare attenzione potrebbe essere rivolta al ruolo degli enti locali per la realizzazione di programmi integrati per lo sviluppo locale, come opere, gestione di servizi, interventi nell'ambito delle risorse umane);
- definizione di "operazione" (progetto o gruppi di progetto; anche in questo caso gli enti locali potrebbero avere un ruolo in termini di gestione unitaria di gruppi di progetti afferenti ai due Por);
- sub delega alle autorità urbane (elemento prescrittivo per il Fesr ma che potrebbe rappresentare, in termini facoltativi, un'opportunità per il Fse con riferimento ad esempio alla questione dell'inclusione sociale e alle problematiche sociali e occupazionali di certe aree urbane ecc.).

Un riferimento importante deve essere fatto al rafforzamento della *capacity building*. Tale tematica potrebbe essere legata all'integrazione (declinata a livello regionale e locale) in quanto essa, nei vari aspetti (interni ai Po monofondo o di raccordo tra i due Po monofondo) "chiama in causa", in vario modo e a diverso titolo, i differenti livelli dell'amministrazione regionale, il sistema delle autonomie locali, le aree urbane, il partenariato sociale, gli organismi intermediari.

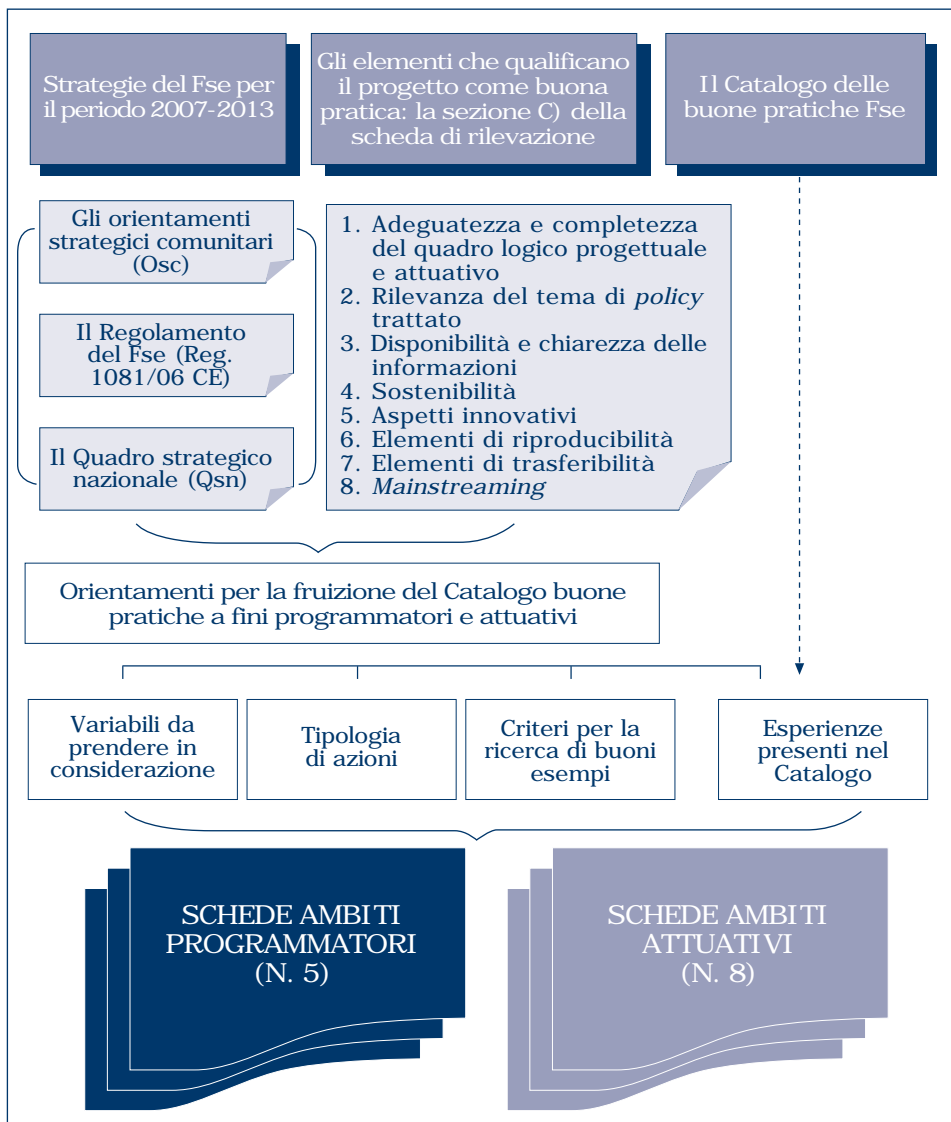
Va dunque immaginato un sistema/modello di governance (a partire dalle esperienze dell'attuale ciclo di programmazione) che valorizzi e rafforzi il ruolo di tutti questi attori, intraprendendo strumenti integrati (attività collettive) nei diversi settori in cui essi operano.



Orientamenti per la fruizione del Catalogo nazionale delle buone pratiche Fse a supporto della programmazione operativa 2007-2013

7. Introduzione ai percorsi di consultazione

Una volta delineato il quadro regolamentare in cui si muove l'attuale programmazione Fse, la definizione degli orientamenti a supporto del governo delle politiche è avvenuta attraverso la predisposizione di apposite schede di lettura, riferite sia agli ambiti di programmazione sia a quelli di attuazione del seguente schema.



Gli orientamenti per la fruizione del Catalogo sono presentati attraverso tredici schede (cinque riferite agli ambiti programmatori e otto agli ambiti attuativi) che per ciascun ambito indicheranno un percorso di consultazione incardinato sui tasselli qui di seguito elencati.

- **Variabili da prendere in considerazione.** Si tratta di problematiche correlate al conseguimento delle priorità e degli obiettivi specifici e operativi definiti per il 2007-2013, per quanto riguarda i diversi ambiti programmatori e, per quelli attuativi, di problematiche connesse alla progettazione e all'attuazione qualificata delle diverse fasi del processo.
- **Tipologia di azioni da attivare.** Per ogni variabile sono proposti alcuni ambiti di azione, in parte riferiti alle attività indicate nei Programmi operativi in relazione ai diversi obiettivi di Asse, e in parte alle azioni connesse al processo progettuale, ritenuti efficaci per affrontare la problematica presa in considerazione.
- **Esperienze/strumenti presenti nel catalogo.** Per ogni azione, viene indicato, a titolo esemplificativo, uno dei progetti pubblicati in Catalogo che risulti significativo per qualche aspetto (ad esempio, per l'impostazione, le modalità attuative, il grado di innovatività o per gli strumenti e i risultati prodotti), in coerenza con la variabile e l'azione di riferimento.
- **Criteri per la ricerca di buoni esempi.** Sono esempi di modalità di ricerca da utilizzare per individuare nel Catalogo tutte quelle pratiche che, nel loro complesso o per alcune parti, possono rappresentare un riferimento all'ambito, alla variabile e all'azione considerata. Le modalità di ricerca suggerite fanno riferimento alle eccellenze relative (colore del bollino), alla tipologia di *policy* attivata e agli Assi della nuova programmazione ai quali il progetto può essere ricondotto.

7.1. Gli ambiti di programmazione

Rispetto agli ambiti di programmazione, come già anticipato, l'analisi delle pratiche da cui vengono tratte le informazioni per la costruzione delle schede di Ambito procede attraverso l'individuazione e l'incrocio/raccordo, per affinità/contiguità strategico-tematica, delle priorità strategiche definite dai documenti programmatori 2007-2013 (Orientamenti strategici comunitari, Osc della Commissione, Regolamento 1081/2006 del Fse e Quadro strategico nazionale) con specifico riferimento agli aspetti considerati nella definizione del sistema di *rating* del Catalogo. Ne discende il seguente elenco di Ambiti di programmazione costitutivi degli Orientamenti presentati nel prosieguo.

A) Promuovere l'innovazione, l'imprenditoria e lo sviluppo dell'economia della conoscenza mediante lo sviluppo della ricerca e dell'innovazione, comprese le nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione (Osc). Promozione, valorizzazione e diffusione della ricerca e dell'innovazione per la competitività (Qsn);

B) Creare nuovi e migliori posti di lavoro, attirando un maggior numero di persone verso il mercato del lavoro o l'attività imprenditoriale, migliorando l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese e aumentando gli investimenti nel capitale umano (Osc). Miglioramento e valorizzazione delle risorse umane (Qsn).

C) Coerenza e concentrazione del sostegno.

D) Buona governance e partenariato. Governance, capacità istituzionali e mercati concorrenziali ed efficaci.

E) Innovazione.

Le schede sono pertanto differenziate dal punto di vista della complessità in termini di articolazione tematica; una differenziazione che risulta però congeniale con gli step operativi da attivare per la consultazione del Catalogo così come proposta negli Orientamenti.

7.2. Gli ambiti di attuazione

Per quanto riguarda invece gli ambiti attuativi, questi sono stati individuati a partire dai macro-criteri utilizzati per la valutazione dei progetti candidati alla pubblicazione in Catalogo – riportati nella parte C) della Scheda di rilevazione delle buone pratiche del Catalogo, dove sono indicati gli “elementi che qualificano il progetto come buona pratica”. Tali macro-criteri sono riconducibili ai seguenti:

1. adeguatezza e completezza del quadro logico progettuale e attuativo;
2. rilevanza del tema di *policy* trattato;
3. disponibilità e chiarezza delle informazioni;
4. sostenibilità;
5. aspetti innovativi;
6. elementi di riproducibilità;
7. elementi di trasferibilità;
8. *mainstreaming*.

A partire da questi macro-criteri, che a loro volta si articolano in una serie di sottocriteri più specifici, si è proceduto a una loro rielaborazione, arrivando alla definizione degli ambiti di seguito elencati.

A) Analisi dei fabbisogni dei destinatari e coerenza degli obiettivi con i bisogni dei destinatari.

B) Definizione del quadro metodologico e coerenza delle azioni con gli obiettivi, i risultati e il target.

C) Predisposizione di specifici spazi informativi (ad esempio siti) attivi fino alla conclusione del progetto.

D) Sperimentazione di nuove strategie progettuali (anche caratterizzate da alti livelli di cooperazione tra partner/soggetti attuatori).

E) Coinvolgimento degli *stakeholder* nella progettazione e realizzazione degli interventi progettuali.

F) Formalizzazione di reti e/o di partenariati.

G) Sistema informativo strutturato.

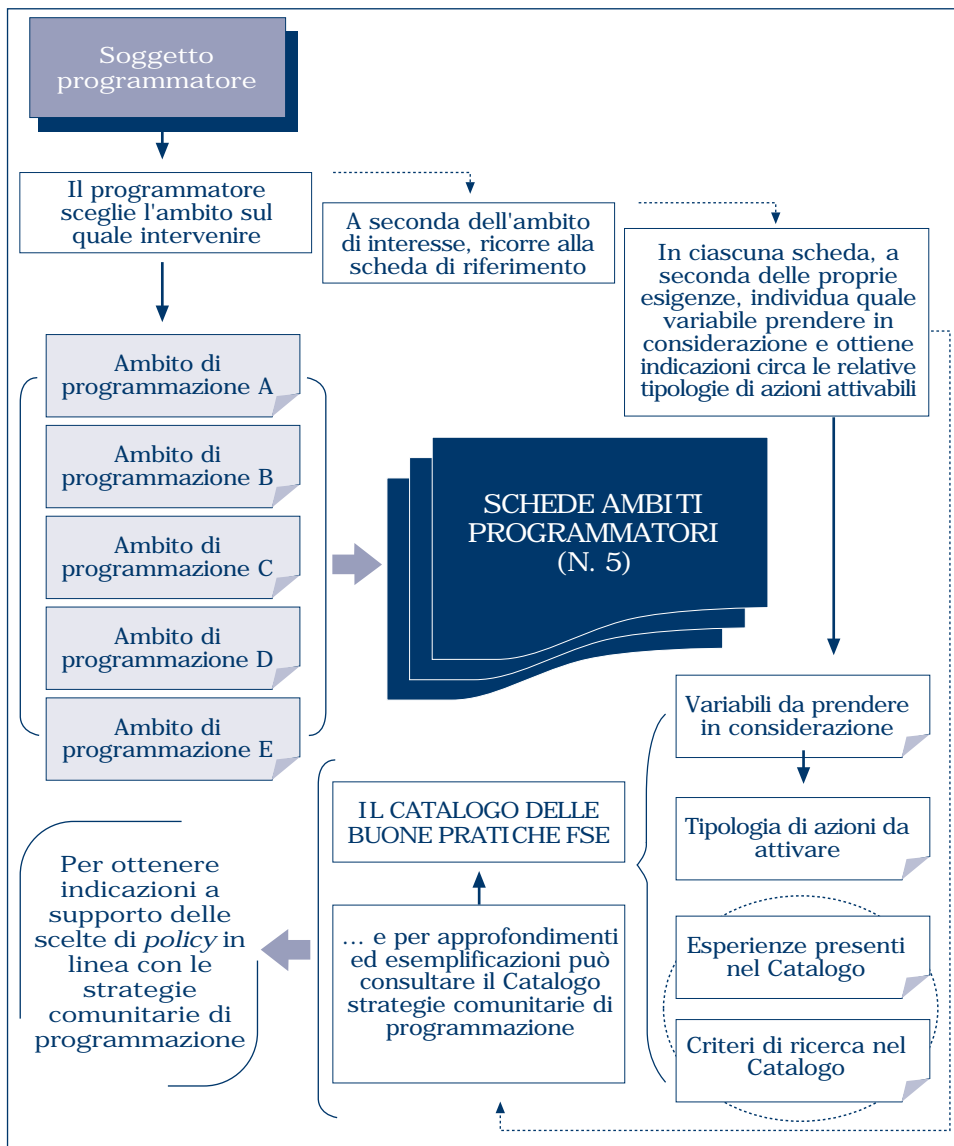
H) Predisposizione di un piano di valutazione che definisca i metodi, gli strumenti, i responsabili, il timetable e la produzione di rapporti di valutazione.

È evidente la natura operativa che li contraddistingue, a partire dalla quale discende l'impianto progettuale delle singole schede di seguito presentate, in linea con l'obiettivo operativo della pubblicazione.

7.3. La consultazione delle schede

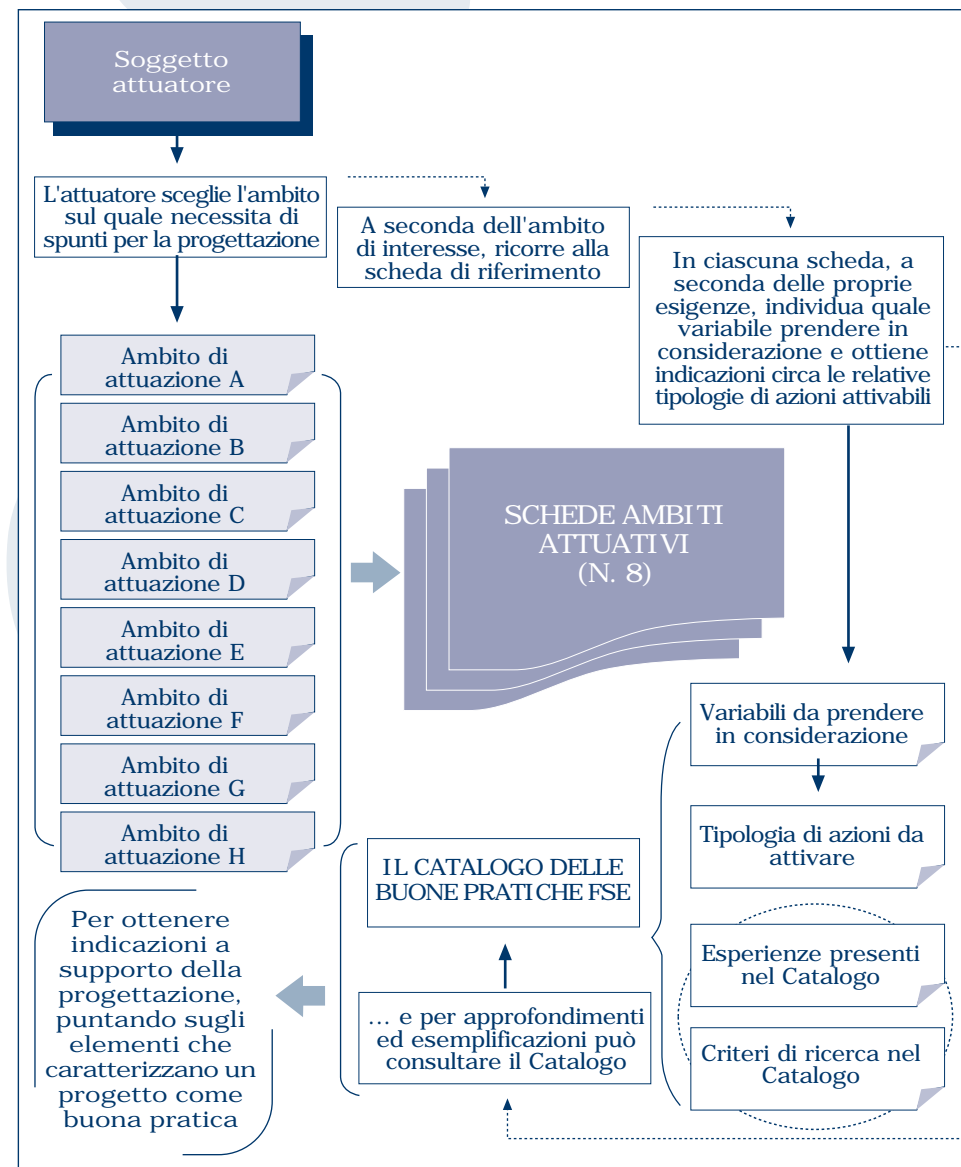
Le schede, come già anticipato, rappresentano uno strumento operativo attraverso il quale il soggetto programmatore e quello attuatore possono trarre spunti, suggerimenti e indicazioni per orientare la loro attività nella direzione di intraprendere buone pratiche. Le indicazioni riportate nelle schede consentono infatti di mettere a fuoco alcuni elementi considerati prioritari nella strategia comunitaria e che qualificano i progetti come buone pratiche, risultando pertanto un mix di suggerimenti utili per supportare sia il programmatore nelle scelte di *policy* sia l'attuatore nella progettazione di interventi.

Di seguito si riportano due schemi che illustrano in maniera semplificata gli step che i beneficiari della raccolta ragionata possono compiere nella consultazione delle schede.



Il primo schema è rivolto ai soggetti programmatori, tipicamente i soggetti istituzionali, con l'obiettivo di offrire loro un supporto su cinque diversi ambiti sui quali intervenire durante i processi di definizione delle *policy*. In base a esigenze specifiche, o anche solo a titolo conoscitivo, la consultazione di ciascuna scheda consente all'utilizzatore di identificare alcune variabili di riferimento a cui è associata una tipologia di azione su

cui porre l'attenzione in fase di programmazione, recependola a diversi livelli (ad esempio prevedendo nei bandi interventi che si muovono nella direzione suggerita o criteri di valutazione che premiano le azioni indicate). Per tradurre in concreto le indicazioni suggerite, le schede offrono anche il supporto del Catalogo: in corrispondenza di ciascuna azione da attuare, si indicano i riferimenti di un progetto che risponde alla variabile e alla



tipologia di azione e che è consultabile online sul sito di progetto, in modo che si possa avere un esempio già realizzato di quanto suggerito. Nella scheda, infine, il soggetto programmatore trova indicazioni anche su quali criteri di ricerca utilizzare per “navigare” nel Catalogo (nello specifico, tipologia di *policy* e riconducibilità alla programmazione 2007-2013) per identificare progetti da cui trarre spunti utili alle proprie esigenze. Nel caso dei soggetti attuatori (secondo schema), l’itinerario di ricerca è analogo, con la sostanziale differenza che in questo caso l’utente fruisce delle schede al fine di ripercorrere quegli aspetti di rilievo che hanno qualificato, nel processo di valutazione dei progetti pubblicati nel Catalogo, le esperienze come buone pratiche, per poterle poi tradurre nella progettazione dei propri interventi. Anche in questo caso, le schede contengono il riferimento al Catalogo, riportando a titolo esemplificativo alcuni progetti esemplari e indicando il criterio per individuare nel Catalogo esperienze interessanti (il gestore può ricorrere a una ricerca per “bollino”).

7.4. Le schede a supporto degli orientamenti per la programmazione operativa 2007-2013

AMBITO DI PROGRAMMAZIONE A			
Promuovere l'innovazione, l'imprenditoria e lo sviluppo dell'economia della conoscenza mediante lo sviluppo della ricerca e dell'innovazione, comprese le nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione (Osc). Promozione, valorizzazione e diffusione della ricerca e dell'innovazione per la competitività (Qsn)			
Variabili da prendere in considerazione	Tipologia di azioni da attivare	Esperienze/strumenti presenti nel Catalogo	Criteri per la ricerca di buoni esempi
La promozione di reti tra soggetti pubblici e privati	Realizzare poli per l'innovazione con la partecipazione dei sistemi dell'istruzione, della formazione, della ricerca e delle imprese	“Carta In” Codice 7910 Por Campania Asse III - Misura 3.5	Tipologia di policy: Ricerca, innovazione, competitività Assi nuova programmazione: Asse 4 Capitale umano
L'adeguamento degli assetti produttivi e organizzativi delle imprese	Sostenere i ricercatori nella diffusione dell'innovazione nelle imprese	“Formazione di personale di alta qualificazione per lo sviluppo di tecnologie innovative e competenze manageriali nell'ambito del rischio ambientale” Codice Uff.02 Por Campania, Asse III - Misura 3.13	Tipologia di policy: Ricerca, innovazione, competitività Assi nuova programmazione: Asse 4 Capitale umano
Lo sviluppo dell'alta formazione	Realizzare percorsi post diploma e post laurea connessi alla ricerca	“Progetto D4 - intervento finanziamenti individuali” Codice 200508991001 Por Friuli Venezia Giulia Asse D - Misura 4	Tipologia di policy: Ricerca, innovazione, competitività Assi nuova programmazione: Asse 4 Capitale umano

Variabili da prendere in considerazione	Tipologia di azioni da attivare	Esperienze/strumenti presenti nel Catalogo	Tipologia di azioni da attivare	Criteri per la ricerca di buoni esempi
L'anticipazione e la gestione del cambiamento	Effettuare analisi strategiche e sistematiche dello sviluppo delle tecnologie, dell'occupazione e delle professioni	Progetto interregionale "Descrizione e certificazione dei profili per competenze e famiglie professionali" Codice INT 18 Por Piemonte Asse C - Misura C1	Tipologia di policy: Rafforzamento dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro	La riforma del sistema di istruzione, formazione e lavoro
L'aumento della partecipazione alle opportunità formative e l'innalzamento dei livelli di conoscenza	Potenziare l'accesso alla formazione continua e permanente e promuovere e valorizzare la domanda individuale	"Formazione formatori: aggiornamento degli operatori del sistema formativo della P.A.T." Codice DGP n. 92 del 21 agosto 2001 Por Provincia Autonoma di Trento Asse C - Misura C1	"Catalogo regionale per l'erogazione di voucher per l'alta formazione" Codice 2001-0247/ReR Por Emilia Romagna Asse C - Misura C1	Tipologia di policy: Formazione per l'accesso al mercato del lavoro. Formazione per la permanenza nel mercato del lavoro Assi nuova programmazione: Asse 4 Capitale umano

AMBITO DI PROGRAMMAZIONE B

Creare nuovi e migliori posti di lavoro, attirando un maggior numero di persone verso il mercato del lavoro o l'attività imprenditoriale, migliorando l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese e aumentando gli investimenti nel capitale umano (Osc). Miglioramento e valorizzazione delle risorse umane (qsn)

AMBITO DI PROGRAMMAZIONE B

Coerenza e concentrazione per sostegno				
AMBITO DI PROGRAMMAZIONE C				
Variabili da prendere in considerazione	Tipologia di azioni da attivare	Esperienze/strumenti presenti nel Catalogo	Criteri per la ricerca di buoni esempi	Tipologia di policy: Sviluppo locale
L'integrazione tra politica comunitaria e politica nazionale	Definire strumenti per un processo di programmazione unitario	Progetto Focus "Strategie innovative e mirate sul territorio per l'integrazione e promozione della legalità tra gli adolescenti" Codice PonSicOb1000092006 Asse II - Misura II.3	Tipologia di policy: Sviluppo locale Assi nuova programmazione: Pon; Asse 6 Assistenza tecnica	Tipologia di policy: Sviluppo locale Assi nuova programmazione: Pon; Asse 6 Assistenza tecnica
L'integrazione tra Po Fse e Po Fesr	Individuare "operazioni" unitarie con il contributo dei due Fondi	"Nuove Generazioni" Codice PonSicOb100112003 Pon Sicurezza per lo sviluppo del Mezzogiorno Asse II - Misura II.1	Tipologia di policy: Sviluppo locale Assi nuova programmazione: Pon; Asse 6 Assistenza tecnica	Tipologia di policy: Sviluppo locale Assi nuova programmazione: Pon; Asse 6 Assistenza tecnica
L'integrazione interna ai singoli Po monofondo	Individuare modalità di integrazione territoriali e tematiche, ad esempio sulle problematiche urbane	"Azioni di sistema e accompagnamento delle aree Pit - Bioarchitettura e sviluppo sostenibile" Codice POR Basilicata 26 Por Basilicata Asse III - Misura 1. T.1	Tipologia di policy: Sviluppo locale Assi nuova programmazione: Asse 6 Capacità istituzionale; Asse 8 Assistenza tecnica	Tipologia di policy: Sviluppo locale Assi nuova programmazione: Asse 6 Capacità istituzionale; Asse 8 Assistenza tecnica

Un nuovo ruolo strategico per il partenariato socio-economico

Sviluppare la governance orizzontale

"Sprint 3"
Codice Mont 847
Pon Assistenza tecnica e azioni di sistema
Asse II - Misura II.2

Tipologia di policy: Sviluppo locale
Assi nuova programmazione: Asse 7 Capacità istituzionale; Pon

Il coinvolgimento nell'attuazione di organismi intermedi più vicini alle Istanze del territorio

Sviluppare la governance verticale

"Coast Revitalization"
Codice IT-G-TOS-016
Equal: I Fase Ps Geografica
Asse I, Occupabilità - Misura 1.1

Tipologia di policy: Sviluppo locale
Assi nuova programmazione: Asse 7 Capacità istituzionale; Pon

Il ruolo della Pa nella definizione delle regole e nella promozione dei network territoriali

Rafforzare la capacità amministrativa

"Azioni di sistema per la crescita professionale degli operatori degli enti locali e per sostenere lo sviluppo di interventi integrati per l'inclusione sociale"
Codice Mont 235
Pon Assistenza tecnica e azioni di sistema
Asse II - Misura II.2

Tipologia di policy: Sviluppo locale
Assi nuova programmazione: Asse 7 Capacità istituzionale; Pon

Variabili da prendere in considerazione

Tipologia di azioni da attivare

Esperienze/strumenti presenti nel Catalogo

Criteri per la ricerca di buoni esempi

Buona governance e partenariato. Governance, capacità istituzionali e mercati concorrenziali ed efficaci

AMBITO DI PROGRAMMAZIONE D

AMBITO DI PROGRAMMAZIONE E

Innovazione

Variabili da prendere in considerazione

L'emergere di nuove imprese e del lavoro
L'emergere di nuove imprese e del lavoro
L'emergere di nuove imprese e del lavoro

I nuovi assetti organizzativi e attuativi derivanti dalle indicazioni dei documenti programmatici dei fondi strutturali per il periodo 2007-2013

Razionale le esperienze pregresse e creare modalità di rilevazione permanenti

Razionale le esperienze pregresse e creare modalità di rilevazione permanenti

Razionale le esperienze pregresse e creare modalità di rilevazione permanenti

Le modalità efficaci di diffusione e trasferimento dell'innovazione

Realizzare sistemi informativi, cataloghi, scambi e trasferimenti

Esperienze/strumenti presenti nel Catalogo

"Rilevazione degli esiti occupazionali degli interventi di alta formazione cofinanziati, nell'ambito del Pon Ricerca, dal Fse nelle Regioni Ob. 1"
Codice PON ATAS 385 – PON Ricerca 5059
Pon Ricerca scientifica, sviluppo tecnologico, alta formazione
Asse IV - Misura IV.1

"CERTSKILLS – Dalla competenza al credito formativo: creazione di modelli e strumenti per l'elaborazione di standard professionali comuni e condivisi dal sistema istruzione-formazione-lavoro"
Codice I/03/B/F/PP-154191
Programma Leonardo II Fase 2000-2006
Azione: Progetti pilota (Pp)

"Tirocini & Stage. Realizzazione di stage/tirocini di personale della Pa impegnato nella programmazione, gestione e implementazione delle politiche attive. La nuova frontiera dell'apprendimento per una Pa che cambia"
Codice 1121
Pon Assistenza tecnica e azioni di sistema
Asse II - Misura II.2

Criteri per la ricerca di buoni esempi

Tipologia di policy: Rafforzamento dei sistemi dell'istruzione, della formazione e del lavoro
Assi nuova programmazione: Asse 4 Capitale umano

Tipologia di policy: Rafforzamento dei sistemi dell'istruzione, della formazione e del lavoro
Assi nuova programmazione: Asse 6 Assistenza tecnica; Pon

Tipologia di policy: Rafforzamento dei sistemi dell'istruzione, della formazione e del lavoro
Assi nuova programmazione: Asse 7 Capacità istituzionale; Pon

AMBITO DI ATTUAZIONE A			
Analisi dei fabbisogni dei destinatari e coerenza degli obiettivi con i bisogni dei destinatari			
Variabili da prendere in considerazione	Tipologia di azioni da attivare	Esperienze/strumenti presenti nel Catalogo	Criteri per la ricerca di buoni esempi
I problemi della realtà nazionale, regionale e locale la cui soluzione è possibile con il contributo delle politiche dell'apprendimento	Analizzare il contesto attraverso la documentazione statistica e le ricerche e i colloqui con i testimoni privilegiati	"Azioni di sistema a supporto delle politiche di integrazione sociale e occupazionale di lavoratori immigrati in Italia, coerenti con l'inserimento lavorativo in particolare a sostegno di interventi di mobilità assistita – Obiettivo 3" Codice PON AS Ob3 A1 OIM A155 2001 Pon Azioni di sistema Asse A - Misura A.1	Bollino: Adeguatezza e completezza; Aspetti innovativi di risultato
I cambiamenti e le tendenze dei processi produttivi e del mercato del lavoro	Realizzare reti permanenti di confronto con gli attori principali del sistema socio-economico	"Sistema nazionale per l'osservazione permanente dei fabbisogni professionali" Codice PON AS Ob3 C1 Isfol 007 2001 Pon Azioni di sistema Asse C - Misura C.1	Bollino: Adeguatezza e completezza; Aspetti innovativi di rete
La domanda di formazione	Coinvolgere i destinatari nella progettazione e realizzazione degli interventi	"Indagine sugli esiti occupazionali degli interventi cofinanziati dal POR/FSE in ambito Obiettivo 1" Codice Monit 855 Pon Assistenza tecnica e azioni di sistema Asse II – Misura II.1	Bollino: Adeguatezza e completezza; Aspetti innovativi di rete

AMBITO DI ATTUAZIONE B			
Definizione del quadro metodologico e coerenza delle azioni con gli obiettivi, i risultati e il target			
Variabili da prendere in considerazione	Tipologia di azioni da attivare	Esperienze/strumenti presenti nel Catalogo	Criteri per la ricerca di buoni esempi
I contenuti dell'intervento	Definire metodologie differenziate per i diversi contenuti dell'intervento	"Dalle qualifiche professionali" alla "certificazione delle competenze": l'innovazione dei processi formativi nei Centri di formazione professionale" Codice 19918 Por Lombardia Asse C - Misura C1	Bollino: Adeguatezza e completezza; Aspetti innovativi di processo
Le esigenze degli utenti	Definire il percorso di apprendimento e le modalità di erogazione al fine di facilitare l'individuazione e la flessibilità	"INTRATOOLS - Individual Training Tools" Codice I/01/B/F/PP-1 20117 Programma Leonardo II Fase 2000-2006 Azione Progetti pilota (Pp)	Bollino: Adeguatezza e completezza; Aspetti innovativi di processo
Le motivazioni e gli stili di apprendimento del target	Individuare modalità attuative che promuovano la partecipazione attiva dei destinatari	NO OUT "Conveying Older Workers' Experience into Social Work" Codice VS/2005/0309 Programmazione: Art. 6 Fse, Azioni Innovative 2004-2005. Approcci innovativi in materia di gestione del cambiamento	Bollino: Adeguatezza e completezza; Aspetti innovativi di rete

AMBITO DI ATTUAZIONE C			
Predispensione di specifici spazi informativi (ad esempio siti) attivi fino alla conclusione del progetto			
Variabili da prendere in considerazione	Tipologia di azioni da attivare	Esperienze/strumenti presenti nel Catalogo	Criteri per la ricerca di buoni esempi
<p>La trasparenza delle azioni, il coinvolgimento dei cittadini, la promozione della domanda</p> <p>Le motivazioni e i bisogni differenziati degli utenti</p> <p>Il coinvolgimento e la verifica costante della committenza e degli stakeholder</p>	<p>Definire un piano di comunicazione mirata e dedicata per tipologia di destinatari</p> <p>Individuare modalità informative interattive per selezionare i partecipanti, sviluppare il senso di appartenenza del target e promuovere l'apprendimento cooperativo</p>	<p>"Progettazione e realizzazione di un piano di comunicazione integrata finalizzato alla divulgazione e conoscenza del quadro comunitario di sostegno (Qcs) 2000-2006 Obiettivo 3 e del programma operativo nazionale assistenza tecnica e azioni di sistema (Pon Atas) Asse II - Misura 2.1 Obiettivo 1 per gli interventi del Fondo sociale europeo (fse) in Italia" Codice Monit 311</p> <p>"FO.R.R.E.S.T. - Forum reti risorse per l'economia sociale e il territorio" Codice IT-IT-G2-EMI-008</p> <p>Equal II Fase Ps Geografica Asse 2 Imprenditorialità - Misura 2.2</p> <p>"Sviluppo dei sistemi di gestione delle risorse umane dei distretti produttivi del Veneto: un modello di concertazione territoriale e dialogo sociale e la promozione di reti operative con la Romania" Codice 004-001</p> <p>Por Veneto Asse C - Misura 1</p>	<p>Bollino: Disponibilità e chiarezza: Aspetti innovativi di rete</p> <p>Bollino: Disponibilità e chiarezza</p> <p>Bollino: Disponibilità e chiarezza: Aspetti innovativi di processo</p>

AMBITO DI ATTUAZIONE D			
Sperimentazione nuove strategie progettuali (anche caratterizzate da alti livelli di cooperazione tra partner/oggetti attuatori)			
Variabili da prendere in considerazione	Tipologia di azioni da attivare	Esperienze/strumenti presenti nel Catalogo	Criteri per la ricerca di buoni esempi
<p>Le differenti capacità e impostazioni progettuali dei soggetti e le esigenze di riconoscibilità del sistema</p> <p>Le differenti esigenze ed esperienze dei soggetti chiamati a realizzare gli interventi</p> <p>Il contributo di competenze differenziate che offrono i diversi partner</p>	<p>Predisporre uno schema metodologico e criteri da parte della committenza per ricomporre in una logica unitaria i vari tipi di intervento</p> <p>Definire modalità di comunicazione tra partner che facilitino lo scambio di esperienze e di buone pratiche</p> <p>Attivare sistemi telematici per la progettazione cooperativa tra partner</p>	<p>"Fare impresa nel sociale" Codice I1095</p> <p>Por Toscana Asse B, D, E - Misura B1, E1, D3</p> <p>"DREAM JOB - Development Relationship in European Apprenticeship Methodologies to Join Organizational Best Practices" Codice I/01/B/F/NT-120084</p> <p>Programma Leonardo II Fase 2000-2006 Azione: Reti transnazionali (Nt)</p> <p>"Università a Distanza" - Progettazione, realizzazione e sperimentazione di un modello di formazione a distanza basato su una piattaforma telematica innovativa per la sperimentazione di moduli professionalizzanti finalizzati al conseguimento delle Lauree in Infermiere, in Scienze dell'Educazione Motoria, in Scienze Sociologiche e del Corso di Perfezionamento "Valorizzazione del patrimonio ambientale e paesaggistico" Codice 2002/14/Abruzzo</p> <p>Por Abruzzo. Asse C - Misura C. 1</p>	<p>Bollino: Aspetti innovativi di processo</p> <p>Bollino: Aspetti innovativi di rete; Disponibilità e chiarezza</p> <p>Bollino: Aspetti innovativi di processo</p>

AMBITO DI ATTUAZIONE E			
Coinvolgimento degli stakeholder nella progettazione e realizzazione degli interventi progettuali			
Variabili da prendere in considerazione	Tipologia di azioni da attivare	Esperienze/strumenti presenti nel Catalogo	Criteri per la ricerca di buoni esempi
Il radicamento nel territorio del percorso	Effettuare l'analisi dei bisogni con interviste a testimoni privilegiati e coinvolgerli in una progettazione congiunta e nella definizione dei risultati attesi	"La sperimentazione dei corsi Ifts della Regione Lombardia. L'impatto sul mondo del lavoro" Codice Azioni di Sistema 2003-2004. Progetto FSE n. 14837 Por Lombardia Asse C - Misura C1	Bollino: Aspetti innovativi di rete; Adeguatezza e completezza
Il pilotaggio dell'intervento da parte dei soggetti del territorio	Prevedere modalità e strumenti per una verifica in itinere congiunta	"Servizi integrati a sostegno dell'assistenza familiare qualificata" Codice 15/8/2006/923 Por Piemonte Asse E - Misura E1	Bollino: Aspetti innovativi di processo; Disponibilità e chiarezza
La capitalizzazione dei risultati nel territorio	Indagare sugli impatti del percorso sull'innovazione del contesto territoriale	"Osservatorio del sistema formativo" Codice 20498/2005 Por Marche Asse C - Misura C1	Bollino: Aspetti innovativi di risultato; Sostenibilità; Mainstreaming

AMBITO DI ATTUAZIONE F			
Formalizzazione di reti e/o di partenariati			
Variabili da prendere in considerazione	Tipologia di azioni da attivare	Esperienze/strumenti presenti nel Catalogo	Criteri per la ricerca di buoni esempi
L'interdipendenza dei settori e dei soggetti per lo sviluppo del territorio	Costruire un network territoriale stabile	"Sprint 3" Codice Monit 847 Por Assistenza tecnica e azioni di sistema Asse II - Misura II.2	Bollino: Aspetti innovativi di rete
I ruoli, le competenze, le responsabilità differenti dei diversi soggetti coinvolti in un partenariato per il raggiungimento di obiettivi comuni	Formalizzare i partenariati con convenzioni e protocolli di intesa	"Progetto Por Sicilia Fare reti" Codice 1999/IT.16.1.PO.011/6.08/7.2.4./015 Por Sicilia Asse 3 - Misura 3.21	Bollino: Aspetti innovativi di rete
I limiti rappresentati dai confini regionali o nazionali per l'implementazione di alcune politiche	Costruire reti interregionali e transnazionali	"Ergo-in-Net - Il consulente europeo dell'orientamento. Rete integrata per la diffusione di strumenti e metodologie" Codice I/03/B/F/NT-154183 Programma Leonardo II Fase 2000-2006 Azione: Reti transnazionali (NT)	Bollino: Aspetti innovativi di rete

Sistema informativo strutturato			
AMBITO DI ATTUAZIONE G			
Variabili da prendere in considerazione	Tipologia di azioni da attivare	Esperienze/strumenti presenti nel Catalogo	Criteri per la ricerca di buoni esempi
La necessità di raccogliere dati e informazioni utili per le verifiche interne e da restituire al sistema	Definire un piano di monitoraggio e un sistema interattivo di raccolta e di restituzione delle informazioni	“Progetto per la scuola. Progettare e operare nella scuola dell'autonomia” Codice 1-3-2004-725 Pon Scuola per lo sviluppo Asse 1 - Misura 1.3	Bollino: Aspetti innovativi di processo
Le sempre nuove esigenze di razionalizzazione del sistema, di velocizzazione e di trasparenza delle azioni	Individuare modalità informatizzate per la gestione dell'offerta formativa	“Catalogo regionale per l'erogazione di voucher per l'alta formazione” Codice 2001-0247/Ret Por Emilia-Romagna Asse C - Misura C1	Bollino: Aspetti innovativi di processo
La capitalizzazione di informazioni utili per implementare la qualità dell'offerta formativa e per seguire le tendenze e i percorsi dei diversi target	Realizzare banche dati (ad esempio di allievi, percorsi, moduli ecc.)	“La progettazione per Ufc: sviluppo di metodologie per l'implementazione di tracciati formativi personalizzabili e modulari e realizzazione di una banca dati di Ufc sperimentate” Codice 2000-0750 Por Emilia-Romagna Asse C - Misura C1	Bollino: Aspetti innovativi di processo; Disponibilità e chiarezza

AMBITO DI ATTUAZIONE H			
Predisposizione di un piano di valutazione che definisca i metodi, gli strumenti, i responsabili, il tempo e i rapporti di lavoro			
Variabili da prendere in considerazione	Tipologia di azioni da attivare	Esperienze/strumenti presenti nel Catalogo	Criteri per la ricerca di buoni esempi
La fattibilità dell'intervento	Realizzare la valutazione ex ante	“Progetto Litorale Attivo” Codice VS/2002/0440 Art. 6 Fse Azioni Innovative: 2002-2003 Strategie locali per l'occupazione e l'innovazione	Bollino: Aspetti innovativi di processo
La qualità del processo	Prevedere il coinvolgimento di un valutatore esterno	“Livello avanzato net deutsch 2005; von der donau bis zum rhein” Codice 1-3-2005-161 Pon Scuola per lo sviluppo Asse 1 - Misura 1.3	Bollino: Aspetti innovativi di processo
La qualità del prodotto	Realizzare indagini di placement	“Progetto esiti occupazionali” Codice 602928-34 Por Lazio Asse A - Misura A2	Bollino: Aspetti innovativi di risultato

7.5. Glossario degli ambiti di programmazione e attuazione

7.5.1. Ambiti di programmazione

ORIENTAMENTI STRATEGICI COMUNITARI

Promuovere l'innovazione, l'imprenditoria e lo sviluppo dell'economia della conoscenza mediante lo sviluppo della ricerca e dell'innovazione, comprese le nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione

Gli investimenti in innovazione, economia della conoscenza, nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione rappresentano una premessa fondamentale per accelerare la crescita e promuovere l'occupazione. Occorre incoraggiare un dialogo regolare e sistematico tra le principali parti coinvolte nei processi innovativi, promuovendo la nascita e il consolidamento di reti tra soggetti pubblici e privati e la realizzazione di poli per l'innovazione, con la partecipazione dei sistemi dell'istruzione, della formazione, della ricerca e delle imprese. È necessario, inoltre, migliorare la capacità di assorbimento di Ricerca e sviluppo tecnologico (Rst) da parte delle imprese, sostenendo i ricercatori nella diffusione dell'innovazione e l'adeguamento degli assetti produttivi e organizzativi delle imprese, lo sviluppo dell'alta formazione e la realizzazione di percorsi post diploma e post laurea connessi alla Rst.

Creare nuovi e migliori posti di lavoro, attirando un maggior numero di persone verso il mercato del lavoro o l'attività imprenditoriale, migliorando l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese e aumentando gli investimenti nel capitale umano

Al fine di rafforzare il processo di miglioramento qualitativo dell'occupazione, occorre investire in termini di adattabilità dei lavoratori e delle imprese nonché aumentare gli investimenti nel capitale umano. La riforma dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro, potenziando l'accesso alla formazione continua e permanente e promuovendo la domanda individuale, rappresenta una delle priorità su cui puntare insieme all'anticipazione e alla gestione del cambiamento, attraverso la realizzazione di analisi strategiche e sistematiche dello sviluppo delle tecnologie, dell'occupazione, delle professioni.

REGOLAMENTO DEL FONDO SOCIALE EUROPEO

Coerenza e concentrazione del sostegno

La coerenza degli interventi cofinanziati dal Fse è di carattere tematico,

in funzione del sostegno agli obiettivi della Strategia europea per l'occupazione, nonché ai pertinenti obiettivi europei in materia di istruzione, formazione, inclusione sociale. La concentrazione è intesa in senso territoriale e settoriale, in direzione delle aree che manifestano problemi maggiori e degli ambiti nei quali il Fondo può contribuire con maggiore efficacia al conseguimento degli obiettivi programmati. In particolare, coerenza e concentrazione possono essere ricondotte a differenti forme di: integrazione tra politica regionale comunitaria e politica regionale nazionale; integrazione tra programmi monofondo (Fse e Fesr); integrazione interna ai singoli programmi monofondo.

Buona governance e partenariato

Il potenziamento delle capacità delle istituzioni e il rafforzamento del dialogo tra *stakeholder* transita attraverso lo sviluppo dei sistemi di governance e di rafforzamento della capacità delle pubbliche amministrazioni. Lo sviluppo della governance verticale punta all'individuazione di meccanismi finalizzati al coinvolgimento, nella fase di attuazione, di organismi intermedi più vicini alle istanze del territorio, mentre quella orizzontale punta a valorizzare un nuovo ruolo strategico per il partenariato socio-economico. Il rafforzamento della capacità amministrativa promuove il ruolo della Pa nella definizione delle regole e nella promozione dei network territoriali.

Innovazione

L'innovazione può essere intesa in termini di contenuti, di organizzazione e di modalità attuative. L'emergere di sempre nuove istanze per le politiche dell'apprendimento e del lavoro richiede la razionalizzazione di esperienze pregresse e modalità di rilevazione permanenti dei cambiamenti in atto. I nuovi assetti organizzativi e attuativi, derivanti dalle indicazioni dei documenti programmatori dei Fondi strutturali per il periodo 2007-2013, impongono la ridefinizione dei processi di partecipazione attiva e di partenariato, di gestione finanziaria e di monitoraggio/controllo/valutazione. L'innovazione, infine, può riguardare l'individuazione di nuove efficaci modalità di diffusione e il trasferimento dell'innovazione stessa, da realizzare attraverso vari "vettori" (sistemi informativi, cataloghi, scambi e trasferimenti ecc.).

QUADRO STRATEGICO NAZIONALE

Miglioramento e valorizzazione delle risorse umane L'investimento sulle competenze e sull'adattabilità delle persone e delle imprese si concentra sull'aggiornamento e sull'adeguamento delle competenze delle

learning. Questa priorità del Qsn prende a riferimento la già citata priorità degli Osc relativa agli investimenti in capitale umano e all'adattabilità dei lavoratori.

Promozione, valorizzazione e diffusione della ricerca e dell'innovazione per la competitività

La capacità innovativa del settore privato e del settore pubblico influisce in modo determinante sulla competitività dei sistemi. La politica regionale unitaria, comunitaria e nazionale, riconosce la necessità di contribuire in modo significativo allo sviluppo della ricerca, all'innovazione, alla creazione e applicazione della conoscenza, alla più ampia diffusione della società dell'informazione e al migliore impiego del potenziale applicativo delle Tecnologie di informazione e comunicazione. Questa priorità del Qsn prende a riferimento la già citata priorità degli Osc relativa alla promozione dello sviluppo della ricerca e dell'innovazione.

Governance, capacità istituzionali e mercati concorrenziali ed efficaci

Il rafforzamento della capacità delle istituzioni e dei mercati dei servizi concorrenziali ed efficaci sono requisiti che consentono standard più elevati in termini di efficienza ed efficacia nell'attuazione degli interventi. Elevare le capacità delle amministrazioni, accrescere i livelli di legalità, rafforzare il coinvolgimento del partenariato e contribuire all'apertura dei mercati dei servizi, per una programmazione e gestione più efficace ed efficiente della politica regionale aggiuntiva, sono alcuni degli elementi su cui puntare. Questa priorità del Qsn prende a riferimento la già citata priorità del Regolamento Fse relativa alla promozione della buona governance e del partenariato.

7.5.2. Ambiti di attuazione

Analisi dei fabbisogni dei destinatari e coerenza degli obiettivi con i bisogni dei destinatari

L'analisi dei fabbisogni è correlata agli obiettivi di sviluppo territoriale e agli indirizzi per le politiche dell'apprendimento del contesto nel quale l'attività si inserisce con lo scopo di accompagnarne i processi di cambiamento. L'analisi consiste in un esame dettagliato delle tendenze in atto, anticipando i fenomeni che influenzeranno il mercato del lavoro nel breve-medio periodo. Questa operazione richiede un collegamento costante con i decisori istituzionali, un ascolto dei principali *stakeholder*, una consultazione dei dati statistici e dei risultati delle ricerche più

aggiornate e un coinvolgimento dei destinatari potenziali dell'intervento al fine di rilevare la domanda di conoscenza.

Definizione del quadro metodologico e coerenza delle azioni con gli obiettivi, i risultati e il target

Il quadro metodologico va definito in base agli obiettivi individuati nella fase di analisi dei bisogni, ai livelli di partenza del target potenziale, ai risultati attesi dagli *stakeholder* e dal territorio. Un'adeguata strutturazione delle "mete" di apprendimento permette la scelta di contenuti e di modalità adeguati per raggiungerle. Le metodologie di attuazione devono tener conto, da un lato, della specificità dei contenuti da veicolare e, dall'altro, delle motivazioni, delle condizioni di vita e di lavoro, delle conoscenze pregresse e degli stili di apprendimento degli utenti, promuovendo la flessibilizzazione e l'individualizzazione dei percorsi e il coinvolgimento attivo dei partecipanti.

Predisposizione di specifici spazi informativi (ad esempio, siti) attivi fino alla conclusione del progetto

Gli spazi informativi sull'iniziativa intrapresa sono finalizzati a rendere trasparenti le modalità attuative, a coinvolgere i cittadini e gli *stakeholder*, a promuovere la domanda e a supportare la motivazione degli utenti. Questi spazi devono essere attivati sin dall'avvio delle attività, devono prevedere accessi differenziati e metodologie e tecnologie che permettano l'interattività e lo scambio, l'implementazione dell'informazione, la cooperazione tra gli utenti, la diffusione e l'analisi congiunta delle informazioni al fine di confrontare le diverse ottiche ed esigenze e di monitorare e verificare la qualità dei processi e dei prodotti.

Sperimentazione di nuove strategie progettuali (anche caratterizzate da alti livelli di cooperazione tra partner/soggetti attuatori)

La progettazione degli interventi formativi, in base alle linee di intervento e agli indirizzi definiti in fase di programmazione strategica e attuativa, delinea un percorso suddiviso in tre fasi principali: l'analisi della domanda e la definizione degli obiettivi; la strutturazione del percorso; la definizione del sistema di valutazione. La progettazione è uno strumento metodologico flessibile per orientare l'azione, che permette di utilizzare risorse e competenze provenienti da diversi contesti, in un quadro unitario che renda riconoscibili le caratteristiche generali del sistema di riferimento. L'utilizzo, ad esempio, di nuove tecnologie facilita la raccolta, lo scambio, la verifica congiunta dei differenti contributi.

Coinvolgimento degli *stakeholder* nella progettazione e realizzazione degli interventi progettuali

Uno dei fattori che caratterizza le buone pratiche, insieme alla qualità dei progetti, è quello del radicamento nel territorio degli interventi. Questo radicamento è possibile solo con un coinvolgimento degli *stakeholder*, sia nella fase di analisi dei bisogni sia nelle fasi di progettazione e realizzazione. Gli *stakeholder* rappresentano la garanzia che il progetto nasca realmente da esigenze del territorio e devono per questo dividerne l'impianto, seguirne l'attuazione attraverso la loro partecipazione a strumenti di governo come i Comitati di pilotaggio – anche grazie a un adeguato sistema di raccolta, diffusione e condivisione delle informazioni – e misurarne gli effetti.

Formalizzazione di reti e/o di partenariati

La costruzione di reti e di partenariati permette di accogliere il differente apporto che i vari soggetti del territorio possono dare alle strategie di sviluppo. Le reti, se estese anche a organismi e istituzioni operanti in altri territori, a livello nazionale o europeo, favoriscono anche l'uscita dall'autoreferenzialità dei contesti locali, scambiando esperienze e implementando politiche per le quali i confini territoriali risultano troppo angusti. Per dare carattere di stabilità e quindi di efficacia alle reti è necessario, però, che i diversi soggetti sottoscrivano intese nelle quali siano chiaramente individuati gli obiettivi comuni, i tempi e i percorsi per raggiungerli e i diversi ruoli e le differenti responsabilità.

Sistema informativo strutturato

Le necessità di trasparenza, monitoraggio e verifica congiunta, di velocizzazione dei processi e di capitalizzazione delle esperienze richiedono la messa a punto di sistemi per la raccolta sistematica dei dati e delle informazioni sull'attuazione. Attraverso il sistema informativo, che accompagna tutto il percorso, si registrano tutte le operazioni, si raccolgono tutti i risultati e si determinano gli strumenti e le risorse che hanno permesso di raggiungerli. Il sistema informativo contribuisce alla qualità del progetto, ma permette anche di ridirezionare in tempo utile il percorso; rappresenta, inoltre, una modalità formidabile per costruire e trasmettere il know-how degli attuatori e analizzare i trend della domanda di formazione.

Predisposizione di un piano di valutazione che definisca i metodi, gli strumenti, i responsabili, il timetable e la produzione di rapporti di valutazione

L'innovazione e la qualità dei processi e dei programmi formativi si basa

fortemente sui dispositivi valutativi messi in atto. Un processo attuativo virtuoso si dovrebbe avviare dalla valutazione dei risultati prodotti da processi analoghi. In assenza di questa informazione, è necessario partire da un'analisi attenta della possibilità che l'intervento ha di incidere sui problemi che vuole contribuire a risolvere e dall'individuazione delle criticità da affrontare e delle potenzialità da sfruttare. Un sistema valutativo efficace si deve avviare, quindi, prima della fase di definizione dell'impianto progettuale, deve accompagnarne l'attuazione, deve verificarne i risultati e gli impatti, considerando congiuntamente la qualità del processo e del prodotto (inteso come lo sviluppo di nuove competenze nei partecipanti e di nuovi livelli di occupabilità o occupazione e come effetti sul contesto territoriale).

www.buonepratichefse.it

www.lavoro.gov.it/Europalavoro