



buone pratiche

La catalogazione delle buone pratiche Fse: lo scenario europeo



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

La catalogazione delle buone pratiche Fse:
lo scenario europeo



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

Comitato scientifico e *mainstreaming*

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

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

Annalisa Vittore (Coordinamento delle Regioni/PP.AA)

Michele Colasanto (Esperto esterno)

Stefano Volpi (Isfol, Struttura nazionale di valutazione)

Mafalda Camponeschi (Regione Lazio)

Gruppo di lavoro tecnico del progetto

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

Cles: Daniela Pieri, Viola Delle Piane, Paolo Leon, Chiara Luigini, Lucia Costanzo, Ornella Pagano, Loredana Venditti, Maria Silano, Paolo Calbucci, Nicola Dario Conform: Amanda Colletti, Manuela Cenciarelli, Nancy Lombardi

Engineering: Pasquale Lamattina, Elena Marraffa, Walter Villella

Fondazione Brodolini: Giuseppe 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. Buone pratiche e criticità	9
1.1. Le buone pratiche nel contesto del Fse	9
1.2. La criticità nella definizione delle buone pratiche	11
2. Come individuare le buone pratiche?	14
2.1. I criteri di individuazione delle singole buone pratiche	14
2.2. I criteri di selezione dell'insieme delle buone pratiche	18
3. Informazioni chiare e standardizzate: l'importanza di valutare le buone pratiche	19
4. Il processo di raccolta e di selezione delle buone pratiche ...	22
5. Il prodotto finale	26
Allegato. Tavola sinottica delle esperienze europee di catalogazione delle buone pratiche	30

Questo manuale è il risultato del lavoro di analisi e comparazione (benchmarking) delle raccolte di buone pratiche condotto nell'ambito del progetto per la Realizzazione del "Catalogo nazionale delle buone pratiche del Fondo sociale europeo e dei Programmi e Iniziative Comunitarie realizzate in Italia" nel periodo 2000-2006, promosso dalla Direzione Generale per le politiche per l'orientamento e la formazione del Ministero del lavoro e della previdenza sociale¹. Il documento di benchmarking² si poneva come obiettivo quello di individuare i principali insegnamenti che è possibile trarre dalla comparazione delle diverse esperienze di raccolta di buone pratiche nei vari paesi europei e a livello comunitario, al fine di contribuire alla definizione e allo sviluppo di un sistema di catalogazione valido per l'Italia.

Il lavoro che presentiamo nasce dall'esigenza di far tesoro di tale varietà di situazioni e approcci metodologici e di tradurre in chiave operativa le principali conclusioni tratte dal lavoro di comparazione, al fine di proporre alcuni spunti metodologici a supporto futuro dei lavori di catalogazione delle buone pratiche (Bp) e di apprendimento reciproco a esso connessi. Il manuale si rivolge pertanto a tutti coloro, enti e individui, che a vario titolo sono coinvolti o interessati nella programmazione, nella gestione e attuazione, nel monitoraggio e nella valutazione delle iniziative comunitarie finanziate dal Fondo sociale europeo (Fse), e in special modo a tutti i soggetti, istituzionali e non istituzionali, incaricati di individuare e raccogliere le esperienze più significative realizzate grazie a finanziamenti comunitari. È opportuno precisare che la catalogazione delle *buone pratiche*, oggetto di questo manuale, costituisce una tipologia specifica tra i diversi prodotti a cui possono dare luogo le raccolte delle buone pratiche (cfr. riquadro 1). Tra questi prodotti il Catalogo rappresenta uno degli strumenti più interessanti e fruibili per un pubblico ampio e anche, come vedremo, forse tra i più esaustivi in termini metodologici e di requisiti informativi. Un catalogo è da intendersi come un prodotto finito *che raccoglie e illustra* in maniera ragionata un insieme di buone pratiche e che ne costituisce al contempo una "vetrina", liberamente e facilmente consultabile da un pubblico relativamente ampio di soggetti coinvolti a diverso titolo nella programmazione o nell'attuazione di interventi.

Il lavoro di *benchmarking* ha indicato già in fase preliminare una delle criticità centrali dell'esercizio di catalogazione, ovvero *la mancanza nel panorama comunitario di un numero significativo di esperienze strutturate*

in tal senso, tali da permettere di individuare lezioni e spunti metodologici. Si è riscontrato in altre parole che non ci sono paesi assumibili come *benchmark* nel campo della catalogazione delle buone pratiche: in linea generale nei diversi paesi tali cataloghi o altri tipi di raccolte non esistono e quando esistono sono di difficile consultazione, così come di difficile individuazione sono i criteri e la metodologia della loro realizzazione. La raccolta e l'utilizzo delle buone pratiche costituiscono da diversi anni un elemento centrale della programmazione comunitaria e sono diventati attività assai diffuse, eppure il *benchmarking* ha messo in luce che esse vengono realizzate secondo processi in parte differenziati e che danno vita a prodotti finali molto vari.

Proprio sulla base di queste criticità il presente manuale affronta in chiave operativa i principali argomenti con cui è necessario confrontarsi nella costruzione di un catalogo di buone pratiche, così come sono stati messi in evidenza dal rapporto di *benchmarking*, secondo cui la realizzazione di un'attività di catalogazione si articola, dal punto di vista logico, in varie fasi così riassumibili:

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

In accordo con tale articolazione, il presente manuale è organizzato come di seguito illustrato.

- Nel primo capitolo si traccia sinteticamente il quadro istituzionale entro cui si colloca il tema delle buone pratiche e da cui possiamo trarre un primo insieme di indicazioni riguardo al loro significato e alla loro caratterizzazione; contestualmente si fornisce una disamina delle principali criticità connesse alla definizione e alla catalogazione delle buone pratiche.
- Nel secondo capitolo viene affrontato il tema centrale della catalogazione e si fornisce un insieme di criteri per individuare e catalogare le buone pratiche, in linea con l'esperienza italiana e le più significative esperienze europee. Tali criteri vengono brevemente descritti e due in particolare, quello di efficacia e di efficienza e sostenibilità, sono oggetto di una trattazione più specifica.
- Nel terzo capitolo si prende in esame il tipo di informazioni necessarie alla predisposizione di un catalogo e si sottolinea l'importanza di poter disporre di dati che consentano una valutazione affidabile dei diversi progetti.
- Nel quarto capitolo viene descritto il processo di raccolta delle buone pratiche che solitamente si compie a due livelli: quello locale, dove

si opera una prima raccolta e selezione delle esperienze, e quello centrale, dove si opera un controllo di coerenza rispetto ai criteri di selezione e di omogeneità, in base alle informazioni fornite che vengono eventualmente integrate con dati aggiuntivi e raccolti *ad hoc*.

- Nel quinto capitolo sono illustrati gli elementi da considerare nella “confezione” del prodotto finale e vengono forniti alcuni utili suggerimenti in proposito per migliorare la fruibilità e la leggibilità del catalogo.

RIQUADRO 1 - Diverse tipologie di raccolta di buone pratiche

Le raccolte di buone pratiche danno luogo a prodotti tra loro assai differenziati, tra i quali:

- cataloghi intesi come un prodotto finito, che rappresentino una sorta di “vetrina” di buone pratiche, liberamente e facilmente consultabili e diretti a un pubblico di soggetti coinvolti nell’ideazione, progettazione e gestione di interventi;
- raccolte intese come *data base* da cui trarre a livello centrale (nazionale o comunitario) insegnamenti sui fattori di successo e sui fattori critici e, quindi, suggerimenti esposti in forma di “guide” agli operatori locali. In questo caso le raccolte rappresentano un prodotto intermedio, non necessariamente pensato per essere fruibile da un pubblico vasto;
- raccolte finalizzate allo studio in profondità di casi significativi, quale materiale di ricerca su linee di intervento specifiche, di cui può essere attentamente considerata la contestualizzazione della pratica a diversi paesi e settori di intervento. In questo caso la raccolta è solitamente parte di *rapporti di ricerca* e quindi costituisce un prodotto distante da quello che corrisponde in senso proprio a un “catalogo”;
- raccolte di buone pratiche che si sovrappongono a quelle di progetti pilota, di pratiche promettenti, di “esempi” di progetti;
- seminari, incontri, scambi informali, eventi organizzati (come convegni e mostre) per la valorizzazione di risultati innovativi, materiali di carattere divulgativo destinati alla platea dei potenziali beneficiari; si tratta di altre e, talvolta, innovative modalità di raccolta, scambio, diffusione e valorizzazione delle buone pratiche che sono comprese nel ventaglio degli strumenti qui elencati;
- raccolte, database e repertori di progetti selezionati come “esempi” o semplici liste di progetti comprendenti tutti o sottoinsiemi dei progetti finanziati, nei quali il riferimento alle buone pratiche diviene debole o del tutto inesistente, che completano questo *continuum* di prodotti.

Infine, in un quadro sinottico (cfr. *Allegato*) sono presentate le principali iniziative ed esperienze di catalogazione e raccolta esaminate dal *benchmarking* e da cui sono state tratte le indicazioni del manuale,

mettendo in evidenza in particolare i criteri di selezione delle buone pratiche e altri aspetti metodologici rispetto ai diversi elementi del *benchmark*. È utile ricordare che sebbene la suddivisione dei capitoli sia stata pensata per affrontare in ordine le diverse fasi della redazione del catalogo, tali fasi non vanno lette necessariamente in successione logica, ma in maniera “trasversale”, in modo che le indicazioni operative di ciascuna sezione vadano a completare e a integrare quelle di tutte le altre.

In sintesi

A partire dalle principali esperienze europee nell’ambito del Fse questo manuale descrive in maniera pratica e operativa le fasi principali della costruzione di un catalogo di buone pratiche (Bp).

Il Catalogo di buone pratiche è un prodotto finito, una sorta di “vetrina” liberamente e facilmente consultabile, rivolta a un pubblico di soggetti coinvolti nell’ideazione, progettazione e gestione di interventi.

La creazione di un catalogo delle buone pratiche può essere suddivisa in quattro momenti distinti: definizione e individuazione dei criteri di selezione; definizione del set di informazioni necessarie; raccolta e selezione; disegno del prodotto finale.

NOTE

1 Il progetto è stato gestito dal Rti Irs, Cles, Conform, Engineering e Fondazione Brodolini; per approfondimenti cfr. www.buonepratichefse.it.

2 Fondazione Giacomo Brodolini, *Benchmarking delle raccolte di buone pratiche del Fondo Sociale Europeo nei paesi europei e a livello comunitario*, novembre 2006.

1. Buone pratiche e criticità

Come scritto nel capitolo introduttivo, il lavoro di *benchmarking* da cui è tratto questo manuale ha posto in evidenza la mancanza di esperienze consolidate di catalogazione delle buone pratiche, soprattutto a livello dei singoli Stati membri. Tale problema è dovuto principalmente alle difficoltà di reperire informazioni sufficientemente dettagliate e omogenee rispetto alle varie iniziative prese in esame, all'eterogeneità dei fini a cui corrispondono gli esercizi di catalogazione, al grado di soggettività intrinseco a un esercizio del genere e, in ultima analisi, nella difficoltà di pervenire a una definizione di buone pratiche univoca e comunemente accettata dai diversi Stati membri, cui associare criteri condivisi e, per quanto possibile, standardizzati di individuazione.

Prima di stabilire che cosa si intende per buone pratiche e fornirne criteri di individuazione, tuttavia, è necessario soffermarsi, da un lato, sul significato e l'importanza delle buone pratiche nel contesto del Fse e dall'altro sulle criticità relative alla loro individuazione.

1.1. Le buone pratiche nel contesto del Fse

Il Regolamento 1784/1999 relativo al funzionamento del Fondo sociale europeo, all'articolo 6 stabilisce che la Commissione finanzia, *inter alia*, azioni di *carattere innovativo* e *progetti pilota* concernenti il mercato del lavoro, l'occupazione e la formazione professionale, ovvero studi, assistenza tecnica e *scambi di esperienze con effetto moltiplicatore*. I principi contenuti nell'articolo 6 vengono ulteriormente sviluppati nella Comunicazione 894/2000, nella quale la Commissione europea chiarisce come intende utilizzare le possibilità offerte dalle misure innovative per promuovere nuovi approcci e identificare esempi di buone pratiche per il periodo di programmazione 2000-2006¹. In particolare chiarisce che “nel quadro del FSE le misure innovative intendono promuovere nuovi approcci e identificare esempi di buona prassi che *possano successivamente migliorare l'attuazione delle operazioni sovvenzionate dai Fondi strutturali*. Per tale motivo il trasferimento di esperienze da un'altra fonte, ad esempio da un'altra area geografica e/o da un altro settore industriale, è anch'esso considerato innovativo”. Nella Comunicazione si specifica inoltre che per aiutare a identificare e a diffondere buone prassi innovative la Commissione sosterrà diverse tipologie di azione, come il sostegno alla creazione di reti per lo scambio di esperienze o il sostegno a progetti di divulgazione delle stesse.

Un'ulteriore indicazione riguardo alla centralità e alla finalità delle buone pratiche la troviamo nella Strategia europea per l'occupazione (*European*

Employment Strategy, Ees), con l'introduzione di un nuovo approccio alle politiche denominato *open method of co-ordination*, approccio rivisto da ultimo nel 2005, e che tra i principi chiave di tale strategia indica l'*apprendimento reciproco* (oltre alla sussidiarietà, la convergenza, l'approccio integrato e la gestione per obiettivi). Lo scambio di buone pratiche è centrale al concetto di apprendimento reciproco e ne rappresenta la metodologia essenziale in quanto si ritiene che un paese possa trarre insegnamento dall'esperienza di altri paesi, che hanno già affrontato problemi simili. La stessa Commissione europea ha sottolineato che l'*open method of co-ordination* è stato introdotto "come uno strumento di diffusione delle buone pratiche e di maggiore convergenza degli obiettivi dell'Ue che può essere utilizzato in settori dove i poteri della Comunità sono circoscritti" ².

L'enfasi sullo scambio delle buone pratiche e sulla promozione di attività di innovazione trova ampia eco anche nella *nuova programmazione 2007-2013*. Il Regolamento 1081/2006 relativo al Fse conferma non solo l'importanza delle buone pratiche come strumento centrale delle azioni di assistenza tecnica finanziate dal Fondo, ma fa diventare queste ultime parte integrante delle priorità d'azione del Fse, con particolare riferimento alle iniziative transnazionali e transregionali.

Dai punti evidenziati si evince che le buone pratiche sono centrali nella programmazione del Fse in quanto si ritiene che siano strumentali al raggiungimento di una maggiore efficacia ed efficienza delle sue attività e al raggiungimento di una sempre più chiara convergenza tra gli obiettivi principali dell'Unione europea. Contestualmente si mettono in luce alcuni aspetti centrali, che si riferiscono al carattere sperimentale e di *innovazione* di una buona pratica e all'apprendimento reciproco, dunque alla *trasferibilità* e alla *riproducibilità* di tali pratiche, nonché alla loro disseminazione. Tali aspetti verranno ripresi e integrati in fase di definizione dei criteri di selezione delle buone pratiche (cfr. cap. 2).

Asserita la centralità delle buone pratiche in questo particolare ambito della programmazione comunitaria, occorre spiegare meglio in che modo tali pratiche contribuiscano alla programmazione. Passando dal quadro normativo a quello empirico notiamo come sia ormai acquisita l'attitudine a valutare e a valorizzare le esperienze passate (o ancora in corso) alla ricerca di soluzioni e idee per nuove fasi di intervento e di programmazione. In questo senso le buone pratiche costituiscono una *base empirica importante a cui ancorare la riflessione*. Vediamo così che le buone pratiche assumono una valenza importante anche nell'ambito del *mainstreaming* delle politiche, in quanto contribuiscono non solo a individuare progetti sempre più efficaci e innovativi, ma anche a *integrare*

e *offrire spunti di riforma e di elaborazione di nuove policy*, sulla base dell'esperienza.

I Programmi comunitari sono caratterizzati da linee guida stabilite in modo coordinato a livello europeo, da canali di finanziamento provenienti almeno in parte dal "centro" e dalla realizzazione di interventi e risultati a livello decentrato. In un contesto istituzionale così schematizzabile, la raccolta e la diffusione delle buone pratiche servono a suggerire lo sviluppo di tali linee guida sulla base delle esperienze realizzate e a ri-programmare a livello nazionale e comunitario i vari cicli di interventi. A ciò fa seguito la progettazione e la realizzazione di nuove misure a livello decentrato (con un apprendimento che procede dall'esperienza al programma e ridiscende di nuovo all'esperienza) e la diffusione dei risultati ottenuti a livello "locale", facilitando lo scambio tra il gran numero di centri e attori "locali" interessati e un apprendimento per linee orizzontali (vale a dire a diversi livelli istituzionali di riferimento).

1.2. La criticità nella definizione delle buone pratiche

Il quadro delineato chiarisce, seppure in maniera sintetica, l'importanza che la Commissione europea assegna all'individuazione delle buone pratiche, nonché alla loro disseminazione e trasferibilità, ma al contempo evidenzia anche la difficoltà di "catturarle" entro parametri univoci e oggettivamente definibili, che per via della loro stessa natura non sfuggono a un certo livello di soggettività. Tale difficoltà si rileva, in particolare, quando dalla teoria si passa all'effettiva creazione di cataloghi o raccolte di buone pratiche a livello comunitario o nazionale. Questo processo si scontra infatti con numerosi ostacoli che spesso rendono problematica la stessa individuazione dei criteri o delle linee guida per procedere alla loro selezione.

A tale riguardo basti osservare come la stessa Commissione europea non sia riuscita, a parte alcune eccezioni legate a specifici interventi di *policy*, a produrre criteri univoci per l'individuazione delle buone pratiche. Ad esempio si è sostenuto che "Il programma [la Strategia europea per l'occupazione] prevedeva la definizione di criteri metodologici per la selezione e l'analisi delle buone pratiche. Nella realtà questi criteri non sono mai stati formalizzati" ³. La sostanziale assenza di linee guida condivise tra i diversi paesi fa sì che nei database comunitari siano compresi progetti considerati come buone pratiche per un paese, ma che non sarebbero reputati tali se analizzati con i criteri di un altro. In tal modo ovviamente si creano problemi di diffusione e trasferibilità delle buone pratiche.

In primo luogo uno stesso intervento può essere analizzato da diversi punti di vista. A titolo di esempio basti menzionare che la Commissione europea nella già citata Comunicazione 894/2000 indica come le azioni innovative possano essere di diverso tipo: innovazioni sul piano del processo, innovazioni sul piano degli obiettivi, nonché innovazioni relative alle strutture politiche e istituzionali e volte allo sviluppo dei sistemi. In secondo luogo va sempre considerato come i singoli Stati membri siano caratterizzati da contesti istituzionali differenti, strutture produttive diverse, specifici quadri occupazionali ecc., che rendono problematico individuare pratiche che si possano definire “buone” per tutti i paesi. È tuttavia doveroso ricordare che nonostante le difficoltà rilevate, il lavoro di *benchmarking* ha anche evidenziato che esistono diverse esperienze positive di raccolta e catalogazione di buone pratiche, come ampiamente documentato nella tavola sinottica (cfr. *Allegato*). L’iniziativa Equal ad esempio costituisce un’esperienza particolarmente positiva da questo punto di vista, sia a livello dei diversi Stati membri, alcuni dei quali hanno prodotto detti cataloghi (come ad esempio Francia, Italia, Portogallo e Regno Unito), sia a livello comunitario (cfr. *infra* riquadro 3 e *Allegato*). Questo anche perché la Commissione europea negli ultimi anni ha svolto al riguardo un’intensa attività, cercando tra l’altro di pervenire a una definizione della metodologia e dei criteri da seguire per l’individuazione delle buone pratiche. A livello dei singoli Stati membri il paese che sembra aver già concretamente realizzato alcuni sforzi di individuazione e disseminazione delle buone pratiche attraverso la predisposizione di cataloghi o di guide è il Regno Unito che, tramite la creazione di un *Evaluation Team* per i programmi diretti a soggetti con svantaggi multipli, ha individuato in modo chiaro i criteri da seguire per poter valutare come buona una determinata pratica.

In sintesi

Le buone pratiche costituiscono uno strumento fondamentale dell’attuazione del Fse e una metodologia essenziale dell’apprendimento reciproco alla base della Strategia europea per l’occupazione. Anche nella nuova programmazione Fse 2007-2013 rivestono un ruolo importante al punto da diventare parte integrante delle priorità d’azione.

Elementi centrali delle buone pratiche sono il carattere innovativo, la trasferibilità e la riproducibilità. Un’altra caratteristica importante delle buone pratiche è quella di contribuire a integrare e migliorare le *policy* di cui sono espressione. I programmi comunitari sono caratterizzati da un coordinamento a livello centrale (in termini di linee guida, *policy*, finanziamenti ecc.) e dalla realizzazione di interventi a livello decentrato. In tale contesto la diffusione delle buone pratiche serve a suggerire lo sviluppo delle linee guida sulla base delle esperienze realizzate e a ri-programmare i vari cicli di interventi.

Tuttavia, è insita nella stessa natura delle buone pratiche una certa difficoltà nel circoscriverle e nel pervenire a metodi di raccolta omogenei nei diversi paesi europei, anche se non mancano esperienze positive in proposito.

NOTE

- 1 Cfr. Commissione delle Comunità Europee, *Comunicazione della Commissione sull’attuazione di azioni innovative nel quadro dell’articolo 6 del regolamento del Fondo sociale europeo per il periodo di programmazione 2000-2006*, COM/2000/0894 def., Bruxelles, 12 gennaio 2001.
- 2 Cfr. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Strengthening the Social Dimension of the Lisbon Strategy: Streamlining Open Coordination in the Field of Social Protection*, Bruxelles, 2003.
- 3 Cfr. Florence Lefresne, *Les Peer Reviews: regards croisés sur les mises en oeuvre nationales de la Stratégie européenne pour l’emploi*, Institut de Recherches Economiques et Sociales, Paris décembre 2004.

2. Come individuare le buone pratiche?

L'elemento centrale di ogni processo di catalogazione è senza dubbio la definizione di pratiche che si vuole adottare e di conseguenza l'individuazione dei criteri di identificazione relativi. Il *benchmarking* ha infatti messo in evidenza che, nelle esperienze di catalogazione più solide e strutturate, la definizione di buona pratica richiede il ricorso a diversi parametri di selezione, in altre parole deve soddisfare, *in toto* o in parte, un determinato insieme di requisiti.

La catalogazione delle pratiche di un determinato programma presuppone che esse vengano innanzitutto selezionate all'interno dell'insieme dei progetti realizzati.

Si è visto che, sebbene tale operazione venga svolta spesso in assenza di criteri espliciti e di informazioni sufficienti, facendo necessariamente ricorso alla valutazione soggettiva e a criteri impliciti dei responsabili dei progetti e/o di esperti e funzionari addetti incaricati della predisposizione della raccolta, la definizione di criteri di individuazione rappresenta un elemento indispensabile per giungere a un catalogo di pratiche che diventi veramente un deposito di esperienze capace di favorire la valorizzazione e l'apprendimento.

In generale, anche a questo proposito, nel panorama europeo si riscontra la presenza di approcci in parte differenti, dai quali tuttavia è possibile evincere alcuni elementi comuni.

In primo luogo, è necessario distinguere i *criteri di individuazione* delle singole buone pratiche dai *criteri di selezione* dell'insieme delle buone pratiche che entrano a far parte della raccolta. I primi come abbiamo visto sono i criteri che caratterizzano una buona pratica come tale e sono strettamente legati alla sua definizione. I secondi invece sono criteri aggiuntivi che rispondono all'esigenza di assicurare una certa varietà all'interno delle buone pratiche che verranno inserite nel catalogo.

2.1. I criteri di individuazione delle singole buone pratiche

L'esercizio di *benchmarking*, sulla base di un'analisi dettagliata delle esperienze europee di raccolta e catalogazione delle buone pratiche, ci fornisce gli elementi che ci permettono di definire una buona pratica e di individuarne i criteri di selezione. Tali criteri corrispondono sostanzialmente all'insieme di requisiti formulati per la realizzazione del Catalogo italiano di buone pratiche, nel cui ambito è stato realizzato lo studio sul *benchmarking* e il presente manuale¹. In questa sede, i parametri vengono necessariamente riportati in termini generali, quindi hanno un significato

ampio, suscettibile di essere articolato e specificato in modo più stringente in relazione alle diverse linee di intervento alle quali possono essere applicati.

I criteri di individuazione delle buone pratiche proposti sono:

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

In altre parole definiamo buona pratica un'iniziativa che: a) sia efficace nel raggiungimento dei risultati attesi; b) sia sostenibile ed efficiente; c) presenti elementi di innovazione; d) possa essere riprodotta in altri contesti geografici e/o settoriali; e) sia coerente nella sua formulazione; f) presenti elementi concreti che possano contribuire alla riformulazione e al miglioramento delle politiche settoriali e di programmazione. Naturalmente tutte queste caratteristiche dovranno essere dimostrabili e dunque supportate da un adeguato livello e quantità di informazioni. Nei due paragrafi che seguono approfondiamo due criteri che rivestono particolare importanza nell'individuazione delle buone pratiche e che richiedono una spiegazione più articolata.

2.1.1. Efficacia

Una pratica è unanimemente ritenuta un progetto che ha dato prova di aver raggiunto risultati positivi. Il buon funzionamento e dunque i buoni risultati ottenuti (e ottenibili) dipendono da circostanze molteplici di cui non è facile tenere conto simultaneamente.

Il criterio dell'efficacia richiede che la pratica abbia generato risultati adeguati rispetto agli obiettivi prestabiliti e agli effetti attesi. Il riscontro degli effetti conseguiti rispetto a quelli attesi richiede una misurazione *ex post* (a chiusura dell'intervento) dei primi e non una semplice coerenza *ex ante* tra i primi e i secondi.

Tale misurazione pone problemi di natura informativa estremamente ampi, che coinvolgono il tema del *monitoraggio* e della *valutazione* di efficacia di un intervento. Come vedremo, nei casi in cui non sia stato realizzato il monitoraggio di un progetto, che consiste nella rilevazione di informazioni nelle varie fasi della sua realizzazione e a diversa distanza di tempo dalla sua chiusura, appare pressoché impossibile verificare il requisito dell'efficacia se non su base soggettiva e aneddotica.

Il criterio dell'efficacia potrebbe essere ulteriormente specificato in riferimento a:

- effetti *diretti* (sui beneficiari);
- effetti *indiretti* (sul contesto socio-economico), come ad esempio tramite circolazione di idee, motivazioni, informazioni, *peer group effects*, imitazione, creazione di norme sociali;
- effetti *intermedi* (nel corso della realizzazione);
- effetti *finali* di breve e lungo periodo;
- effetti *inattesi* (positivi o negativi) cioè non rientranti tra gli obiettivi.

Gli effetti diretti poiché riguardano i beneficiari sono considerati esplicitamente nella gran parte delle rilevazioni di buone pratiche dei diversi paesi, in quanto corrispondono il più delle volte all'obiettivo esplicito del progetto. Gli effetti indiretti, che riguardano il contesto socio-economico di riferimento, possono rappresentare in alcuni casi il principale risultato di un intervento.

2.1.2. Efficienza e sostenibilità

Questi due criteri per certi versi complementari fanno riferimento alla necessità di assicurare che una buona pratica sia da un lato compatibile con le risorse esistenti, anche relativamente alla comparazione dei costi della pratica rispetto a iniziative analoghe, e dall'altro sia capace di generarne di nuove. Vediamo di specificare meglio, anche alla luce delle indicazioni desumibili dall'analisi delle esperienze europee, questa formulazione.

In primo luogo consideriamo un criterio di *efficienza*, vale a dire la necessità che la buona pratica presenti un soddisfacente rapporto tra risorse assorbite per la sua realizzazione e risultati conseguiti. È evidente, infatti, che una politica che pure abbia prodotto risultati positivi, potrebbe risultare non del tutto soddisfacente se confrontata con iniziative analoghe che abbiano raggiunto risultati simili con un minore impiego di risorse.

Al di là di questo importante requisito di efficienza, il criterio di *sostenibilità* potrebbe richiedere che la buona pratica sia in grado di continuare ad esistere o a produrre effetti anche oltre la durata dell'intervento da cui essa scaturisce. Più precisamente, la sostenibilità potrebbe assumere il significato di:

- capacità di generare risorse ulteriori; e/o
- capacità di generare risultati oltre la durata dell'intervento.

Secondo questa definizione, affinché una pratica sia efficiente e sostenibile è necessario che determini situazioni con un bilancio favorevole tra costi e benefici per i soggetti coinvolti (ad esempio i datori di lavoro), così da determinare un atteggiamento di interesse da parte di chi deve metterla in atto e una disponibilità a sostenerne i costi. Per un altro verso la sostenibilità come capacità di generare effetti positivi, anche oltre la durata dell'intervento, richiede che quest'ultimo risulti compatibile con i caratteri strutturali del contesto in cui si colloca (organizzazioni e imprese, il mercato locale del lavoro ecc.) o introduca elementi (atteggiamenti culturali, forme di coordinamento ecc.) in grado di incidere sul contesto e quindi con effetti a livello strutturale, così da consentire il protrarsi della pratica in modo autonomo. Ad esempio, la partecipazione attiva dei lavoratori anziani può essere facilitata da specifiche misure di cui questi sono destinatari, ma gli effetti positivi che tali misure possono produrre sono suscettibili di essere protratti, rafforzati e ampliati se riescono a incidere anche sugli atteggiamenti culturali e sulle strategie di gestione delle risorse umane da parte delle imprese.

Si deve aggiungere, inoltre, che l'attenta considerazione delle risorse impiegate in un progetto dovrebbe tenere conto non solo di quelle finanziarie, a cui si limita normalmente l'informazione fornita sulla buona pratica, ma anche di aspetti che possono risultare decisivi quali fattori di successo di un intervento.

Al di là delle risorse finanziarie, in molti progetti le risorse professionali (qualità professionale del personale coinvolto) e le risorse tecnologico-logistiche (tecnologie, software, qualità degli ambienti, loro accoglienza e accessibilità) rappresentano fattori decisivi per la riuscita dell'intervento.

2.2. I criteri di selezione dell'insieme delle buone pratiche

Occorre tenere presente che l'applicazione rigida di una griglia di criteri di individuazione potrebbe portare ad accettare come buona pratica un insieme poco bilanciato rispetto alla varietà di esperienze effettivamente realizzate e rientranti in un dato programma. Viceversa, è preferibile che una raccolta di buone pratiche rappresenti tale varietà, offrendo riferimenti relativi alle differenti *tipologie di progetto*, alle *diverse linee di intervento* e ai *diversi ambiti territoriali*.

La necessità di garantire questa *varietà*, rispetto a un elenco di caratteristiche predefinite, è sottolineata da alcune rilevanti esperienze prese in esame, nelle quali la selezione finale è stata fatta in base al criterio della rappresentatività in relazione alle caratteristiche prese in esame, come ad esempio:

- *risorse* utilizzate per l'implementazione del progetto, in termini sia di risorse finanziarie sia di capitale umano e tecnologico;
- *regioni/aree* interessate dall'intervento;
- *tipologie* di azioni attuate/sperimentate;
- *scala dell'intervento* (locale, regionale, nazionale o comunitario);
- *destinatari* del progetto.

In sintesi

La definizione di buone pratiche e l'individuazione dei criteri di identificazione costituiscono la chiave di volta di ogni processo di catalogazione delle stesse. La definizione di buona pratica fa generalmente riferimento a un set di requisiti o criteri che la pratica deve soddisfare.

Definiamo buona pratica un'iniziativa che: sia efficace nel raggiungimento dei risultati attesi; sia sostenibile ed efficiente; presenti elementi di innovazione; sia riproducibile in altri contesti geografici e/o settoriali; sia coerente nella sua formulazione progettuale; presenti elementi concreti che possano contribuire alla riformulazione e al miglioramento delle politiche settoriali e di programmazione.

Oltre ai criteri di individuazione delle singole buone pratiche esistono anche criteri di selezione di buone pratiche nel loro insieme, che rispondono all'esigenza di assicurare una certa varietà all'interno di esse.

NOTE

1 Si tratta di criteri che fanno riferimento a loro volta alla metodologia sviluppata dall'Isfol, cfr. Isfol, *La metodologia ISFOL per l'individuazione e l'analisi delle Buone Pratiche nell'ambito FSE, 2004*.

3. Informazioni chiare e standardizzate: l'importanza di valutare le buone pratiche

Abbiamo visto come i cataloghi rappresentino solo uno dei prodotti generati da raccolte di buone pratiche, quello forse più esauriente sotto il profilo dell'impianto metodologico e delle informazioni richieste. Un catalogo, infatti, presuppone un esame e una selezione sistematici di tutte, o quasi, le esperienze realizzate e dunque la *disponibilità di informazioni capillari* e sufficientemente standardizzate.

Il livello e la tipologia di informazioni necessarie alla compilazione delle schede del Catalogo delle buone pratiche derivano principalmente dagli altri criteri di selezione che vengono scelti.

In generale, a criteri più penetranti fa riscontro l'esigenza di informazioni più dettagliate e complesse. Come si è già detto (cfr. *infra* par. 2.1.1), tali informazioni, in realtà, non si limitano a fornire "dati" ma devono contenere, o consentire, elementi di "valutazione" (ad esempio riguardo l'efficacia, l'efficienza, l'innovatività). Il requisito informativo, quindi, può scontrarsi con l'informazione effettivamente disponibile, la quale può risultare meno soddisfacente, capillare e omogenea di quanto richiesto. Questa difficoltà trova pieno riscontro nell'esperienza così come rilevata dal *benchmarking* e viene denunciata in molti documenti relativi a raccolte europee di buone pratiche, di livello comunitario e nazionale. L'insegnamento che se ne deve trarre è che la raccolta di buone pratiche, pur collocandosi, dal punto di vista temporale, dopo la realizzazione degli interventi, andrebbe prevista e programmata sin dall'inizio, contestualmente alla programmazione degli interventi stessi. Ciò al fine di rendere possibile una raccolta delle informazioni necessarie in forma utile al processo di selezione delle buone pratiche, la cui realizzazione richiede, in particolare,

RIQUADRO 2 - Il Rapporto Best 2004: la valutazione come parte integrante della raccolta delle buone pratiche

Nel 2001 la Commissione europea ha lanciato il progetto Best per la promozione dell'imprenditorialità femminile, con l'obiettivo di identificare buone pratiche e di pervenire al *benchmarking* dei provvedimenti attuati dagli Stati membri. La singolarità di questo progetto risiede nell'accurata valutazione delle misure di sostegno all'imprenditorialità femminile che è stata compiuta. La valutazione, e la conseguente raccolta di informazioni, ha riguardato i tre momenti principali del processo di valutazione che corrispondono a tre fasi del ciclo di vita di un progetto: la fase di avvio (valutazione *ex ante*); quella di attuazione (monitoraggio) e quella finale (valutazione *ex post*). Nella tabella 1 sono riassunti i diversi momenti della valutazione, con i relativi obiettivi e compiti.

che le indicazioni rilevate siano sufficientemente omogenee tra i diversi interventi sperimentati a livello nazionale.

In particolare, la possibilità di procedere a una raccolta di buone pratiche non attraverso soluzioni estemporanee, ma a partire da una base informativa ampia e affidabile, *dipende dalla programmazione e definizione di un sistema di monitoraggio delle azioni da realizzare.*

È quindi richiesto un *approccio integrato*, in cui l'attuazione del progetto e il suo monitoraggio procedano di pari passo sin dall'inizio.

In sintesi

Un catalogo richiede la disponibilità di informazioni capillari e sufficientemente standardizzate che derivano principalmente dai criteri di selezione scelti. In particolare se i criteri di selezione richiedono un'analisi di efficacia, efficienza e innovatività del progetto la base informativa dovrà includere elementi che permettano una valutazione di questi criteri, anche se tale requisito informativo si può scontrare con la reale disponibilità di informazioni.

L'insegnamento che si deve trarre per ovviare a questo ostacolo è che la raccolta di buone pratiche, pur collocandosi di solito, dal punto di vista temporale, dopo la realizzazione degli interventi, andrebbe prevista e programmata sin dall'inizio, contestualmente alla programmazione degli interventi stessi, prevedendo un sistema di raccolta dati relativi al monitoraggio e alla valutazione delle buone pratiche.

Tabella 1 - Il Rapporto Best 2004

La valutazione come parte integrante della raccolta delle buone pratiche (Fonte: Evaluations Actions and Measures Promoting Female Entrepreneurship, IFGH 2002).

Momenti della valutazione	Scopo	Compiti
Valutazione del contesto e logica di intervento di un programma	<ul style="list-style-type: none"> • esaminare il programma all'interno del contesto economico, sociale e politico • precisare gli obiettivi quando essi non sono espressi in modo chiaro • comprendere come funziona il programma e come sono connesse le sue caratteristiche • valutare l'importanza del programma • valutare la coerenza del programma • stabilire criteri per analizzare gli effetti di un programma 	<ul style="list-style-type: none"> • analizzare le esigenze del gruppo (dei gruppi) target • delineare le priorità degli obiettivi, le strategie implicite e le ipotesi sottostanti • analizzare i bisogni del gruppo target rispetto agli obiettivi del programma • stabilire il grado di complementarità all'interno di un programma e in relazione ad altri programmi simili
Monitoraggio e valutazione dell'implementazione di un programma	<ul style="list-style-type: none"> • fornire un feedback continuo sull'implementazione del programma e identificare miglioramenti potenziali • stabilire se il programma resta indirizzato al raggiungimento degli obiettivi di partenza • identificare le ragioni per cui l'azione del programma ha o no successo • fornire dati per l'analisi dei risultati e dell'impatto del programma 	<ul style="list-style-type: none"> • elaborare un insieme di indicatori di monitoraggio dei progressi del programma • analizzare il modo in cui opera il programma • identificare i punti di forza e di debolezza del programma
Valutazione degli effetti di un programma	<ul style="list-style-type: none"> • stabilire gli effetti (risultati e impatto) del programma • stabilire se il programma ha raggiunto i suoi obiettivi • valutare l'efficacia • fornire argomentazioni per il proseguimento del finanziamento o per l'allargamento del programma 	<ul style="list-style-type: none"> • scegliere una struttura di valutazione appropriata • scegliere indicatori e metodi di raccolta dati appropriati • analizzare i dati e fare una stima degli effetti di rete prodotti dal programma • confrontare i risultati ottenuti con gli obiettivi del programma • confrontare i risultati ottenuti con le risorse messe in campo dal programma

4. Il processo di raccolta e di selezione delle buone pratiche

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

Il processo di raccolta delle buone pratiche tende ad articolarsi in due fasi o, meglio, attraverso due “filtri”, distinti e complementari, che, per semplicità, possono essere definiti l’uno “locale” e l’altro “centrale”. La logica dell’apprendimento mediante lo scambio delle esperienze e il coinvolgimento attivo dei vari soggetti interessati a ogni livello trovano un’espressione in strumenti che raccolgono le buone pratiche prodotte a livello locale (cioè nazionale, regionale o ancor più disaggregato, a seconda dei casi) e danno loro visibilità e accessibilità. Il livello nazionale e, più ancora, quello comunitario, svolgono la funzione di centro di coordinamento di tali sforzi e possono offrire la “piazza” nella quale realizzare gli scambi in modo visibile e accessibile.

Il filtro locale consiste in un’*autovalutazione* dei vari progetti realizzati da parte dei responsabili, ai quali si chiede di candidare alcuni di questi progetti a entrare nella lista delle buone pratiche. Nelle esperienze più strutturate l’autovalutazione viene svolta sulla base di criteri prestabiliti e deve essere supportata dall’illustrazione degli elementi principali della pratica e dalla sua rispondenza ai criteri stessi. Il passaggio di informazioni tra il livello locale e quello centrale può avvenire in forme diverse, come attraverso questionari, modulistica, incontri ecc.

Il filtro successivo è quello centrale, attraverso il quale le pratiche candidate sono *sottoposte a un’ulteriore verifica*. Quest’ultima può essere affidata a un *evaluation team*, a gruppi di esperti, a organismi amministrativi o a gruppi misti composti da rappresentanti del livello locale e centrale (come ad esempio i *peer review groups*) e ha lo scopo di selezionare le buone pratiche da includere nella raccolta finale. Le indicazioni fornite dal livello locale *possono essere integrate da informazioni aggiuntive* reperite tramite visite, analisi di materiali, interviste approfondite, *case studies*, incontri.

Le due fasi, “locale” e “centrale”, sono da considerare, come si è detto, complementari e non sostitutive. Infatti la prima si avvale del vantaggio derivante da una conoscenza diretta e sedimentata attraverso l’esperienza

del contesto socioeconomico locale e di quello istituzionale, oltre che del singolo progetto. Tale conoscenza consente agli attori locali di individuare gli elementi di successo e di valutare la rispondenza tra effetti attesi e conseguiti, di apprezzare inoltre gli effetti indiretti e di individuare quelli innovativi.

D’altro canto, il filtro centrale dovrebbe garantire la rispondenza delle buone pratiche ai requisiti comuni che le identificano. Alcuni di questi requisiti, come ad esempio la trasferibilità e l’efficienza, potrebbero essere difficilmente verificati a livello locale in quanto presuppongono la conoscenza delle diversità dei contesti socio-economici e istituzionali o richiedono un’analisi comparativa tra progetti realizzati in diversi settori o territori. Le due fasi si avvalgono quindi di informazioni e conoscenze diverse e appaiono entrambe necessarie per giungere a una raccolta bilanciata e capace di tenere conto dei molteplici aspetti che definiscono una buona pratica. Una selezione delle buone pratiche attraverso il solo filtro centrale dovrebbe affidarsi esclusivamente a indicatori e algoritmi ma non sarebbe in grado di cogliere quegli elementi qualitativi, e forse più sfuggenti a una misurazione oggettiva, che contribuiscono a fare di un’iniziativa una pratica di successo. D’altro canto, in assenza di un filtro centrale, sarebbe difficile assicurare la necessaria omogeneità nella verifica dei criteri di individuazione delle buone pratiche. Inoltre vi sarebbe il rischio che l’interesse degli attori locali a essere inclusi nella raccolta di buone pratiche prevalga su una valutazione di merito.

Un aspetto collaterale, eppure potenzialmente molto importante, del processo di raccolta e selezione delle buone pratiche, così come si è già detto in questo capitolo, risiede nel fatto che si tratta di un processo che coinvolge diversi gruppi di individui (i responsabili locali dei progetti, i funzionari dell’autorità di gestione, i partner dei progetti ecc.). Oltre a facilitare la raccolta e la selezione delle buone pratiche, l’interazione fra questi diversi soggetti può diventare un veicolo di scambio e di disseminazione delle stesse. Infatti, le persone che vi prendono parte costituiscono “comunità” o reti informali di relazioni e di scambi di informazioni che potremmo definire *communities of practice*, nell’ambito della programmazione e progettazione degli interventi a favore dell’occupazione e dell’inclusione sociale.

In tale contesto con l’espressione *communities of practice* ci riferiamo a quel processo di apprendimento “sociale” o “socializzato” che si verifica qualora all’interno di un gruppo di individui, che condividono un obiettivo, questi ultimi interagiscono al fine di ottenere quel dato obiettivo. Nel campo dello studio dei processi di apprendimento e della creazione della conoscenza, che costituiscono le basi concettuali della metodologia delle

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

RIQUADRO 3 - Il database Equal ed Equal Asset: esempi di raccolta di buone pratiche

Equal è l’iniziativa comunitaria cofinanziata dal Fondo sociale europeo per promuovere la sperimentazione di approcci e politiche innovativi e per contrastare il fenomeno della discriminazione e della disuguaglianza nel mercato del lavoro. Il Db Equal è una delle raccolte di buone pratiche tra le più ampie a livello comunitario. Il processo di inserimento delle buone pratiche è validato da un *peer review group*, che esamina gli interventi considerati buone pratiche dai singoli Stati membri.

Il processo di raccolta delle buone pratiche nell’ambito di Equal viene condotto in stretta collaborazione tra i servizi della Commissione e gli esperti degli Stati membri, dal momento che questi ultimi forniscono agli esperti della Commissione pareri e consensi relativi alle pratiche da loro ritenute “buone” avendo, ciascun paese, un proprio processo per la valutazione dei risultati.

Scopo principale dell’Accordo di cooperazione transnazionale *Equal Asset* è lo scambio e il trasferimento di esperienze, know-how e *best practices* nella lotta contro differenti problemi legati all’esclusione sociale e all’esclusione sul lavoro.

La raccolta delle buone pratiche avviene in *due fasi*:

- a) ciascun partner deve individuare e analizzare, sulla base dei criteri condivisi, le buone pratiche sperimentate nel proprio paese. Egli si trova nella condizione migliore per farlo, in quanto conosce il proprio contesto, le sue problematiche e, in molti casi, le esperienze che possono essere considerate come buone pratiche;
- b) una volta selezionate, le buone pratiche vengono inviate al responsabile del database, che le esamina cercando anche di verificare la possibilità di trasferirle in un contesto geografico differente.

Solo quei progetti che vengono selezionati in entrambi i processi vengono inclusi nel database. Il database (tradotto nelle diverse lingue dei partner) è stato pubblicato in un Cd Rom ed è disponibile anche in alcuni siti dei partner.

In sintesi

Il processo di raccolta e selezione delle buone pratiche avviene normalmente in due fasi: la prima a livello “locale”, la seconda a livello “centrale”. Esse sono distinte e complementari e corrispondono a due diversi processi di selezione o “filtri”. Il filtro locale consiste solitamente in un’autovalutazione, da parte dei responsabili dei progetti, che deve essere coerente con i criteri di individuazione prestabiliti ed essere supportata da elementi descrittivi e valutativi adeguati.

Il filtro centrale sottopone a una verifica di coerenza e affidabilità delle informazioni fornite le pratiche che sono state candidate. I metodi di convalida delle buone pratiche

sono molteplici, ma fanno solitamente riferimento a gruppi di esperti o a team di valutazione. È possibile che in questa fase si decida di raccogliere ulteriori informazioni riguardo ai progetti (tramite interviste, questionari ecc.).

5. Il prodotto finale

A completamento di questa guida operativa sulla catalogazione delle buone pratiche e sulla base di quanto definito rispetto ai punti precedenti, è necessario ancora fornire alcune indicazioni sulla definizione del disegno del prodotto finale.

Il Catalogo delle buone pratiche del Fondo sociale europeo vuole rappresentare uno strumento utile nella strategia di scambio e valorizzazione di esperienze al fine di favorire un apprendimento reciproco e continuo. Di conseguenza, il suo valore non dipende soltanto dal suo contenuto informativo, ma anche dal modo in cui è strutturato, dalle caratteristiche di fruibilità e dalla sua capacità di veicolare in modo efficace tale contenuto. È dunque importante che si tenga conto di questi requisiti nel concepire la struttura dei singoli elementi che lo costituiscono.

Innanzitutto è importante sottolineare che la struttura del Catalogo deve essere pensata avendo in mente gli *obiettivi* e i *destinatari*, in modo da impostare il dettaglio e l'organizzazione delle informazioni a partire dalle aspettative di questi ultimi, dallo stock di informazioni che essi possiedono e, viceversa, dalle esigenze informative, nonché dalle modalità di fruizione a cui essi fanno ricorso.

Se la raccolta serve a rendere accessibili a un *vasto pubblico di soggetti interessati* un repertorio di idee ed esperienze, il prodotto dovrà caratterizzarsi per un'elevata accessibilità e fruibilità, i contenuti dovranno essere capaci di evidenziare in particolare i fattori di successo e gli elementi innovativi e non limitarsi a una rendicontazione "piatta", di carattere meramente amministrativo e descrittivo.

Qualora gli utenti finali siano rappresentati dalla platea di *responsabili e operatori a vario titolo dei progetti*, l'obiettivo del catalogo sarà di fornire loro idee operative e suggerimenti che possono trarre dalle esperienze già realizzate o in corso.

- *Scheda delle buone pratiche.* L'elemento centrale del catalogo è naturalmente costituito dalla scheda di buone pratiche, che dovrà essere pensata in modo tale da permettere, grazie a una catalogazione il più possibile standardizzata e omogenea delle buone pratiche, una facile consultazione. Normalmente la scheda dovrebbe contenere sia elementi narrativi del progetto sia informazioni qualitative, che ne facilitino la lettura e la consultazione (la scheda utilizzata per il Catalogo italiano può essere consultata e scaricata dal sito del progetto, all'indirizzo www.buonepratiche.fse.it). Nell'ideazione della scheda si deve prestare attenzione a non seguire modelli eccessivamente burocratici o "scientifici". Una maggiore efficacia può derivare da uno

stile comunicativo capace di offrire suggestioni e di favorire l'apprendimento, oltre che di fornire semplici informazioni. Oltre agli *elementi informativi* di base (descrizione del progetto e delle sue caratteristiche), le schede dovrebbero evidenziare, sia pure in modo sintetico, gli *elementi di successo* o di difficoltà, gli elementi innovativi, i casi di problem solving, gli eventuali effetti di tipo indiretto o di lunga durata ecc., per dare modo al lettore di individuare i criteri che sono stati presi in considerazione al fine di selezionare lo specifico intervento come una buona pratica (ovvero quegli elementi quantitativi e qualitativi che lo qualificano in tal senso). Dalla varietà di raccolte di buone pratiche consultabili emerge anche l'indicazione che un catalogo che contenga un numero elevato di schede può risultare meno facilmente fruibile di una raccolta limitata a più ristretti numeri. Questo risultato appare paradossale in quanto una raccolta più ampia offre potenzialmente maggiori informazioni e percorsi di ricerca, ma rischia di risultare un prodotto eccessivamente complesso.

- *Casi esemplari.* Un suggerimento in questa direzione che può essere tratto da alcune esperienze europee consisterebbe nel selezionare dalle buone pratiche inserite in catalogo un ristretto (non più di quindici-venti casi) sottocampione di "casi esemplari", che presentino elementi di particolare interesse e sui quali si disponga di un'informazione completa, eventualmente reperita anche attraverso analisi in profondità condotte *ad hoc*. Questi casi esemplari potrebbero essere presentati sotto forma narrativa, con un'articolazione più estesa e curata rispetto alla scheda standard. Nell'insieme, la ristretta selezione di casi esemplari potrebbe costituire una sorta di "vetrina" in cui si anticipano le possibilità di scoperta racchiuse dal catalogo e un invito alla sua consultazione.
- *Elementi aggiuntivi.* Oltre alle schede il catalogo potrebbe contenere alcuni *strumenti aggiuntivi* che aumentino l'efficacia e le funzioni che lo stesso è in grado di svolgere, come ad esempio l'introduzione di indici ragionati delle schede, di casi esemplari esposti con approfondimenti, di "guide" sintetiche per la progettazione e realizzazione di misure in specifici campi di intervento.
- *Modalità di consultazione.* Molto rilevanti ai fini della fruibilità sono anche le modalità di consultazione dei cataloghi, strettamente correlate all'impostazione e ai criteri di selezione individuati. Dal lavoro di *benchmarking* emerge ad esempio come talvolta i database di buone pratiche disponibili on line prevedano modalità di consultazione eccessivamente rigide, che richiedono la digitazione

di titoli di progetti specifici o chiavi di ricerca inadeguate, presupponendo un possesso di informazioni che invece potrebbero essere mancanti. È importante dunque tener presente che modalità di fruizione troppo rigide, sia pure entro sistemi tecnologici complessi e raffinati, possono rappresentare, in certi stadi della consultazione di un catalogo, barriere piuttosto che opportunità e vanno perciò attentamente valutate.

- *Supporto e modalità di aggiornamento.* A tal proposito assai rilevanti sono anche il formato del supporto (cartaceo, su sito web, Cd-Rom), da cui derivano direttamente l'accessibilità e la fruibilità del prodotto stesso. Infine, se il catalogo costituisce un prodotto dinamico, è necessario prevedere le modalità di un suo costante aggiornamento, ad esempio invitando i responsabili dei progetti a presentare le schede di valutazione via via che le azioni si concludono, e stabilendo un calendario di "revisione" che permetta di aggiungere nuove pratiche.

In sintesi

Obiettivo principale di un catalogo delle buone pratiche è di agevolare la disseminazione di queste ultime e facilitare lo scambio di esperienze. Il prodotto finale (il Catalogo) deve essere dunque concepito in modo da risultare fruibile e agevolmente consultabile. La fruibilità del Catalogo dipende anche dalla scelta del supporto editoriale (sia cartaceo che on-line) e dalle modalità di consultazione e possibilità di ricerca che tale supporto permette. In proposito il primo punto da considerare è la definizione delle finalità di questo strumento e dei destinatari, in modo da impostarne la struttura tenendo conto delle esigenze di questi ultimi.

Il Catalogo conterrà necessariamente le schede che descrivono in forma standardizzata le buone pratiche, mettendone in evidenza gli elementi di successo. La scelta oculata dei criteri aggiuntivi dovrebbe assicurare una certa varietà all'interno delle stesse. Qualora il numero di schede dovesse essere molto elevato si può ricorrere alla presentazione di un numero limitato di casi esemplari.





Allegato

Tavola sinottica delle esperienze europee di catalogazione delle buone pratiche

Tavola sinottica delle esperienze europee di catalogazione delle buone pratiche

Fonte	Raccolta	Criteri di selezione delle buone pratiche	Annotazioni
Commissione Europea, Dg Lavoro e affari sociali	Anzianità e occupazione: individuazione di buone pratiche per aumentare le opportunità di impiego e per conservare il livello di occupazione dei lavoratori più anziani, 2006	<ul style="list-style-type: none"> • efficacia dell'azione rispetto all'obiettivo di aumentare l'età dell'uscita dal lavoro; • cost-effectiveness; • integrazione nel contesto nazionale; • trasferibilità ad altre imprese. <p>La selezione dei casi ha inoltre tenuto conto della varietà delle buone pratiche rispetto a settori, professioni e qualifiche del personale.</p>	<p>Tipologia: è un ampio progetto di ricerca europeo che presenta una selezione di 41 buone pratiche.</p> <p>Punti di debolezza: La Bp è identificata in base alle informazioni sui risultati attesi anziché in base a quelli effettivamente conseguiti.</p>
Dg Lavoro e affari sociali	Database Equal	<p>Gli elementi considerati utili per individuare una buona pratica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • azione rilevante rispetto alle priorità di policy attuali e future; • risposte concrete a queste priorità di policy; • risultati verificabili e affidabili; • potenziale di trasferibilità; • innovazione rispetto alla prassi. 	<p>Tipologia: database</p> <p>Punti di forza: è il database più ampio esistente in ambito comunitario (con oltre 2.000 interventi).</p> <p>Processo di raccolta delle buone pratiche: il processo di raccolta e inserimento di Bp avviene in stretta collaborazione tra gli esperti nazionali e i funzionari della Commissione.</p> <p>Criteri di selezione – Mainstreaming: Le Bp vengono valutate anche in base alla loro rilevanza ai fini di sviluppo di future policy. Il mainstreaming avviene attraverso la redazione di note di policy (policy briefs) e presentazioni in convegni e forum.</p>

Fonte	Raccolta	Criteri di selezione delle buone pratiche	Annotazioni
Commissione Europea Dg Imprese	Promuovere l'Inprenditorialità femminile. Rapporto Best, n. 2-2004	<ul style="list-style-type: none"> • attualità (l'azione è in vigore); • obiettivi chiari; • orientamento al cliente (la natura dell'azione è idonea a soddisfare i bisogni delle imprenditrici attuali e potenziali); • massa critica (l'azione è destinata a una massa critica di potenziali imprenditrici); • documentazione (il successo e/o l'evoluzione dell'azione vengono documentati mediante monitoraggio o valutazione dei dati). 	<p>Tipologia: ricerca finalizzata alla catalogazione di Bp.</p> <p>Livello di informazioni: la selezione delle Bp avviene sulla base di un attento lavoro di valutazione delle azioni (ex ante, in itinere ed ex post).</p> <p>Elementi aggiuntivi rispetto al prodotto finale: il progetto prevedeva la creazione di un Forum europeo per lo scambio di informazioni.</p>
Equal – Finlandia, Irlanda, Francia, Spagna, Lussemburgo e Lituania	Asset – Accordo di cooperazione transnazionale	<ul style="list-style-type: none"> • innovazione; • adeguatezza al contesto attuale; • buoni risultati; • capacità di trasferire l'esperienza a contesti simili. 	<p>Tipologia: ricerca finalizzata alla catalogazione di Bp.</p> <p>Punti di forza: un progetto di raccolta di Bp prevede una metodologia chiara e precisa di selezione e raccolta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • definizione di Bp e dei criteri di selezione; • definizione del modello della scheda per descrivere la Bp; • indicazione dell'iter per inserire una Bp nel Db. <p>Processo di raccolta delle buone pratiche: la raccolta di Bp avviene in due fasi (autovalutazione del partner di progetto e verifica del responsabile del Db).</p>

(segue)

Fonte	Raccolta	Criteri di selezione delle buone pratiche	Annotazioni
Fondazione europea per il Miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro www.eurofound.europa.eu	Database delle iniziative di gestione dei processi di invecchiamento della popolazione (Ageing management)	<ul style="list-style-type: none"> • benefici dell'iniziativa; • sostenibilità; • monitoraggio degli effetti. 	<p>Tipologia: si tratta di un Db che raccoglie Bp di Age management finalizzate a migliorare le opportunità e le condizioni dei lavoratori più anziani.</p> <p>Criteri di catalogazione: la ricerca nel Db si può effettuare in base a diversi parametri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • paesi; • dimensione d'impresa; • settori di attività; • tipo di iniziativa (ad esempio sulla formazione, flessibilità, salute, ergonomia ecc.); • forma legale dell'organizzazione; • target group.
Fondazione europea per il Miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro www.eurofound.europa.eu	Una guida di buone pratiche a favore dell'occupazione per lavoratori anziani nella Ue15, 2006	<p>Le buone pratiche individuate soddisfano almeno due dei seguenti criteri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sostenibilità; • approccio life-course o preventivo; • approccio sensibile alle tematiche di genere; • trasferibilità. 	<p>Tipologia: si tratta di uno studio che prevede la presentazione di un certo numero di Bp.</p> <p>Struttura della scheda di buone pratiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> • contesto economico e strutturale; • coerenza con altre politiche; • obiettivi specifici; • elementi di successo; • impatto e risultati; • costi e benefici della policy.

Fonte	Raccolta	Criteri di selezione delle buone pratiche	Annotazioni
Leonardo da Vinci ec.europa.eu/education/lfelong-learning-programme/doc82_en.htm	Progetti a sostegno del ruolo di cambiamento di insegnanti e formatori del Vet, 2006	<ul style="list-style-type: none"> • rilevanza rispetto ai bisogni dei beneficiari; • sostenibilità; • fattibilità (obiettivi realistici e ben programmati); • trasferibilità ad altri paesi e culture; • valore aggiunto (aver ottenuto risultati positivi oltre a quelli programmati); • potenzialità di contribuire allo sviluppo di nuove policy per il programma Leonardo Da Vinci; • un impatto positivo sui diversi stakeholder. 	Tipologia: la ricerca considera 70 progetti ritenuti esemplari, di cui un sottoinsieme è stato selezionato come "esempi e buone pratiche" sulla base del giudizio dei ricercatori.
Leonardo Da Vinci- Cepes ec.europa.eu/education/lfelong-learning-programme/doc82_en.htm	Promozione dello spirito imprenditoriale nel sistema Vet. Trasferire il potenziale di progetti e prodotti innovativi. Guida alle buone pratiche, 2004 (disponibile su: ec.europa.eu/education/new/leonardo2/studies/cepes2.pdf)	La buona pratica deve essere: <ul style="list-style-type: none"> • già esistente; • condivisa; • adattabile e trasferibile; • sostenibile e con una prospettiva a lungo termine; • coerente con altre pratiche, sia in termini di programmazione sia di realizzazione; • vantaggiosa; • in grado di produrre miglioramenti continui. Deve inoltre avere: <ul style="list-style-type: none"> • obiettivi e risultati chiari e valutabili; • migliore efficienza ed efficacia rispetto ad altre pratiche (rispetto a un insieme specifico di indicatori). 	

Fonte	Raccolta	Criteri di selezione delle buone pratiche	Annotazioni
(segue) Bulgaria – Ministero del Lavoro e delle politiche sociali www.antidiscriminatio n-project-bulgaria.net	Catalogo nazionale delle buone pratiche contro la discriminazione, 2008	<ul style="list-style-type: none"> • completezza del quadro logico-attuativo; • rilevanza rispetto alle policy; • disponibilità di informazioni chiare e adeguate; • sostenibilità (i. i risultati vanno oltre la vita del progetto; ii. capacità di generare reddito; iii. capacità di trovare nuove risorse esterne); • riproducibilità/trasferibilità; • mainstreaming dei risultati (i. possono essere adottati dagli altri partner; ii. possono essere adottati da attori esterni al progetto che operano in contesti simili; iii. possono essere disseminati; iv. possono essere adottati a diversi livelli istituzionali). 	Tipologia: catalogo di Bp Processo di raccolta delle buone pratiche: le Bp vengono raccolte e selezionate tramite peer review groups che, a livello locale, riuniscono attori governativi e no, operanti nel campo dell'anti-discriminazione. Questo processo contribuisce inoltre a disseminare le Bp e a sensibilizzare diversi settori della società sulle tematiche dell'antidiscriminazione. Elementi aggiuntivi rispetto al prodotto finale: nell'ambito del processo di catalogazione è prevista anche un'attività di rating delle Bp anti-discriminatorie. A tal fine ai criteri di selezione vengono assegnati pesi (punteggi) diversi.
Italia – Equal www.equalitalia.it	Idee, esperienze e strumenti delle buone pratiche nei Partenariati di sviluppo, 2004	<ul style="list-style-type: none"> • innovazione; • efficienza; • efficacia; • sostenibilità; • riproducibilità e trasferibilità; • rilevanza politica (contributo alla strategia generale di intervento). 	Tipologia: catalogo di Bp configurato come banca dati informatizzata. Elementi aggiuntivi rispetto al prodotto finale: Il catalogo è accompagnato da una guida alla consultazione di facile comprensione che spiega i criteri di ricerca semplice e avanzata.

Fonte	Raccolta	Criteri di selezione delle buone pratiche	Annotazioni
Irlanda – Equal www.equal-ci.ie	Analisi di valutazione dell'iniziativa Equal	<ul style="list-style-type: none"> • mainstreaming; • innovatività; • efficacia. <p>E implicitamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • adeguatezza del quadro logico-attuativo; • disponibilità delle informazioni; • trasferibilità; • riproducibilità. 	(segue)
		<p>Tipologia: valutazione iniziative Equal.</p> <p>Criteri di selezione – Mainstreaming: la struttura Equal in Irlanda si avvale anche di un national mainstreaming group che ha l'obiettivo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • identificare le buone pratiche; • sostenere la loro integrazione nelle politiche, a livello locale, regionale, nazionale e comunitario; • sostenere le organizzazioni coinvolte a incorporare le buone pratiche. 	

Fonte	Raccolta	Criteri di selezione delle buone pratiche	Annotazioni
Regno Unito – Fse www.esf.gov.uk	Pagine web sulle buone pratiche del Fondo sociale europeo	<p>Le buone pratiche sono scelte tra i progetti caratterizzati da almeno due degli elementi seguenti:</p> <p>a) focus su almeno uno dei target group e su una determinata area geografica;</p> <p>b) adozione dei tre principali approcci (o di un mix di questi):</p> <ul style="list-style-type: none"> • focus sul lavoro (job search, formazione/esperienza di lavoro); • apprendimento delle competenze di base; • soft skills/confidence building <p>c) un chiaro obiettivo (favorire l'inserimento lavorativo) e la certezza che i beneficiari siano coscienti dello stesso;</p> <p>d) l'adozione di un approccio basato sugli obiettivi.</p>	(segue)
		<p>Tipologia: database di Bp</p> <p>Processo di raccolta delle buone pratiche: l'identificazione delle Bp è affidata a un Evaluation Team Good Practice.</p> <p>Punti di forza: nel sito istituzionale del Fse vi sono pagine web dedicate interamente alle Bp nazionali. Viene fornita una descrizione analitica di come si proceda all'identificazione delle Bp.</p>	

Processo di raccolta delle buone pratiche: il Db è costituito a partire da un'autovalutazione dei responsabili dei progetti, che ne devono inviare una descrizione sintetica seguendo un modello predefinito molto dettagliato riguardo all'attività dell'impresa, alle modalità di lavoro, alle ragioni per cui si ritiene buona quella determinata pratica. Le schede vengono poi valutate dall'Evaluation Team.

- grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- grado di raggiungimento dei risultati attesi;
- visibilità rispetto ai beneficiari e ad altri stakeholder;
- trasferibilità.

Buone pratiche a favore delle persone disabili nell'ambito Equal

Regno Unito – Equal
www.equal.ecotec.co.uk

Annotazioni

Criteri di selezione delle buone pratiche

Raccolta

Fonte

(segue)

(segue)

Fonte

Regno Unito – Equal
www.equal.ecotec.co.uk

Equal Uk

Raccolta

Criteri di selezione delle buone pratiche

Annotazioni

- efficacia dei prodotti finali e risultati intangibili;
- replicabilità dei prodotti;
- focus su almeno uno dei principi Equal (mainstreaming, partenariato, cooperazione internazionale, approccio tematico, pari opportunità, empowerment);
- innovazione.

Processo di raccolta delle buone pratiche: la raccolta delle Bp avviene principalmente tramite un'autocandidatura, che i responsabili dei progetti possono presentare compilando un questionario.
In tale modo si segue un processo di raccolta che opera una prima selezione "locale" attraverso un processo di autovalutazione.

Criteri di selezione – Efficacia dei risultati finali: la raccolta valuta sia il prodotto finale sia i risultati soft, definiti come quei prodotti non tangibili, ad esempio criteri, reti, metodi o combinazione di prodotti, che sono risultati efficaci nella risoluzione dei problemi, che sono stati testati (e risultati validi) e possono essere descritti e replicati da altri su scala simile o più ampia.

(segue)

Fonte

Raccolta

Criteri di selezione delle
buone pratiche

Annotazioni

Regno Unito –
Ispettorato sulla
Formazione degli
adulti
www.all.gov.uk

Database dell'Ispettorato
sulla Formazione degli adulti

- qualità del livello dei risultati ottenuti dai beneficiari;
- efficacia delle attività di formazione e apprendimento;
- coerenza delle attività proposte rispetto ai bisogni dei beneficiari;
- qualità delle misure di sostegno fornite ai beneficiari;
- efficacia delle attività di supervisione e gestione fornite dagli enti di co-finanziamento.

Criteri di catalogazione:

- argomento;
- tipo di misura;
- settore di apprendimento;
- elementi chiave (i cinque criteri di selezione);
- regioni;
- aziende/enti partecipanti ai programmi.

Punti di forza: si tratta del Db più strutturato di Bp preso in esame dal benchmarking. Prima di essere inseriti nel Db i progetti vengono valutati da almeno due ispettori, che possono richiedere una seconda ispezione.

I criteri di selezione sono esposti sotto forma di domanda e circostanziano in modo preciso gli elementi di valutazione.



www.buonepratichefse.it

www.lavoro.gov.it/Europalavoro