



buone pratiche

Le buone pratiche come strumento per la programmazione e la progettazione



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 come strumento per la
programmazione e la progettazione



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 (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 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

Introduzione.....	5
1. Alcuni elementi di valutazione.....	6
2. I fruitori e le modalità di utilizzo del Catalogo.....	8
2.1. I possibili fruitori degli orientamenti.....	8
2.2. Catalogo delle buone pratiche e domande valutative.....	9
2.3. Domande valutative, attori e fasi della politica.....	9
3. Orientamenti per l'utilizzo del Catalogo a fini valutativi	12
3.1. Un punto di vista generale.....	12
3.2. La programmazione: tra selezione dei progetti e autovalutazione per la progettazione.....	13
3.3. L'attuazione del progetto.....	28
3.4. La conclusione del progetto.....	30

Servizi per la realizzazione del Catalogo delle buone pratiche del Fondo sociale europeo e dei Programmi e Iniziative comunitarie realizzate in Italia

Il Catalogo nazionale delle buone pratiche Fse è stato concepito allo scopo 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 di 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 impiego 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.

La raccolta di buone pratiche è già di per sé una delle attività valutative più importanti per comprendere l'impatto potenziale e reale di ciò che viene realizzato. Abbiamo, tuttavia, 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 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 successive. Si tratta di indicazioni, ipotizzate per essere rese disponibili a un'ampia ed eterogenea platea di attori come, ad esempio, i soggetti programmatori e coloro che gestiscono i progetti, e rispetto a finalità diverse, di autovalutazione oppure di valutazione esterna. Questo testo è stato organizzato come segue. Un primo capitolo è dedicato a un sintetico richiamo alle diverse accezioni di valutazione. Nel secondo ci si è soffermati sui potenziali fruitori del volume e sull'utilizzo del Catalogo di buone pratiche a fini valutativi. Infine, l'ultimo capitolo è dedicato agli aspetti operativi connessi ai possibili contributi di questo strumento. Gli indirizzi operativi sono stati distinti in base alla tipologia di attore coinvolto e alla fase della politica.

1. Alcuni elementi di valutazione

Prima di entrare nel merito, è opportuno soffermarsi su cosa intendiamo per valutazione, nonostante ciò non rientri tra le principali finalità del presente volume.

In letteratura si trovano interpretazioni della valutazione piuttosto disomogenee, che hanno portato questo termine ad assumere significati diversi in contesti differenti; non a caso, alcuni studiosi hanno affermato che “al termine valutazione vengono attribuiti tali e tanti significati che si ha l'impressione di avere a che fare più con una suggestione che con una metodologia”¹.

Non è nostra intenzione dilungarci sulla questione, né tanto meno abbiamo la presunzione, in questa sede, di poter contribuire significativamente a questo dibattito. Tuttavia, proprio in considerazione delle disomogeneità evocate e del fatto che non esiste un modo univoco di concepire la valutazione, qualche chiarimento sembrerebbe però costituire una necessaria premessa ai suggerimenti di impiego del Catalogo buone pratiche a fini valutativi.

Iniziamo con il ricordare che la valutazione, secondo alcuni autori², si caratterizza per il fatto di esprimere un giudizio (qualitativo o quantitativo), fondato su criteri e premesse di valore espliciti e argomentati (o, comunque, esplicitabili e argomentabili) e riferito a una o più caratteristiche o proprietà dell'oggetto evaluando, degli autori (decisori o attuatori) o dei destinatari o beneficiari dell'intervento. La valutazione, sulla base di un disegno di ricerca rigoroso, comporta una raccolta di informazioni da sottoporre poi ad analisi e interpretazione. In sintesi, la valutazione è interpretabile come uno strumento di riflessione critica relativa alla modalità con cui l'azione è stata realizzata e al successo che ha raggiunto nell'ottenere i risultati perseguiti.

Da quanto detto ne consegue che i principali elementi distintivi della valutazione sono: l'utilizzo di strumenti rigorosi, generalmente mutuati dalle scienze sociali; l'espressione di un giudizio (qualitativo o quantitativo); il fondarsi su un'attività di comparazione e confronto.

In secondo luogo, in assenza delle necessarie specificazioni, vengono indicate come valutazioni attività molto diverse tra loro: selezione di progetti, analisi *ex post*, analisi di performance, analisi degli effetti, analisi dei processi di implementazione ecc.

I contorni della valutazione cambiano, infatti, 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

che possono, ad esempio, riguardare la distribuzione delle risorse, le decisioni in merito alle strategie di investimento per un determinato territorio ecc. In altri termini, in questi casi la valutazione si propone di produrre un giudizio comparativo che consente di razionalizzare e legittimare il processo decisionale.

La valutazione può poi riguardare la volontà di migliorare il funzionamento di un'organizzazione o il rendimento di determinate azioni o progetti, oppure anche rispondere all'esigenza di descrivere le realizzazioni prodotte al fine di darne conto (*accountability*). Le motivazioni alla base di queste domande valutative sono da ricercare: nel primo caso, nell'interesse a misurare ciò che un'organizzazione ha prodotto e confrontarlo con ciò che avrebbe dovuto produrre (valutazione della performance); nel secondo, con la volontà di fornire una rappresentazione dello sforzo compiuto nel conseguimento di determinati obiettivi. Va anche detto che, nel primo caso, i risultati sono utilizzati prevalentemente per decisioni di natura gestionale, mentre, nel secondo, hanno una valenza meno precisa, anche se si caratterizzano spesso per essere un supporto alla decisione. Domande valutative nascono poi anche per rispondere a un bisogno di apprendimento rispetto alla capacità di una determinata azione di risolvere uno specifico problema (*learning*). In questo senso, la logica della valutazione è quella di aumentare lo stock di conoscenza e di imparare in modo critico dall'esperienza. In sostanza, i risultati della valutazione possono essere finalizzati, non soltanto a esprimere un giudizio circa l'efficacia del progetto, ma anche a favorire processi di apprendimento collettivi volti a sviluppare competenze tecniche, professionali, gestionali e relazionali. In altri termini, secondo alcuni autori, valutazioni di questo tipo si distinguono dalle altre perché il loro scopo finale “è volto essenzialmente a far imparare qualcosa di nuovo sull'utilità degli interventi”³. Si può ancora sinteticamente osservare che questo tipo di conoscenza fa essenzialmente riferimento a due grandi ambiti delle politiche – gli effetti prodotti ed i processi di implementazione – e che i destinatari dei risultati vanno ben oltre i soli responsabili della politica.

NOTE

1 R. Pawson, N. Tilley, *Realistic Evaluation*, Sage, London, 1997.

2 Cfr. M. Palumbo, *Il processo di valutazione*, Franco Angeli, Milano, 2001.

3 Cfr. A. Martini, M. Sisti, *A ciascuno il suo*, in “Informaires”, n. 33, dicembre.

2. I fruitori e le modalità di utilizzo del Catalogo

In precedenza ci siamo soffermati su alcune questioni di metodo, che, apparentemente, richiamano semplici aspetti terminologici, rispetto alla valutazione. In questo capitolo, cercheremo invece di chiarire quali possono essere i legami tra processi di valutazione e utilizzo del Catalogo delle buone pratiche. In particolare, ci preme evidenziare rispetto a quali, delle accezioni precedenti, si rivolgono più facilmente le potenzialità d'uso di questo strumento. Inoltre, viene posta l'attenzione ai possibili diversi fruitori del Catalogo. Riteniamo, infatti, che il processo ciclico delle politiche e gli attori coinvolti direttamente in esso siano le due chiavi di lettura principali con cui approcciarsi alla sua dimensione valutativa.

2.1. I possibili fruitori degli orientamenti

Una prima chiave di lettura che si utilizzerà per evidenziare le potenzialità del Catalogo a fini valutativi è la tipologia di fruitore. Infatti, attori diversi e con ruoli differenti esprimono bisogni di valutazione disomogenei, poiché si pongono spesso domande valutative diverse.

Per semplicità, ci riferiremo a due macro-categorie di attori del Fse: 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 del Fse 2007-2013.

Nel caso delle Autorità di gestione del programma le indicazioni sono pensate, soprattutto, come una valutazione che promuova elementi di innovazione del sistema dell'offerta e di rafforzamento dell'efficacia delle azioni proposte. Nel caso di coloro che gestiscono i 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 all'interno di una prospettiva che, con riferimento ai paesi anglosassoni, è stata definita dell'*empowerment evaluation* da alcuni autori¹.

Si tratta, in sostanza, di una 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). Il presupposto è che si inneschi un meccanismo per il quale si rifletta periodicamente, non solo su quanto è stato fatto e quanto ancora resta da fare per raggiungere determinati obiettivi, ma anche se quegli stessi obiettivi mantengano la loro validità oppure vadano modificati. In sintesi, si propone di attivare la capacità di informazione e di riflessione in possesso dei diversi attori, suscitandone partecipazione e motivazione.

2.2. Catalogo delle buone pratiche e domande valutative

Una seconda chiave di lettura è data dalla fase della politica. Anche in questo caso, a seconda del punto di osservazione preso a riferimento, possono venire individuate domande valutative diverse. È, quindi, nostra intenzione legare la valutazione al processo delle politiche, guardando al ciclo della *policy*.

Questo ultimo viene comunemente raffigurato come un processo circolare che prende avvio dalla programmazione, è seguito dalla progettazione e realizzazione, arriva al monitoraggio e valutazione, per poi utilizzare i feedback di questa ultima fase per ripartire dall'inizio oppure da una fase successiva. Per semplicità, in questa sede, faremo riferimento a tre macro fasi: programmazione, attuazione, risultati ed esiti.

In questa sede, utilizzeremo un'accezione ampia del termine programmazione, in ragione della disomogeneità degli attori richiamati in precedenza. Ci riferiremo, pertanto, sia all'attività di programmazione vera e propria (bandi, selezione di progetti ecc.), sia anche all'attività di progettazione dei soggetti gestori dei progetti. Con attuazione pensiamo all'implementazione in itinere del processo e dei progetti, mentre con risultati ed esiti consideriamo di riferirci agli output finali (risultati) e all'impatto sul problema di *policy* che ha dato il via all'azione (esiti).

2.3. Domande valutative, attori e fasi della politica

Per rendere più esplicito l'approccio utilizzato, nella tab. 1 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.

Si può così osservare che dall'intersezione tra la fase di programmazione con i gestori del programma possiamo passare alla selezione di progetti, quindi, a una valutazione la cui finalità è quella di scegliere tra alternative diverse. Per contro, la stessa fase, ma relazionata ai gestori di progetti,

può dare luogo a un *benchmark* e, quindi, tentare di rispondere a un'esigenza di miglioramento delle proposte progettuali. Come detto, si tratta di semplici esempi non esaustivi delle possibilità, ma che riteniamo utili per meglio comprendere il ruolo del Catalogo buone pratiche a fini valutativi.

NOTE

1 Cfr. A. Martini, M. Sisti, *A ciascuno il suo*, in "Informaires", n. 33, dicembre 2007.

Tabella 1 - 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: nostra rielaborazione parzialmente ripresa dalla classificazione proposta in Martini, Sisti (2007), A ciascuno il suo, cit.

3. Orientamenti per l'utilizzo del Catalogo a fini valutativi

3.1. Un punto di vista generale

Anche se può apparire una forzatura rispetto a quanto sostenuto in precedenza, si deve, tuttavia, sottolineare che il Catalogo delle buone pratiche ha una valenza valutativa anche di carattere generale, che prescinde dalla tipologia dell'attore e dalla fase della *policy*. Si tratta, in sostanza, di riconoscere al Catalogo, da un lato, una potenzialità relativa al rappresentare una risposta a un'esigenza di apprendimento, dall'altro, come peraltro già anticipato nel par. 2.1, uno stimolo volto a motivare la partecipazione degli attori al suo perfezionamento e miglioramento. Si tratta di aspetti che per certi versi ritroveremo anche in altri approcci valutativi che saranno affrontati successivamente. Ci è parso, tuttavia, importante evidenziare queste dimensioni a monte, dandogli anche una certa sovraesposizione.

Per quanto riguarda il primo aspetto, le domande valutative tipiche di questo approccio sono, ad esempio, alcune tra quelle qui di seguito elencate.

- Cosa può essere trasferito?
- Cosa ha funzionato e cosa non ha funzionato?
- Quali processi sono stati attivati?
- Come sono state organizzate le informazioni e gestiti i flussi informativi?

La funzione di apprendimento fa, quindi, riferimento all'analisi e al confronto di azioni alternative e si propone di verificare le performance per migliorare il funzionamento del processo e/o del progetto. Tale funzione 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 e 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 per individuare, oppure ancora per 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, in pratica, di motivare i diversi attori ad attivare "una sorta di discussione virtuale" (ad esempio, l'attivazione di un forum all'interno del sito web) circa la tenuta dei criteri adottati, a fornire un contributo all'impostazione metodologica e a individuare eventuali nuovi indicatori. In questo senso, si tratta di un'attività valutativa che non si propone 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.

In sostanza, si configura come un approccio fortemente qualitativo che può garantire una vitalità del Catalogo delle buone pratiche non soltanto in termini implementativi (individuazione di nuove buone pratiche), ma anche in una prospettiva di innovazione (individuazioni, suggerimenti, segnalazione di indicatori, criteri e metodologie) e, quindi, con finalità valutativa. I soggetti a vario titolo impegnati nella programmazione Fse 2007-2013 possono, dunque, avere l'importante compito di contribuire allo sviluppo del Catalogo attraverso un'attività di valutazione di secondo livello, fornendo informazioni sulle modalità di valutazione delle buone pratiche e partecipando al dibattito e allo scambio di esperienze. Da tale dibattito scaturiranno indicazioni su come precisare, migliorare e, se necessario, modificare tale modello nell'ottica di promuovere la stessa valutazione come pratica di buona amministrazione.

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

Venendo ora alla fase che abbiamo definito di programmazione, riprendendo l'approccio proposto dalla precedente tab. 1, iniziamo con il soffermarci sui singoli passaggi, distinguendo le azioni dove necessario tra soggetti gestori dei progetti e Autorità di gestione. Segnaliamo anche che, probabilmente, è proprio in questa fase che il Catalogo delle buone pratiche può fornire il contributo più importante a fini valutativi.

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

Si è precedentemente detto che, in questo caso, la logica prevalente è quella dell'autovalutazione finalizzata a migliorare l'offerta progettuale, se si tratta di gestori di progetti, mentre sarà costituita dalla selezione di proposte alternative, se ci riferiamo alle Autorità di gestione dei programmi. In entrambi i casi, lo strumento principale sembrerebbe essere rappresentato dalla comparazione e, più precisamente, dal

benchmarking. Come può dunque il Catalogo supportare questa esigenza? Una prima operazione è quella di definire alcuni 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. A queste domande possono a loro volta essere eventualmente associati uno o più indicatori.

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., in modo tale da assicurare la massima efficacia del processo e dei prodotti e, quindi, il soddisfacimento dei criteri stessi. Poiché la check-list non è un questionario cui rispondere una volta per tutte, i quesiti serviranno a suggerire punti rilevanti su cui interrogarsi nelle diverse fasi della programmazione e progettazione, riguardo ai quali chiedere e fornire chiarimenti, la cui presenza deve essere testata e qualificata all'interno del Catalogo.

La check-list non intende neppure essere esaustiva. Quella che qui viene proposta nella tab. 2 è da intendersi come esemplificazione. Essa ripercorre i criteri utilizzati per la costruzione *ex post* del Catalogo.

Si tratta, in sostanza, di un suggerimento di carattere generale, puramente indicativo, che andrà testato e adattato alle esigenze e alle caratteristiche dei singoli progetti. Per questo motivo, ai criteri possono venire assegnate funzioni diverse, fino ad arrivare a ripensare la stessa gerarchizzazione qui suggerita ¹. L'ipotesi proposta presuppone che nella fase di progettazione il criterio della riproducibilità possa essere più importante di quello della trasferibilità, a sua volta pensato come più significativo di quello della rilevanza e via di seguito.

Un analogo utilizzo della check-list può essere ipotizzato anche per i soggetti gestori del programma. Ovviamente in questo caso la gerarchia dei criteri può cambiare significativamente.

Infatti, nel caso in esame, le domande valutative sono mirate alla scelta tra progetti alternativi, poiché l'obiettivo è la selezione *ex ante* delle proposte progettuali. Le indicazioni ricavabili dal Catalogo possono, quindi, essere utilizzate, ad esempio, per meglio esplicitare i criteri di selezione o per individuare i migliori profili di buone pratiche, oppure possono consentire l'introduzione di criteri di premialità nei bandi o avvisi pubblici, a fronte del rispetto di criteri qualificanti le buone pratiche. In questo

Tabella 2 - Esempio di check-list dei criteri per la verifica della rispondenza del progetto ai criteri di buone pratiche

CRITERI	DOMANDE
Riproducibilità	<ul style="list-style-type: none"> • Il progetto che si intende proporre/che è stato proposto trova riscontri nel catalogo? • È già stato realizzato qualcosa di analogo sotto il profilo del merito o della metodologia oppure, ancora, rispetto a soluzioni gestionali-operative?
Trasferibilità	<ul style="list-style-type: none"> • Quali azioni sono state previste per sostenere la trasferibilità? • Qual è il profilo delle azioni di disseminazione?
Rilevanza del tema di policy	<ul style="list-style-type: none"> • Si ritrovano elementi che accomunano la proposta esaminata ad altri progetti per il fatto che il tema che è oggetto di quest'ultima può diventare emergente nel breve-medio periodo? • Quanto è socialmente rilevante la problematica affrontata?
Innovatività	<ul style="list-style-type: none"> • Come possono essere/sono stati coinvolti nella progettazione gli stakeholder? • Che tipo di networking posso attivare e/o è stato attivato? • Quali strategie progettuali innovative posso mutare e/o sono state mutate? • Che tipo di impatto hanno avuto azioni analoghe su nuove politiche?
Adeguatezza	<ul style="list-style-type: none"> • Quale è stato il disegno di governance di progetti analoghi?
Sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> • Che tipo di risultati hanno generato progetti analoghi una volta terminati?
Mainstreaming	<ul style="list-style-type: none"> • In che modo progetti analoghi hanno sostenuto il mainstreaming orizzontale? • Con che modalità e attraverso quali strumenti sono state trasferite azioni analoghe alle politiche ordinarie?
Disponibilità e chiarezza informazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Quali strumenti di informazione sono stati preferiti?

caso la gerarchizzazione dei criteri può essere ancora più eterogenea del caso precedente, a seconda dei fattori e delle caratteristiche che si vogliono premiare.

La seconda operazione riguarda un'interrogazione mirata del Catalogo per arrivare ad individuare il set minimo dei criteri che definiscono una buona pratica.

Nell'interrogazione del Catalogo si procederà, innanzitutto, attivando un filtro iniziale rispetto a tipologie di azioni analoghe. Ad esso potrebbero essere affiancati, se ritenuti utili, ulteriori filtri, come, ad esempio, il programma di riferimento, il territorio, le dimensioni del progetto (finanziaria, ecc.).

Una volta isolati i progetti con la procedura richiamata, se ne possono prendere in esame i profili, così come delineati dai criteri assegnati, oppure compararne le singole caratteristiche che possono maggiormente interessare nella fase di ideazione progettuale.

Prima di affrontare nel dettaglio gli aspetti operativi della fase di programmazione e/o progettazione, sembra però opportuno soffermarsi brevemente sulla presenza dei criteri sopra esposti all'interno del Catalogo delle buone pratiche.

Tali criteri, riconducibili all'impostazione metodologica proposta da Isfol², 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*.

I progetti inseriti nel Catalogo nazionale delle buone pratiche rappresentano alcune fra le migliori esperienze realizzate nel corso della programmazione 2000-2006 nell'ambito dei Programmi operativi nazionali e regionali, degli interventi realizzati con l'Iniziativa comunitaria Equal, dell'Art. 6 del Regolamento CE 1784/1999 "Azioni Innovative" e del Programma comunitario Leonardo da Vinci.

In molti i 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 il quale 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 pratica, presentati nel riquadro 1³.

Riquadro 1 - I "bollini" di identificazione delle buone pratiche	
Rilevanza Policy	Rilevanza del tema di policy 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 in toto) 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
Mainstreaming	Il modello/innovazione viene adottato da soggetti operanti sul territorio interni o esterni al progetto (mainstreaming orizzontale) o adottato ad altri livelli di intervento (dalle istituzioni di riferimento) e trasferito nelle politiche ordinarie (mainstreaming verticale)
Adeguatezza Completezza	Adeguatezza e completezza del quadro logico progettuale e attuativo
Disponibilità Chiarezza	Disponibilità e chiarezza delle informazioni

3.2.2. Aspetti operativi della fase di programmazione

Abbiamo finora visto il tipo di contributo che può fornire il Catalogo delle buone pratiche con riferimento a criteri generali relativamente astratti, mentre a partire da questo paragrafo passiamo a esemplificarne nel concreto gli aspetti operativi. A questo proposito distinguiamo l'approccio che potrebbe utilizzare un'Autorità di gestione di un programma, da quello che seguirebbe un gestore di progetto, iniziando dalla prima tipologia di attore.

In primo luogo, ricordando che siamo posizionati in una fase di programmazione, 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 differenti per i diversi fattori considerati nei progetti. Le domande valutative sottese potranno, quindi, ad esempio sostanziarsi negli interrogativi di seguito elencati.

- Sono stati fatti progetti analoghi all'ipotesi progettuale che si vorrebbe realizzare?
- In quali territori, aree geografiche, sono stati effettuati o quali settori economici hanno interessato? Si tratta di contesti che presentano similitudini e/o punti di contatto?
- Quali target hanno interessato? Sono soggetti analoghi a quelli ipotizzati?
- Di quali dimensioni erano i progetti (finanziari, durata, partecipanti previsti ecc.)
- Quali tipologie di azione hanno messo in campo?
- Si trattava di progetti multiattore? Qual era la tipologia di partnership adottata?
- Quali problematiche hanno incontrato?

Un possibile percorso conseguente a queste domande è quello illustrato dalla tab. 3. Nel caso in esame, supponiamo che l'Autorità di gestione abbia rilevato come importante una specifica problematica sociale, perché condivisa dagli *stakeholder* o perché derivante da priorità politiche, oppure in ragione delle evidenze empiriche prodotte da studi e indagini ecc., e che pertanto voglia operare una comparazione su attività specifiche e puntuali.

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.

A questo punto, ci si potrebbe chiedere quali tra i progetti così isolati si

caratterizzano per un livello elevato nel criterio dell'adeguatezza e completezza del quadro logico progettuale, in quanto probabilmente è interessante capire come è stato presidiato organizzativamente il progetto (presenza di comitati scientifici, gruppi di coordinamento ecc.), la qualità delle azioni progettuali, la coerenza degli obiettivi con i bisogni dei destinatari.

Rispetto ai progetti selezionati e ritenuti maggiormente interessanti sotto il profilo dell'adeguatezza e completezza del quadro logico progettuale, oppure in termini comparativi, possono essere prese in esame le descrizioni presenti nella sezione B della scheda, che danno conto sinteticamente delle principali caratteristiche progettuali.

Queste prime operazioni contribuiscono in sostanza a supportare le idee relative alla definizione del bando, quindi, a delinearne il profilo. Il passo successivo riguarda invece azioni rivolte all'individuazione delle priorità, sulla cui base l'Autorità di gestione andrà a definire i criteri per la selezione *ex ante* dei progetti.

In questo ambito, 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 già orientare sulle modalità con cui sono state gestite situazioni analoghe.

Successivamente, oppure alternativamente, si potrebbero prospettare scelte maggiormente mirate, nei casi in cui l'Autorità di gestione intenda in modo puntuale alcune priorità. Ad esempio, è plausibile che ci si possa interrogare su quanto i progetti oggetto di *benchmark* risultino effettivamente riprodotti e/o trasferiti, poiché ciò è fondamentale per l'Autorità di gestione che si accinge a promuovere azioni analoghe. Anche in questo caso, la selezione dei progetti può avvenire attraverso il filtro dei criteri, in particolare quelli afferenti gli elementi di riproducibilità e gli elementi di trasferibilità. I progetti così individuati si caratterizzeranno, quindi, per la presenza di aspetti che possono garantire in via teorica una positiva riproposizione dell'attività, oppure in quanto esempi 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 eventuali di innovazione che possono essere introdotti con l'iniziativa. I progetti presenti nel Catalogo delle buone pratiche, afferenti sempre la stessa tipologia di *policy*, possono, quindi, essere 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 A della scheda).

Finora, come detto, abbiamo esemplificato le procedure seguite nel caso di una situazione in cui 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 sulle modalità con cui diverse idee progettuali sono 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. Questo approccio è sintetizzato nella tab. 4.

Ne consegue che il percorso visto precedentemente cambia in alcune sue parti. Innanzitutto, la domanda valutativa iniziale si modifica, poiché 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 hanno risposto meglio alle problematiche sociali affrontate, oppure che hanno anticipato temi emergenti nel breve periodo. Questa operazione consente, infatti, un confronto con altri contesti rispetto alla rilevanza assunta da specifiche *policy*. In secondo luogo, l'Autorità di gestione si potrà poi interrogare sulle tipologie di *policy* che sono state 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 possono riprendere quanto visto nell'esemplificazione precedente rispondendo, quindi, a quesiti relativi all'effettiva riproducibilità e/o trasferibilità dei progetti oggetto di *benchmark*, rispetto al livello di innovatività che li caratterizza e ai risultati e prodotti ci si possono attendere.

Tabella 3 - Operazioni, domande valutative e percorso nel sito del Catalogo buone pratiche per le Autorità di gestione nella fase di programmazione

Fase di programmazione – obiettivo: selezionare progetti Output attesi: contributi per la definizione di una griglia di selezione, l'individuazione di priorità per i bandi e l'assegnazione di punteggi
Ipotesi 1: identificazione di una problematica sociale rilevante

Operazioni	Domande valutative	Percorso sito Catalogo Bp
a) Definizione del bando	<ul style="list-style-type: none"> • Sono state proposte tipologie di <i>policy</i> analoghe? • Quale era il quadro logico progettuale e attuativo del progetto? 	<ul style="list-style-type: none"> • selezione per tipologia di <i>policy</i> e di azione • selezione dei progetti in base al criterio dell'adeguatezza come fattore principale • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati, in particolare sezione B, descrizione sintetica del progetto
b) Individuazione delle priorità	<ul style="list-style-type: none"> • A quali aspetti hanno dato priorità i progetti? • Come posso garantire la riproducibilità/ trasferibilità del progetto? • Quali elementi di innovazione può apportare il progetto? • Quali risultati mi posso aspettare dal progetto? 	<ul style="list-style-type: none"> • selezione dei progetti in base al criterio di migliore performance (bollino) • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati • selezione dei progetti in base ai criteri della riproducibilità e della trasferibilità come indice di migliore performance • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati • selezione dei progetti in base al criterio dell'innovazione come fattore principale distinto nelle diverse componenti (di processo, di rete, di risultato) • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati in particolare sezione B, descrizione sintetica del progetto • selezione per tipologia di <i>policy</i> e di azione • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati in particolare sezione B, descrizione sintetica del progetto

Figura 1 - La selezione delle buone pratiche per tipologia di policy

The screenshot shows the website interface for selecting good practices by policy type. The header includes logos for 'bp', the European Union, the Italian Ministry of Labour and Social Policies, and 'fse'. The main navigation bar contains 'buone pratiche da condividere', a search box, and 'Cerca'. The left sidebar lists various site functions like 'Registrazione e candidatura', 'Il progetto BP', and 'Sportello virtuale'. The main content area is titled 'Home » Buone pratiche » Tipologia di policy' and 'Tipologia di policy'. It explains that users can consult the catalog by typing a policy type. Below this, several categories are listed: 'Formazione per l'obbligo formativo', 'Lotta alla dispersione scolastica e formativa', 'Formazione per l'accesso al mercato del lavoro', 'Formazione per la permanenza nel mercato del lavoro', 'Servizi per l'impiego/Orientamento professionale/Sostegno all'incontro domanda-offerta di lavoro', 'Qualità del lavoro/Emersione del lavoro irregolare', 'Creazione d'impresa e sviluppo dell'imprenditorialità', 'Rafforzamento dei sistemi di istruzione, formazione, lavoro', 'Sviluppo locale', 'Ricerca, innovazione, competitività', 'Conciliazione/Condivisione', 'Mainstreaming di genere e pari opportunità', 'Sostegno all'inclusione lavorativa delle persone disabili', 'Sostegno all'inclusione lavorativa delle persone immigrate', 'Invecchiamento attivo', 'Lotta alla discriminazione e pari opportunità per tutti', and 'Altro'. At the bottom, there are links for 'Mappa | Accessibilità | Credits' and a newsletter sign-up form.

Figura 2 - La selezione delle buone pratiche per "bollino"

The screenshot shows the website interface for selecting good practices by 'bollino' (tag). The header and navigation bar are identical to Figure 1. The left sidebar is also the same. The main content area is titled 'Home » Il Catalogo BP » Ricerca guidata' and 'Ricerca guidata'. It provides instructions on how to use the guided search, including selecting criteria from a dropdown menu and clicking the 'cerca' button. Below the instructions, there is a search form with the following fields: 'Ricerca testo libero' (text input), 'Titolo del progetto' (text input), 'Gestore' (text input), 'Tipologia Gestore' (dropdown menu), 'Anno di inizio progetto' (text input), 'Programmazione' (dropdown menu), 'Specifica programmazione POR' (dropdown menu), 'Asse' (text input), 'Misura' (text input), 'Strumenti di Programmazione' (dropdown menu), 'Destinatari' (dropdown menu), 'Tipologia di azione' (dropdown menu), and 'Pilastro Seo*' (dropdown menu). There is an 'invio' button next to the 'Tipologia di azione' dropdown. Below the search form, there is a 'Bollino' section with a dropdown menu and a 'Carica' button. The dropdown menu is open, showing a list of tags: 'Rilevanza Policy', 'Innovazione di processo', 'Innovazione di rete', 'Innovazione di risultato', 'Sostenibilità', 'Riproducibilità', 'Trasferibilità', 'Mainstreaming', 'Adeguatezza Completezza', and 'Disponibilità Chiarezza'. At the bottom right, there is a 'Credits' link.

3.2.3. Aspetti operativi della fase di progettazione

Venendo ora ai soggetti gestori, lo scenario cambia sensibilmente rispetto al precedente, poiché in questo caso siamo di fronte a esplicite problematiche di progettazione. In questo senso, l'output atteso dall'utilizzo del Catalogo riguarda essenzialmente un contributo al miglioramento della definizione della proposta progettuale.

Le domande valutative sottese potranno, quindi, ad esempio sostanzarsi negli interrogativi di seguito elencati.

- Quali caratteristiche hanno i progetti di interesse per la proposta progettuale (dimensioni finanziarie, destinatari, contesto di riferimento ecc.)?
- Quali modalità attuative hanno utilizzato?
- Quali modelli emergono?
- Quali caratteristiche di innovatività presentano?

Un'esemplificazione di percorso nel caso di soggetti gestori di progetti è riportato nella tab. 5. Poiché nel caso specifico il *benchmark* è di interesse solo per i 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*. Una volta isolati i progetti fanno riferimento ad azioni analoghe a quella prevista dall'ente che si accinge a progettare l'intervento; potranno poi essere analizzate le caratteristiche dei progetti contenute nella sezione B della scheda progettuale.

In particolare, si può supporre che dei progetti buone pratiche simili alla proposta progettuale saranno prese in esame le dimensioni, che possono essere misurate, sia attraverso i valori finanziari del progetto, sia attraverso il numero dei destinatari previsti, sia anche in termini di durata delle attività. Altrettanto significative sono le informazioni relative alla descrizione del contesto di riferimento in cui si sono sviluppate le attività. Si tratta, in ogni caso, di elementi rilevanti per chi si accinge a proporre un intervento di profilo analogo, poiché possono chiarire da subito alcuni dei probabili vincoli che l'ipotesi progettuale può incontrare.

Una volta chiarito il contesto di riferimento, l'attenzione del progettista si potrebbe spostare sugli elementi che determinano il profilo qualitativo dell'ipotesi progettuale. In questo senso, il passo successivo consiste, quindi, in un'interrogazione mirata del Catalogo al fine di verificare le peculiarità dei progetti che, in base al *rating*, meglio sembrerebbero avere risposto al criterio dell'adeguatezza e della completezza della *policy*. Operativamente, come già si è visto in precedenza, il Catalogo viene interrogato attraverso l'attivazione di un filtro che seleziona i progetti sulla base del criterio dell'adeguatezza e completezza del quadro logico progettuale.

Tabella 4 - Operazioni, domande valutative e percorso nel sito del Catalogo delle buone pratiche per le Autorità di gestione nella fase di programmazione

Fase di programmazione – obiettivo: selezionare progetti Output attesi: contributi per la definizione di una griglia di selezione, l'individuazione di priorità per i bandi e l'assegnazione di punteggi Ipotesi 2: priorità di policy non definita		
Operazioni	Domande valutative	Percorso sito Catalogo Bp
a) Definizione del bando	<ul style="list-style-type: none"> • Perché l'idea progettuale è potenzialmente rilevante per quella specifica realtà? • Quali tipologie di policy sono state adottate per affrontare il tema oggetto di programmazione? 	<ul style="list-style-type: none"> • selezione dei progetti in base al criterio della rilevanza come fattore principale • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati, in particolare sezione B, descrizione sintetica del progetto • selezione dei progetti in base alla tipologia di azione • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati, in particolare sezione B, descrizione sintetica del progetto • selezione dei progetti in base ai criteri della riproducibilità e della trasferibilità come fattori principali • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati
b) Individuazione delle priorità	<ul style="list-style-type: none"> • Come posso garantire la riproducibilità/trasferibilità del progetto? • Quali elementi di innovazione può apportare il progetto? • Quali risultati mi posso aspettare dal progetto? 	<ul style="list-style-type: none"> • selezione per tipologia di policy e di azione • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati, in particolare sezione B, descrizione sintetica del progetto • selezione dei progetti in base al criterio dell'innovazione come fattore principale distinto nelle diverse componenti (di processo, di rete, di risultato/obiettivo) • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati, in particolare sezione B, descrizione sintetica del progetto

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, che potrebbero porre maggiore attenzione ad altri elementi afferenti l'ipotesi progettuale. Si deve, comunque, rimarcare, riprendendo il nostro caso, che difficilmente la qualità progettuale può essere garantita da una sola dimensione, per quanto importante essa sia. Per cui, 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 la capacità del progetto 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 della sostenibilità.

3.3. L'attuazione del progetto

Venendo ora alla fase di attuazione, il contributo del Catalogo può essere finalizzato a rispondere a domande del tipo: sto raccogliendo tutte le informazioni utili e/o necessarie? È stato ipotizzato un sistema informativo strutturato? È previsto un piano di monitoraggio?

In questa fase, il contributo che può essere fornito dalla banca dati del Catalogo è più di tipo gestionale-organizzativo rispetto alla fase di programmazione: per cui, da un lato, la differenziazione tra Autorità di gestione e soggetti gestori è meno rilevante; dall'altro, le informazioni assumono una prioritaria significatività per i soggetti gestori, piuttosto che per i programmatori.

In sostanza, si tratta di una 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 il percorso che in questo caso si presume possa essere seguito, e che viene sintetizzato dalla tab. 6, si può ipotizzare che parta ancora una volta con la selezione della tipologia di azione. A questo punto dovrebbe essere effettuata un'ulteriore selezione ricorrendo al filtro basato sui punteggi elevati per il criterio della disponibilità e chiarezza delle

Tabella 5 - Operazioni, domande valutative e percorso nel sito del Catalogo delle buone pratiche per i soggetti gestori nella fase di programmazione

Fase di programmazione – obiettivo: proporre progetti qualitativamente migliori
Output attesi: contributi per la definizione della proposta progettuale

Operazioni	Domande valutative	Percorso sito Catalogo Bp
a) Confronto sulle ipotesi progettuali	<ul style="list-style-type: none"> • Quali caratteristiche hanno i progetti di interesse per la proposta progettuale? • Qual era il quadro logico progettuale e attuativo del progetto? 	<ul style="list-style-type: none"> • selezione per tipologia di policy e di azione • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati, in particolare sezione B, descrizione sintetica del progetto • selezione dei progetti in base al criterio dell'adeguatezza come fattore principale • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati, in particolare sezione B, descrizione sintetica del progetto
b) Individuazione fattori di qualità	<ul style="list-style-type: none"> • Quali elementi di innovazione può apportare il progetto? • In che misura la proposta è in grado di generare risultati oltre la durata del progetto? 	<ul style="list-style-type: none"> • selezione dei progetti in base al criterio della sostenibilità come fattore principale • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati, in particolare sezione B, descrizione sintetica del progetto

informazioni. In questo modo si prenderà visione delle caratteristiche di progetti che hanno previsto la presenza di banche dati e/o altri strumenti di consultazione, di materiale informativo cartaceo e/o digitale ecc. Alternativamente, oppure in via complementare, il Catalogo può essere interrogato selezionando il criterio dell'innovazione, in particolare l'innovazione di processo. Conseguentemente si potranno analizzare le peculiarità dei progetti così isolati, oltre che esaminare 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 delle buone pratiche a questo proposito fornisce 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 dei 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.

Tabella 6 - Operazioni, domande valutative e percorso nel sito del Catalogo delle buone pratiche per le Autorità di gestione e per i soggetti gestori nella fase di attuazione

Fase di attuazione – obiettivo: monitoraggio qualitativo dell'implementazione del progetto
Output attesi: contributi per la definizione di un modello di monitoraggio qualitativo dell'implementazione del progetto

Operazioni	Domande valutative	Percorso sito Catalogo Bp
a) Confronto sugli strumenti di monitoraggio e sulla disponibilità delle informazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Quali strumenti di informazione sull'attività sono stati prodotti? • Quali strumenti sono stati predisposti per il monitoraggio dei progetti? 	<ul style="list-style-type: none"> • selezione per tipologia di policy e di azione • selezione dei progetti in base al criterio della disponibilità e chiarezza delle informazioni come fattore principale • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati, in particolare sezione B, descrizione sintetica del progetto • selezione per tipologia di policy e di azione • selezione per criterio di innovazione di processo • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati, in particolare sezione B, descrizione sintetica del progetto • analisi di eventuali allegati tecnici
b) Confronto sulle indicazioni per il superamento delle eventuali criticità incontrate nell'implementazione	<ul style="list-style-type: none"> • Quali criticità hanno incontrato i progetti? • Quali prodotti e/o risultati sono stati ottenuti? 	<ul style="list-style-type: none"> • selezione per tipologia di policy e di azione • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati, in particolare sezione B, descrizione sintetica del progetto • selezione per tipologia di policy e di azione • analisi delle caratteristiche dei progetti elencati, in particolare sezione B, descrizione sintetica del progetto

3.4. La conclusione del progetto

La conclusione di un'attività è generalmente considerata il momento in cui è più importante che intervenga la valutazione o, perlomeno, la fase in cui più concretamente ed efficacemente è possibile misurare i prodotti realizzati, i risultati ottenuti e gli effetti derivati. Tuttavia, in questo caso, la prospettiva è parzialmente dissimile, poiché, pur rientrando nella più generale valutazione volta all'apprendimento, non si propone tanto di misurare l'utilità degli interventi in senso proprio. Più limitatamente, l'esercizio qui proposto intende piuttosto evidenziare come il ricorso al Catalogo delle buone pratiche possa risultare utile per verificare che cosa ha funzionato; per comparare i risultati con progetti analoghi oltre che per testare attraverso un'autovalutazione il *rating* ottenuto dal progetto. Come per la fase di programmazione, anche nel caso della conclusione delle attività, le prospettive per le quali si ricorre al Catalogo delle buone pratiche differiscono a seconda che si tratti di un'Autorità di gestione o di un Ente gestore. La prima, infatti, punterà prevalentemente a interessarsi dei risultati di efficacia esterna, mentre per il secondo, si tratta principalmente di operare un'autovalutazione.

3.4.1. La conclusione dell'intervento: la riprogrammazione

La domanda valutativa di un'Autorità di gestione al termine di un progetto può essere la seguente: quali risultati ha prodotto il progetto? Ovviamente, come anticipato, non è questa la sede in cui si delinea il disegno valutativo finalizzato a far emergere gli effetti prodotti dall'intervento. Il nostro scopo è decisamente più modesto e riguarda il contributo che il Catalogo delle buone pratiche può fornire a questo proposito. Ancora una volta, possiamo affermare che principalmente esso si traduce in un'operazione di *benchmark*.

In particolare, come si evince dalla fig. 3, va innanzitutto testato il progetto compilando l'apposita scheda di pre-test, disponibile sul sito web, che permette di verificare se l'attività realizzata si qualifichi come buona pratica.

Successivamente, dopo aver verificato attraverso il punteggio di *rating* risultante se il progetto di interesse possa essere considerato una buona pratica, sarà possibile svolgere alcuni approfondimenti per vedere come 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, e prendere poi in esame comparativamente i criteri relativi alla riproducibilità,

Tabella 7 - Operazioni, domande valutative e percorso nel sito del Catalogo buone pratiche per le Autorità di gestione nella fase di conclusione

Fase di esito e/o risultato – obiettivo: valutare gli esiti del progetto
Output attesi: contributi per la valutazione dei risultati conseguiti

Operazioni	Domande valutative	Percorso sito Catalogo Bp
a) Valutazione del profilo di buona pratica	<ul style="list-style-type: none"> Le attese iniziali si sono tradotte in una buona pratica? 	<ul style="list-style-type: none"> compilazione scheda di pre-test
b) Comparazione dei risultati ottenuti con le buone pratiche in Catalogo	<ul style="list-style-type: none"> Quali risultati ha prodotto il progetto? 	<ul style="list-style-type: none"> selezione per tipologia di policy e di azione analisi del rating, in particolare il confronto, mediante i bollini, rispetto ai criteri della riproducibilità, trasferibilità, sostenibilità analisi comparata delle caratteristiche dei progetti elencati, in particolare sezione B, descrizione sintetica del progetto, aspetti relativi a risultati e prodotti, fattori innovativi di successo, capacità di adattamento del progetto, elementi di criticità

Figura 3 - Il pre-test come strumento di verifica del progetto

The screenshot shows the homepage of the 'buone pratiche da condividere' website. At the top, there are logos for 'bp', the European Union, the Italian Ministry of Labour and Social Policies, and 'fse'. The main navigation bar includes a search box and a 'Cerca' button. The left sidebar contains a menu with the following items: 'Registrazione e candidatura', 'Il progetto BP', 'Il Catalogo BP', 'Candida un progetto', 'Sportello virtuale', and 'Strumenti'. The main content area is divided into several sections, each featuring a project card with a title, funding source, and manager. A callout box with a hand cursor points to a 'PreTest' button on one of the project cards, with the text 'Clicca qui per il PreTest.' The bottom of the page has a footer with 'Mappa | Accessibilità | Credits'.

Tabella 8 - Operazioni, domande valutative e percorso nel sito del Catalogo delle buone pratiche per i soggetti gestori nella fase di conclusione

Fase di esito e/o risultato – obiettivo: autoposizionamento del progetto
Output attesi: contributi per test di autovalutazione

Operazioni	Domande valutative	Percorso sito Catalogo BP
a) Valutazione del profilo di buona pratica	<ul style="list-style-type: none"> • Ho realizzato una buona pratica? 	<ul style="list-style-type: none"> • compilazione scheda di pre-test
b) Valutazione del profilo di buona pratica	<ul style="list-style-type: none"> • Che tipo di buona pratica ho realizzato? 	<ul style="list-style-type: none"> • verifica del posizionamento di rating • comparazioni sul grado di innovatività del progetto, sulla rilevanza del tema di policy, sulla riproducibilità attraverso il bollino • analisi comparata delle caratteristiche dei progetti elencati, in particolare sezione B, descrizione sintetica del progetto, aspetti relativi a capacità di adattamento del progetto

trasferibilità e sostenibilità. Potranno altresì essere analizzati i risultati e i prodotti, i fattori innovativi di successo, le capacità di adattamento del progetto, le criticità, elementi tutti contenuti nella sezione B (cfr. tab. 7).

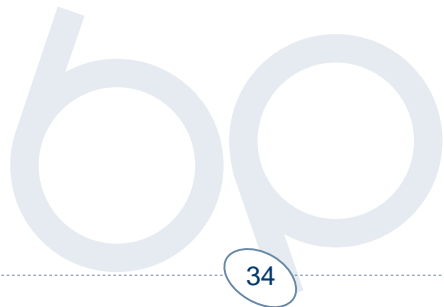
3.4.2. La conclusione dell'intervento: la riprogettazione

Venendo ai gestori dei progetti, anche per questi attori il primo passaggio sarà quello di utilizzare la modalità di classificazione "assistita" del progetto, ma con una finalità del tutto differente. Infatti, in questo caso far emergere il profilo del progetto risponde a un intento di autoposizionamento, confronto e scambio, e non di comparazione dei risultati finali. D'altro canto, come peraltro è già stato ampiamente evidenziato nella pubblicazione che accompagna il Catalogo delle buone pratiche, si deve tenere in debito conto il criterio secondo il quale una buona pratica è tale non soltanto in termini assoluti, quanto soprattutto in relazione al contesto peculiare nel quale trova origine.

Dopo la 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. Sarà possibile confrontare il posizionamento del progetto rispetto ai criteri dell'innovatività, della rilevanza della *policy* e della sua riproducibilità (cfr. tab. 8).

NOTE

- 1 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.
- 2 Cfr. *La metodologia Isfol per l'individuazione e l'analisi delle buone pratiche in ambito Fse*, Giugno 2004.
- 3 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;



www.buonepratichefse.it

www.lavoro.gov.it/Europalavoro