



PROGRESS WORK

**MONITORAGGIO DEI PROGETTI
“TRASFERIMENTO BUONE
PRATICHE”**

DRAFT
15/07/2003

ISFOL

Area Interventi Comunitari FSE

INDICE

| | |
|---|----|
| PREMESSA | 4 |
| 1. LA DIMENSIONE DEL CONCETTO “BEST PRACTICE” E I TERMINI CORRELATI | 6 |
| 1.1 I MODELLI DI TRASFERIMENTO DELL’INNOVAZIONE E DELLE BUONE PRASSI: LA GENESI A LIVELLO INTERNAZIONALE E LA POSIZIONE DELLA U.E..... | 6 |
| 1.2 I CRITERI PER L’IDENTIFICAZIONE E L’ANALISI DELLE BUONE PRASSI NEI PIU’ RECENTI STUDI DELL’ISFOL..... | 7 |
| 1.3 PROCESSI SISTEMATICI DI DISSEMINAZIONE ED UTILIZZO DEGLI STRUMENTI APPROPRIATI..... | 11 |
| 1.4 LE IMPLICAZIONI INNOVATIVE DEL MAINSTREAMING RISPETTO AL PIU’ TRADIZIONALE CONCETTO DI TRASFERIMENTO | 14 |
| 2. IL PROGETTO “TRASFERIMENTO BUONE PRATICHE”: OBIETTIVI, CONTESTI E CARATTERISTICHE..... | 17 |
| 2.1. LA PROPOSTA PROGETTUALE..... | 17 |
| 2.2. L’ANALISI DEI PROGETTI FINANZIATI..... | 20 |
| 2.2.1 I PROGETTI FINANZIATI: UN’ANALISI PER GRUPPI | 28 |
| 3. IL MONITORAGGIO QUALITATIVO: LINEE DI METODO ED OBIETTIVI..... | 35 |
| 3.1 ASPETTI TEORICI..... | 35 |
| 3.2 GLI OBIETTIVI | 37 |
| 3.3 IL MODELLO DI RILEVAZIONE..... | 39 |
| 3.4 LE SCHEDE DI SINTESI DEL PROGETTO..... | 39 |
| 3.5 IL QUESTIONARIO SEMI-STRUTTURATO..... | 41 |
| 3.5.1 VALIDAZIONE DEL QUESTIONARIO | 43 |
| 3.6 <i>CASE STUDY</i> | 44 |
| 4 I PROGETTI CONCLUSI: SCHEDE DESCRITTIVE | 50 |
| 4.1 NOTA METODOLOGICA..... | 50 |
| 4.2 SCHEDE DESCRITTIVE | 52 |
| ALLEGATO STATISTICO..... | 77 |
| QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE..... | 91 |
| | |

Indice delle tabelle e delle figure

| | |
|--|----|
| Fig. 2.1 – Avviso 1 FSE Ob. 3– Progetti approvati distinti per misura..... | 77 |
| Fig. 2.2 – Avviso 5 FSE Ob. 1– Progetti approvati distinti per Sub-Azione | 77 |
| Fig. 2.3 – Origine dei finanziamenti..... | 78 |
| Tab.2.1 – Origine dei finanziamenti distinto per Obiettivo..... | 78 |
| Tab. 2.2 - Regioni coinvolte Ob. 3 | 79 |
| Tab. 2.3 - Regioni coinvolte Ob. 1 | 79 |
| Fig. 2.4 – Avviso 1 – FSE Ob. 3 – Distribuzione territoriale..... | 80 |
| Fig. 2.5 – Avviso 5 - FSE Ob. 1 – Distribuzione territoriale..... | 80 |
| Tab. 2.5 - Numero di regioni per progetto | 81 |
| Fig. 2.6 – Numero di regioni distinte per Obiettivo | 81 |
| Fig. 2.7 – Proponente: ATI/ATS e singolo promotore | 82 |
| Tab. 2.6 – Tipologia del promotore distinto per capofila delle ATI/ATS e singolo promotore..... | 82 |
| Tab. 2.7 – Tipologia di ente: singoli promotori e componenti le ATI/ATS..... | 83 |
| Tab. 2.8 – Numero di componenti ATI/ATS | 83 |
| Fig. 2.9 – Partnership | 84 |
| Fig. 2.10 – Numero di partner per progetto..... | 84 |
| Tab. 2.9 – Tipologia di partner..... | 85 |
| Tab. 2.10 - Ambito di intervento “prioritario” distinto per obiettivo | 86 |
| Tab. 2.11 – Ambito di intervento distinto per obiettivo | 87 |
| Tab. 2.12 – Destinatari degli interventi progettuali..... | 88 |
| Fig. 2.11 – Modalità di trasferimento | 88 |
| Fig. 2.12 – Modalità di trasferimento distinto per Obiettivo..... | 89 |
| Tab. 2.13 – Attività di sensibilizzazione e diffusione dei risultati per modalità di trasferimento | 89 |
| Fig. 2.13 – Attività di sensibilizzazione e diffusione dei risultati | 89 |
| Fig. 2.14 – Attività di sensibilizzazione e diffusione dei risultati per modalità di trasferimento..... | 90 |

PREMESSA

Gli Avvisi pubblici n.1 e n.5 "Trasferimento buone pratiche", pubblicati dal Ministero del Lavoro UCOFPL nell'anno 2001, in attuazione di quanto previsto dal PON Ob.1 e Ob.3 FSE, hanno finanziato 95 progetti finalizzati alla promozione di interventi volti al trasferimento di Buone pratiche.

Il presente documento deve essere considerato in *progress* in quanto la metodologia adottata prevede l'analisi di tutti i progetti attraverso la somministrazione di un questionario semistrutturato ai loro promotori, più una serie di approfondimenti mirati attraverso *case study*, da attuare al termine di ciascun progetto.

Al 15 giugno, data di chiusura della prima rilevazione, i progetti terminati erano sei. Ai loro promotori sono stati somministrati gli strumenti di rilevazione previsti..

La ricerca prevede l'estensione di tali strumenti ai promotori di tutti i progetti.

Il documento si articola in quattro capitoli.

Il primo contiene alcune riflessioni su "che cosa è" una Buona Pratica ripercorrendo l'evoluzione di tale concetto a livello internazionale; offre inoltre, una informativa sulla posizione della Commissione Europea, nonché su una prima esperienza di analisi realizzata dall'Isfol.

Il secondo capitolo è uno spaccato dell'analisi condotta sui progetti dell'Ob.3 e dell'Ob.1 FSE ammessi a finanziamento. L'analisi è stata effettuata sulla base delle informazioni desunte dai formulari di presentazione delle proposte progettuali focalizzate su temi ritenuti di particolare importanza .

Il terzo capitolo, relativo al progetto di monitoraggio qualitativo, descrive la costruzione di un modello di rilevazione articolato ed organizzato attraverso l'utilizzo di strumenti specifici a diversi livelli: a livello generale relativo a ***tutti i progetti***; a livello specifico riferito ad un ***campione di interventi***.

In relazione a quest'ultimo oltre ad una descrizione teorica sui *case study*, viene affrontata l'impostazione di metodo per la realizzazione degli stessi.

Il quarto capitolo riporta le schede descrittive relative ai progetti già conclusi¹ da cui risultano informazioni "istituzionali" del progetto, la descrizione della Buona Pratica e la descrizione del processo di trasferimento.

¹ alla presente edizione del rapporto viene allegata una scheda a titolo esemplificativo; per la data di attuazione del CdS PON del 15 luglio 2003, saranno allegate le schede relative a tutti i progetti.

1. LA DIMENSIONE DEL CONCETTO “BEST PRACTICE” E I TERMINI CORRELATI (TRASFERIBILITÀ - MAINSTREAMING)

1.1 I MODELLI DI TRASFERIMENTO DELL’INNOVAZIONE E DELLE BUONE PRASSI: LA GENESI A LIVELLO INTERNAZIONALE E LA POSIZIONE DELLA U.E.

L’attività intrapresa dall’ISFOL per l’analisi dei bandi di “Trasferimento delle buone prassi” è finalizzata, in estrema sintesi, alla valutazione dei risultati e degli impatti, del progetto di trasferimento nel suo complesso, in termini di valore aggiunto e di crescita complessiva del sistema della formazione e dell’occupazione.

Un’analisi di questo tipo non può non partire dalla definizione di alcuni concetti, fondamentali per lo studio stesso nonché alle accezioni assunte rispetto a tali termini a livello nazionale e dell’Unione Europea.

Il ricco e fecondo filone di analisi e trasferimento delle buone pratiche, in seno all’Unione Europea, affonda le propri radici in alcuni studi sulla diffusione dell’innovazione effettuate, in un primo momento negli Stati Uniti ed in seguito presso l’OCSE.

Il problema della diffusione dell’innovazione è stato, infatti, affrontato in forma scientifica per la prima volta negli anni ’60 nelle Università americane; in particolare la prima pubblicazione che, costituisce una pietra miliare, è dovuta al Professor Everett M. Rogers dell’Università di Stanford che nel 1962 pubblicò una ricerca dal titolo appunto “Diffusion of Innovations”.

Da allora tale argomento ha visto crescere l’interesse di scienziati e “policy makers” e ricerche interessanti sono state pubblicate in un ampio spettro di settori che vanno dall’antropologia all’agricoltura, dalla sociologia all’ingegneria.

Verso la fine degli anni ’80, fu l’OCSE a riportare l’attenzione sul tema della disseminazione dei risultati dell’attività di ricerca e sviluppo, dimostrando come la maggior parte dei vantaggi economici creati dalle nuove tecnologie fossero dovuti alla diffusione dell’innovazione (adozione di tecnologie esistenti) piuttosto che allo sviluppo di nuove tecnologie.

Nei primi anni ’90, la Commissione europea effettuò una serie di studi di valutazione sulla produttività delle attività di ricerca e formazione in Europa.

Le conclusioni di tali ricerche apparvero nel “Libro Bianco sulla competitività” del 1994, che dichiarava che la maggiore debolezza della Unione Europea rispetto a Giappone e Stati Uniti, in termini di competitività, era dovuta, in particolare alla scarsa capacità di trasformare

scoperte scientifiche e innovazioni tecnologiche in risultati industriali e commerciali. Da quel momento, la disseminazione dei risultati è divenuto uno dei criteri centrali nei programmi di azione finanziati dall'Unione Europea.

Nel campo dell'educazione e della formazione dove le conoscenze, diventano obsolete, ancora più rapidamente, e nel quale lo sviluppo delle tecnologie dell'insegnamento e dell'apprendimento, ed i cambiamenti nel ruolo del docente, sono divenuti sempre più importanti, la necessità di diffusione dell'innovazione è ancora più urgente.

La Commissione sta svolgendo già da diversi anni un'azione di incentivazione della diffusione dell'innovazione attraverso programmi per la formazione e l'educazione direttamente gestiti; a tale proposito basta richiamare l'importanza data ai concetti di disseminazione e valorizzazione nel Programma Leonardo da Vinci o a quello di Mainstreaming nell'Iniziativa Comunitaria Equal. Allo stesso tempo, tuttavia, la Commissione sta realizzando anche un'attività di stimolo, nei singoli paesi, per il varo di interventi di diffusione e trasferimento di buone pratiche.

Tale impegno nasce dalla convinzione, che al crescere del numero dei paesi dell'Unione e all'intensificarsi dello sforzo nel campo della formazione (con il conseguente incremento del numero di programmi e progetti europei in questo campo), sia assolutamente necessario far circolare l'informazione sulle migliori sperimentazioni in funzione della massimizzazione dell'utilità dei fondi stessi.

1.2 I CRITERI PER L'IDENTIFICAZIONE E L'ANALISI DELLE BUONE PRASSI NEI PIU' RECENTI STUDI DELL'ISFOL

Sebbene il bando "Trasferimento delle buone prassi" rappresenti un'esperienza nuova nell'ambito delle attività italiane di FSE, alcune attività di ricerca erano state compiute nel nostro paese già nel periodo di programmazione 1994-99.

In particolare l'Isfol, negli anni 1998 e 1999, ha svolto un lavoro di analisi delle buone prassi relative a diverse tematiche dell'area della formazione, indagate nell'ambito dei progetti finanziati su Programmi Operativi Multiregionali del MLPS².

² Si tratta, in particolare, di una collana che comprende cinque diversi volumi: "Le buone pratiche nella formazione iniziale"; "Le buone pratiche nella formazione femminile"; "Le buone pratiche nella formazione per la creazione di impresa, nella certificazione e nella formazione a distanza"; "Le buone pratiche nella formazione continua"; Roma 1999.

Per la definizione di buona pratica il lavoro citato, seguendo Pellerey³ e partendo dal concetto di pratica formativa, sostiene che “si ha un’attività formativa in ambito professionale quando uno o più esperti, portatori di ideali guida sulla qualità della competenza o delle competenze professionali da sviluppare, esercitano, in modo esplicito o implicito, un insieme di azioni e di influenze su uno o più soggetti al fine di promuovere in essi lo sviluppo di disposizioni interne, di competenze e di comportamenti esterni che favoriscono la crescita della loro professionalità”. In tal senso una pratica formativa può essere definita come “una forma coerente e complessa di attività umana cooperativa socialmente stabilita.....”

Lo stesso scritto fa quindi riferimento a “modelli”. Un modello formativo può essere considerato come una “particolare strutturazione delle variabili fondamentali che entrano in gioco in una pratica formativa a partire da una serie di concetti, principi e metodi di riferimento.

L’uso legittimo di un modello deriva da alcune caratteristiche di quest’ultimo:

- che esso abbia una sua coerenza interna;
- che la sua costruzione derivi dall’esigenza di trovare una risposta al problema P;
- che il problema P sia traducibile in un problema P’ interno al modello;
- che la soluzione S’ trovata grazie al modello e all’interno del modello, possa essere tradotta in una soluzione S del problema P originario;
- che questo carattere esplicativo del modello permetta di comprendere e dominare meglio la situazione o il fenomeno originario.

Sulla base di questa logica il citato lavoro dell’ISFOL elabora una nota metodologica che partendo dalla definizione di “Buona Pratica” arriva a definire le fasi per l’identificazione di quei progetti che potessero ottenere tale riconoscimento.

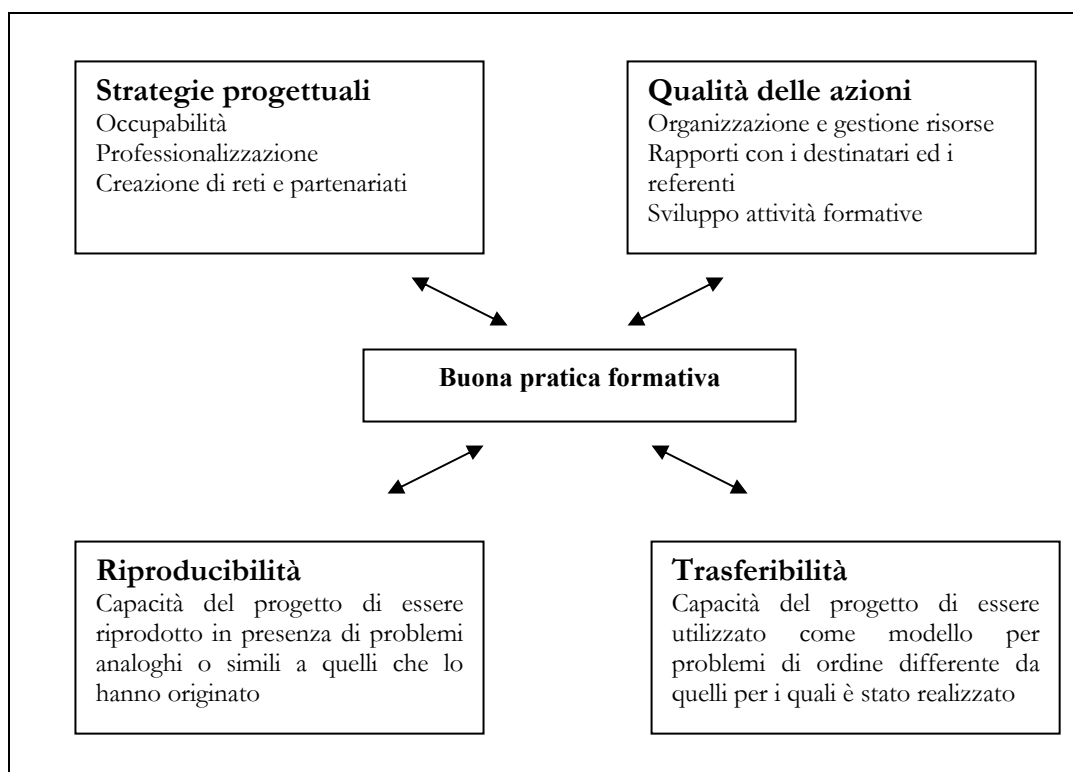
Il punto di partenza di questo lavoro è che la definizione di percorsi di buone pratiche debba comprendere:

- la messa a punto di procedure standard di riferimento
- la realizzazione delle azioni in conformità agli standard
- la definizione di criteri relativi anche alla struttura organizzativa.

Per la definizione di buona pratica si dice che l’esperienza formativa deve risultare significativa rispetto ad una serie di elementi quali: 1) le strategie di occupabilità,

³ In M. Pellerey, Rassegna critica sul concetto di buone pratiche formative, 1998. materiale ad uso interno non pubblicato.

professionalizzazione, costruzione di partenariati e reti; 2) la qualità dei contenuti in termini di metodologie e risorse; 3) la riproducibilità e la trasferibilità⁴.



Nella fase di definizione dell'approccio metodologico, il campo degli elementi da considerare si allarga perdendo alcuni connotati di discrezionalità nel momento in cui si dice che rappresentano buone prassi "tutte le azioni in grado di dar valore aggiunto all'investimento formativo".

La nota metodologica pone, in particolare, notevole attenzione sull'analisi dei processi (che rappresentano la struttura del progetto) nei quali si esplicano innovatività, qualità metodologia e rispondenza ai bisogni e sulla strategia progettuale (ancora in termini di rispondenza agli obiettivi) che determina le azioni e le attività che verranno realizzate attraverso le metodologie e le risorse messe in campo.

In tal senso l'analisi delle buone pratiche potrà essere condotta in termini di qualità strategica progettuale e di qualità delle azioni e dei processi, assumendo preliminarmente criteri di valutazione e di una base informativa sulle esperienze progettuali.

Dal punto di vista della qualità strategica una strategia progettuale (adattiva o proattiva) è definita significativa se capace di risolvere i problemi a base del progetto. Perciò, una buona pratica deve:

⁴ Invero la scelta di tali criteri sembra condivisibile anche se gli elementi su cui si pone l'attenzione dovrebbero essere

- a) risolvere i problemi affrontati;
- b) raggiungere obiettivi occupazionali e professionalizzanti;
- c) essere riproducibile in situazioni analoghe;
- d) fornire soluzioni ad altri problemi in ottica di efficacia strategica e di riproducibilità.

Dal punto di vista della qualità delle azioni e dei processi, le azioni devono:

- a) concorrere a realizzare cambiamenti;
- b) contribuire al superamento di ostacoli alla fruizione della formazione, all'assunzione di nuovi ruoli, al mantenimento dell'occupazione;
- c) favorire la partecipazione di tutti gli attori;
- d) fornire contributi ad altre azioni;
- e) essere coerenti con i presupposti teorici;
- f) essere riproducibili.

Nel ciclo di vita del progetto (analisi, progettazione, sviluppo, promozione, valutazione) si sviluppano azioni la cui analisi può determinare la definizione di buone pratiche riferibili a ciascuno dei momenti indicati.

Dall'esame di tali punti scaturiscono alcuni criteri di valutazione:

- 1) efficacia delle azioni rispetto agli obiettivi del progetto;
- 2) riproducibilità della azione, sua adattabilità ad altre situazioni
- 3) la *qualità combinatoria*, in termini di rispetto contemporaneo della dimensione strategica, qualità delle azioni e trasferibilità della pratica.
- 4) “le buone pratiche acquistano una fisionomia e dei precisi tratti distintivi in rapporto al complesso delle variabili progettuali ed agli obiettivi. Avremo buone pratiche riconducibili alle diverse tipologie di problemi, di progetto, di strategie e per ciascuno dei processi del ciclo produttivo della formazione”.

Alcuni dei criteri assunti dall'ISFOL per il lavoro citato potranno risultare utili anche nell'ambito della presente ricerca. In particolare:

- la qualità strategica del progetto andrà analizzata e valutata rispetto all'implementazione del progetto di trasferimento nel suo complesso piuttosto che al progetto originale. A tale proposito gli obiettivi assunti saranno quelli della crescita complessiva del sistema della formazione;

- la qualità delle azioni dovrà essere analizzata rispetto a tutte le azioni sviluppate nell'ambito del progetto;
- dovranno essere analizzate la riproducibilità e la trasferibilità ex ante, ma soprattutto i risultati e gli impatti in termini di valore aggiunto fornito dal progetto di trasferimento al sistema.

1.3 PROCESSI SISTEMATICI DI DISSEMINAZIONE ED UTILIZZO DEGLI STRUMENTI APPROPRIATI

Alcuni scritti realizzati nell'ambito del Programma Leonardo da Vinci, quali ad esempio "Methods and tools for effective dissemination", messa a punto dall'Agenzia Finlandese LdV insieme allo IACEE (International Association for Continuo Engineering Education), introducono una nuova filosofia riguardo agli scopi e ai metodi di disseminazione delle tecniche e dei risultati messi a punto nell'ambito di progetti sperimentali.

Partendo dall'analisi delle modalità di apprendimento degli individui e dei sistemi, tali scritti sostengono che l'introduzione di nuovi programmi, metodi e prodotti formativi è un processo lungo che richiede l'adozione di nuovi metodi di pensare e di apprendere.

In particolare l'esperienza ha dimostrato che l'adozione di questa filosofia e delle metodologie che ne conseguono determinano una serie di vantaggi in termini degli effetti della disseminazione e della durata dei relativi benefici. I vantaggi addizionali di forme sistematiche di disseminazione possono essere descritti con il supporto della tavola presentata nel seguito.

Una prima osservazione è che sebbene il lavoro per progetto sia divenuto, per istituzioni pubbliche ed agenzie private nel campo della formazione, la principale modalità di lavoro, i risultati del progetto rimangono il più delle volte all'interno del gruppo di lavoro. Uno dei principali obiettivi della Commissione Europea è capire in che modo tali risultati possano essere utilizzati da segmenti più ampi della collettività.

Le esperienze più recenti mostrano un graduale spostamento da un modo di pensare basato sul progetto, nel quale risulta centrale la partecipazione alla cooperazione internazionale ad un nuovo modo di pensare che concentra l'attenzione sul raggiungimento di risultati e la relativa disseminazione.

Vantaggi aggiuntivi determinati da un approccio sistematico alla disseminazione

| | |
|---|---|
| Mettere a punto un'immagine complessiva del progetto | Mettere a punto un piano di disseminazione all'avvio del progetto consente di avere un'idea circa il lavoro, i prodotti ed i servizi da sviluppare. Con questa fase si risponde alle domande: 1) perché il progetto è importante; 2) altri possono essere interessati ai suoi risultati. In tal modo, con questa fase gli effetti del progetto su individui, comunità e sul sistema diventano chiari. |
| Coinvolgimento di popolazioni target differenti e degli stakeholder | Il coinvolgimento delle popolazioni target e degli stakeholder correttamente scelti facilita il test dei prodotti e servizi formativi e aiuta la disseminazione dei risultati. La cooperazione con i partner diventa più semplice e flessibile. |
| Imparare dalle esperienze dei propri partner | La condivisione delle esperienze del processo lavorativo durante il progetto da una opportunità di imparare reciprocamente (un partner dall'altro) dalle diverse esperienze di lavoro e di disseminazione. |
| Networking per creare l'immagine | Il networking risulta utile solo se tutti i soggetti coinvolti sono capaci di condividere interattivamente conoscenze, esperienze, e metodi di lavoro. Tutti i soggetti coinvolti imparano ad operare nelle reti internazionali. La sola creazione dell'immagine non serve; anzi questa richiede riconoscimento e contributi da fuori. |
| Creazione di nuovi progetti | Far conoscere le attività e i risultati del progetto insegna come commercializzare nuove idee. Anche progetti di sviluppo non commerciali possono creare opportunità di sviluppare nuovi progetti finalizzati al massimo utilizzo del prodotto o del servizio. |
| Imparare ad apprendere insieme | L'apprendimento comune aiuta il gruppo di lavoro così come le popolazioni target e gli stakeholder a sviluppare, adottare e utilizzare le innovazioni. Nuove pratiche di apprendimento vengono in tal modo sviluppate. Il progetto influenza il sistema dell'educazione e l'intera società. |

L'obiettivo della disseminazione è promuovere l'utilizzazione dei risultati e delle esperienze producendo in tal modo cambiamenti e influenze sul sistema. Questi possono essere visti da differenti angolazioni. A livello individuale alcuni degli effetti sono: sviluppo di know-how, miglioramento delle capacità lavorative, e delle abilità professionali. Dal punto di vista delle organizzazioni di lavoro o altre comunità l'utilizzazione dei risultati può, ad esempio, accrescere la competitività, allargare l'offerta formativa e promuovere le esperienze di lavoro a progetto in seno alle stesse organizzazioni.

La disseminazione dei risultati non concerne solamente prodotti finali di tipo materiale; i progetti di formazione possono sviluppare nuove metodologie o modelli che possono essere utilizzati ad ampio raggio. Uno dei livelli di disseminazione maggiormente ricercati dalla Commissione è il trasferimento dei risultati e delle metodologie ad altre organizzazioni della formazione e dell'educazione.

Le misure di disseminazione costituiscono una parte essenziale del progetto e non una attività separata da sviluppare a latere del progetto. In tal senso non può esistere nessuna buona disseminazione senza un buon progetto da trasferire. Tutte le attività che promuovono il lavoro di gruppo e la creazione di risultati sono di supporto alla disseminazione, così come un

modo di pensare basato su risultati e disseminazione è di supporto al progetto in termini di facilitazione e miglioramento qualitativo nella messa a punto del piano di lavoro, dei materiali didattici, e della formazione del gruppo di lavoro.

In considerazione delle notevoli differenze tra i progetti internazionali e le loro finalità, non esiste un unico modello di disseminazione; ciascun progetto deve poter sviluppare una propria strategia di disseminazione. A tal fine lo scritto su menzionato mette a punto uno strumento chiamato **“Dissemination wheel”** che si sostanzia in cinque strumenti per la programmazione della pianificazione:

- in particolare il **“key tool”** permette di mettere a fuoco le caratteristiche essenziali del progetto; supporta inoltre la selezione del materiale per la stampa e le brochure al fine della diffusione delle informazioni;
- il **“target tool”** è utilizzato per costruire una matrice degli obiettivi e per decidere dell'utilità complessiva del progetto e quale valore aggiunto può produrre rispetto ai diversi target;
- il **“change tool”** è utilizzato per analizzare gli obiettivi della disseminazione, lo stato dell'arte ad un determinato momento e le misure da prendere per raggiungere gli obiettivi stessi. Vengono analizzati i fattori in grado di favorire o compromettere i risultati della disseminazione;
- il **“frame tool”** è utilizzato per analizzare le principali caratteristiche e filosofie del progetto e delle attività di disseminazione;
- il **“planning tool”** infine aiuta a individuare le priorità tra i diversi target groups e ad elaborare un piano di dettaglio per la disseminazione.

L'interattività è particolarmente importante nella disseminazione; essa permette l'acquisizione di feedback e come risultato la valutazione continua del progetto.

I gruppi target della disseminazione variano; alcuni progetti hanno una rilevanza regionale, altri possono influenzare i settori della formazione piuttosto che dell'industria o dei servizi. Nei progetti internazionali naturalmente la disseminazione deve avvenire da un paese all'altro.

I principali gruppi target sono:

- l'organizzazione del proponente;
- i partner;
- il livello regionale;

- il settore dell'educazione e della formazione;
- il settore della produzione;
- il livello nazionale ed europeo.

La disseminazione dovrebbe rappresentare qualcosa di più che la distribuzione di conoscenze e risultati per influenzare il sistema. Il lavoro di gruppo tra diverse organizzazioni determina una intensa collaborazione, condivisione di esperienze e apprendimento comune. In tal senso una forma di disseminazione sistematica genera nuovi modelli di collaborazione e una nuova cultura dell'apprendimento.

Il sistema descritto rappresenta non solo una collezione di strumenti di disseminazione ma piuttosto un approccio sistematico alla disseminazione. In tal senso risulta ovvio che i progetti che verranno analizzati nell'ambito di questo lavoro raramente mostreranno l'utilizzo delle tecniche appena esposte. Questi stessi progetti presenteranno, tuttavia, livelli diversi di approfondimento nelle fasi di disseminazione, livelli diversi di integrazione tra il progetto di ricerca e le attività di trasferimento, e soprattutto mentalità più empatiche con gli approcci partecipativi.

Gli standard brevemente richiamati in questo paragrafo potranno servire quindi per parametrare i modelli di trasferimento utilizzati nell'universo dei progetti finanziati sul bando delle buone pratiche. Ciò anche attraverso la predisposizione di griglie di valutazione tese a identificare la presenza/assenza di determinati elementi o la qualità della pianificazione e dell'implementazione delle azioni di trasferimento.

Ciò in particolare in riferimento: alla corretta definizione degli obiettivi della disseminazione; le modalità di pianificazione delle azioni di trasferimento; la corretta identificazione dei target groups; il livello territoriale della disseminazione; la completezza dei canali di diffusione scelti e la loro coerenza con le popolazioni target; l'identificazione di ostacoli alla disseminazione; i risultati e gli impatti della disseminazione sui diversi livelli.

1.4 LE IMPLICAZIONI INNOVATIVE DEL MAINSTREAMING RISPETTO AL PIÙ TRADIZIONALE CONCETTO DI TRASFERIMENTO

L'analisi di concetti quali quelli di riproducibilità e trasferibilità introducono necessariamente il concetto di *mainstreaming*, ampiamente utilizzato nell'ambito della progettazione

comunitaria e più in particolare nelle Iniziative comunitarie Adapt e Occupazione prima e Equal nel periodo di programmazione corrente.

Il concetto di *mainstreaming* nasce alla “Conferenza mondiale sulle donne” di Pechino nel 1995, con riferimento al “*gender mainstreaming*”, al dibattito e agli studi di genere.

Letteralmente significa scorrere nella corrente principale come nel caso di una serie di affluenti che ad un certo punto del percorso riversano le proprie acque nel fiume principale e scorrono con esso fino alla foce. Il fiume principale rappresenta in questo caso la politica settoriale e gli affluenti gli apporti forniti dal basso (secondo un approccio bottom-up) dalle diverse sperimentazioni che confluiscono verso un unico obiettivo coinvolgendo più attori possibili con un effetto a cascata perché ad ampio raggio.

L’Unione Europea recepì interamente tale concetto con due accezioni: la contaminazione della prospettiva di genere in tutte le politiche e la valutazione dell’impatto di genere. Lo strumento alla base della contaminazione è individuata quindi dalla Commissione Europea nella sensibilizzazione e mobilitazione.

Nell’ambito della progettazione comunitaria dal 1995 in poi il *mainstreaming* ha trovato una collocazione più aderente alla strategia concreta di trasmissione e valorizzazione dei risultati progettuali. Infatti, in quest’ambito, il *mainstreaming* diventa particolarmente importante in relazione al trasferimento di buone prassi e di sperimentazioni significative dal progetto comunitario direttamente al sistema locale o politico di riferimento.

Il *mainstreaming* finalizzato al trasferimento delle buone prassi compare per la prima volta in un documento ufficiale delle IC Adapt e Occupazione, nel 1997. In questo contesto il *mainstreaming* viene definito come “il processo pianificato per invitare i decisori politici ad adottare i risultati di successo dei progetti e dei partenariati nei sistemi normativi a livello locale , regionale e nazionale”.

La più recente elaborazione del concetto di *mainstreaming* è rintracciabile nei documenti relativi alla nuova iniziativa Equal, nei quali se ne precisa il significato come processo: “il processo inizia con l’innovazione del progetto, comprende poi la diffusione, il trasferimento delle attività e in ultimo la trasformazione dei risultati in effetti di *mainstreaming*”.

Si distinguono, inoltre, due tipologie peculiari di *mainstreaming*: orizzontale e verticale Il primo è il recepimento del risultato progettuale da parte di una struttura analoga sul territorio (trasferimenti di modelli formativi innovativi da un promotore ad un altro); il *mainstreaming* verticale, invece, è il trasferimento che avviene superando un rapporto gerarchico, ad esempio dal promotore alle istituzioni politiche. Questo è l’aspetto maggiormente interessante del *mainstreaming* in quanto punta ad incidere sul sistema attraverso un approccio di tipo top-

down. Esempi di verticalità vanno dal riconoscimento di un profilo professionale innovativo prodotto da un progetto da parte dell'autorità di certificazione sino alla redazione di una legge che risponda a esigenze e fabbisogni individuati dai progetti stessi.

Questa accezione maturata nell'ambito dei programmi Adapt e Occupazione ed utilizzata per un'analisi a posteriori è pienamente sfruttata dall'Iniziativa Equal secondo un'operazione definita a priori.

Notevoli sono le implicazioni innovative che possono essere utilmente mutate dal concetto di *mainstreaming*, per qualsiasi lavoro inerente le buone prassi.

Innanzitutto esso è un concetto non statico, ma fortemente dinamico: non viene solamente ad indicare il "cosa", il risultato raggiunto, quanto piuttosto il "come", la strada, il percorso che ha consentito ad un input entrato nel sistema di raggiungere un determinato obiettivo, provocando una serie di effetti consequenziali.

In tal senso il processo descritto collega osmoticamente *input* provenienti dal basso (bottom-up) con gli effetti delle elaborazioni effettuate dall'alto (top-down). Questa circolarità del processo può essere sintetizzata attraverso quattro tipologie di azioni quali: elaborazione, di sperimentazioni, trasmissione dei risultati a livello di sistema, ricezione e rielaborazione degli stessi, ricaduta a cascata.

2. IL PROGETTO “TRASFERIMENTO BUONE PRATICHE”: OBIETTIVI, CONTESTI E CARATTERISTICHE

2.1. LA PROPOSTA PROGETTUALE

Nel quadro delle proprie competenze istituzionali, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha inteso promuovere un ampio processo di trasferimento e di disseminazione delle innovazioni, a suo tempo realizzate, nell’ambito della formazione e dell’occupazione, attraverso progetti innovativi i nel periodo 1994-1999 sia a carico di risorse comunitarie che di risorse nazionali.

L’intervento del Ministero si è collocato nell’ambito del Programma Operativo Nazionale Azioni di Sistema Ob3 e del Programma Operativo nazionale Azioni di Sistema Ob., proponendo, con distinti Avvisi (n. 1/2001 per il PON Ob.1 e n. 5/2001 per il PON Ob.1), obiettivi e modalità di accesso ad azioni di trasferimento di buone pratiche orientate sia ai processi “verticali” di passaggio dei prodotti dell’innovazione (buone pratiche) dal progetto al sistema, sia a quelli “orizzontali” di coinvolgimento di soggetti diversi o di inserimento in più ampi contesti territoriali, in grado di tenere conto delle tematiche di intervento trasversale. L’individuazione delle buone pratiche da trasferire è avvenuta nel quadro di metodologie, modelli, strumenti e prodotti che hanno consentito di:

- favorire e sviluppare la qualificazione del sistema formativo attraverso analisi di modalità innovative di analisi previsionali delle competenze e/o dei fabbisogni; migliorare la qualità delle competenze e la permanenza degli individui nel mercato del lavoro attraverso la formazione continua e permanente, anche in relazione ai mutamenti nel mercato del lavoro, alle nuove tecnologie dell’informazione e agli interventi; rafforzare la componente formativa nel contratto di apprendistato, promuovere l’impiego a fini didattici delle TIC nei diversi contesti formativi (PON ATAS Ob.1, Azione II.1.b, e PON Ob.3, Misura D1);
- favorire l’integrazione fra i sistemi dell’istruzione dell’università, della formazione professionale e del lavoro, anche nella prospettiva della formazione permanente, attraverso modalità innovative, quali, ad esempio: il bilancio individuale delle competenze, comunque acquisite, e la loro certificazione; il riconoscimento dei crediti

formativi e la loro spendibilità nel sistema integrato ; la sperimentazione di dispositivi di formazione permanente (PON ATAS Ob.1, Azione II.1.c, e PON Ob.3, Misura C2);

- agevolare la transizione al lavoro per i soggetti più deboli sul mercato del lavoro (PON Ob.3, Misura B1);
- migliorare l'accesso dei giovani al mercato del lavoro attraverso forme efficaci e strutturate di informazione e di orientamento, la flessibilizzazione e personalizzazione dei percorsi formativi, il rafforzamento della componente formativa dell'apprendistato, i tirocini, le *work experience* e le nuove forme di lavoro (atipico, part time) (PON Ob.3, Misura C1);
- favorire l'accesso e la qualità della partecipazione al lavoro della componente femminile, attraverso un maggiore equilibrio tra vita professionale e familiare, il miglioramento dei percorsi di carriera, lo sviluppo dell'imprenditorialità femminile (PON Ob.3, Misura E1).

Gli Avvisi hanno identificato come condizioni qualificanti per la partecipazione alcuni requisiti fondamentali riguardanti:

- i proponenti:
 - esperienza maturata da almeno tre anni nell'area della ricerca e sperimentazione degli ambiti di intervento definiti dal quadro di riferimento alle Misure e Azioni sopra richiamate;
 - esperienza specifica nel campo dei processi di diffusione dell'innovazione;
 - disponibilità organica di risorse umane qualificate (almeno il 30% del personale dipendente o a contratto con almeno 10 anni di esperienza documentabile);
 - implicitamente, anche se non obbligatoriamente, la convergenza e l'accorpamento di esperienze e competenze diversificate in strutture formalizzate di conduzione del progetto (ATI/ATS, ecc.) e di partenariato;
- le caratteristiche di identificazione e qualificazione delle buone pratiche delle quali si propone il trasferimento:
 - efficacia (aver raggiunto gli obiettivi previsti);
 - riproducibilità (capacità di adeguarsi alle caratteristiche e ai vincoli normativi, finanziari, organizzativi, di contesto, ecc.);

- trasferibilità (capacità di riprodursi positivamente in condizioni e contesti diversi);
 - *mainstreaming* (capacità di produrre mutamenti avvertibili e coerenti nei destinatari, negli utenti, nel territorio, nei sistemi di riferimento, ecc.);
- l'articolazione del piano di trasferimento:
 - destinatari;
 - obiettivi specifici e fasi di attuazione;
 - azioni attuative e metodologie connesse;
 - risultati attesi;
 - impatti previsti sui sistemi;
 - le strategie, gli strumenti e le modalità attuative di eventuali azioni di monitoraggio e autovalutazione.

In rapporto al quadro di elementi qualificanti richiesto sono stati approntati:

- un formulario di presentazione;
- una procedura di selezione mirati coerentemente a consentire una articolata e approfondita illustrazione dei progetti presentati e la loro valutazione puntuale e trasparente.

La procedura di selezione è stata strutturata in modo da consentire l'identificazione specifica dei pesi da riconoscere ed attribuire ai diversi elementi progettuali. E' stata distinta in due fasi:

la prima per il 30% del punteggio attribuibile, mirata sostanzialmente a consentire la valutazione della adeguatezza dei soggetti proponenti in termini di esperienza pregressa, capacità organizzativa e amministrativa, integrazione con i contesti e i sistemi di riferimento; la seconda per il 70% del punteggio attribuito, orientata ad evidenziare analiticamente gli elementi di qualità delle buone pratiche identificate e delle procedure proposte per il loro trasferimento.

In prima fase la selezione è stata articolata su tre principali elementi di valutazione:

- l'esperienza complessiva pregressa rispetto all'ambito di intervento proposto (per una percentuale massima del 12% rispetto al punteggio totale);

- la capacità organizzativa, finanziaria e amministrativa (complessivamente valutata per un massimo del 10%)
- la capacità relazionale, intesa sia come qualità nella composizione del partenariato che come capacità di collegamento con gli attori chiave del territorio (complessivamente valutata per un massimo dell'8 %).

Nella seconda fase, la selezione ha preso in esame:

- la completezza nel delineare la buona pratica identificata, in termini di descrizione del suo contributo al raggiungimento degli obiettivi previsti, nonché della sua riproducibilità, trasferibilità e capacità di produrre cambiamenti significativi nei destinatari, nei contesti territoriali di applicazione, nei sistemi di riferimento (per un peso complessivo pari al 25% del punteggio totale);
- l'articolazione e la completezza della descrizione del progetto di trasferimento, in termini di presentazione degli obiettivi, pertinenza rispetto all'ambito tematico identificato, coerenza rispetto ai destinatari del trasferimento, fattibilità operativa, livello di approfondimento rispetto ai processi previsti, ai risultati attesi, all'impatto sia sui destinatari che sui sistemi e i contesti, alla valorizzazione degli ambiti trasversali (per un peso complessivo pari al 35 % del punteggio totale);
- la coerenza e congruenza del piano finanziario (per un peso complessivo pari al 10 % del punteggio totale).

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

2.2. L'ANALISI DEI PROGETTI FINANZIATI

Durante la prima fase di attuazione dei progetti, un documento di lavoro finalizzato a sistematizzare le informazioni contenute nei formulari di presentazione nei progetti finanziati,

ha fornito un quadro sinottico delle attività previste e dei risultati attesi, anche in funzione del successivo aggiornato sull'andamento e sugli esiti dei processi di trasferimento avviati.

Il documento contiene un'analisi complessiva di tutti e 95 i progetti finanziati - 45 nell'ambito dell'Ob. 3, e 50 nell'Ob.1 - che, partendo dalla identificazione della buona pratica sperimentata, individua gli ambiti e le modalità idonee al trasferimento e alla diffusione della stessa.

I risultati di tale analisi sono stati articolati in due sezioni corrispondenti alle diverse fasi del lavoro svolto.

La prima sezione contiene un'analisi dei progetti approvati (condotta sulla base delle informazioni desunte dai formulari di presentazione delle esperienze progettuali) che esamina i progetti secondo alcune caratteristiche formali:

- la dimensione territoriale dell'intervento;
- i soggetti gestori (ATI/ATS),
- le reti dichiarate attraverso le quali è prevista la conduzione delle azioni (partnership),
- gli ambiti di intervento.

Per individuare di questi ultimi si è cercato di focalizzare i temi di particolare rilevanza, procedendo ad una mappatura dei progetti utilizzando una griglia di parole chiave desunte, in via sperimentale, dagli stessi ambiti definiti e utilizzati dalla Agenzia Nazionale per il programma "Leonardo da Vinci".

Sono state, poi, analizzate le informazioni relative ai destinatari degli interventi, alle modalità e attività di trasferimento ed ai prodotti attesi.

I risultati hanno permesso una prima riflessione sulle caratteristiche dei progetti finanziati.

Con l'Avviso 1/01 (FSE PON Ob. 3 "Azioni di sistema") sono stati ammessi a finanziamento⁵ complessivamente 45 progetti, variamente distribuiti tra le diverse Misure⁶ previste nel Bando (vedi tabella successiva).

⁵ Per l'attuazione dei progetti sono state impegnate risorse complessive pari a Euro 19.207.724,26, di cui Euro 8.643.475,92 a valere sul FSE PON IT 053 PO 007 ed Euro 10.564.248,34 a carico del Fondo di rotazione ex Legge 183/87.

⁶ **Misura B1:** Agevolare la transizione al lavoro per i soggetti più deboli sul mercato del lavoro;

Misura C1: Migliorare l'accesso al mercato del lavoro dei giovani attraverso: la sperimentazione di forme efficaci e strutturate di informazione e di orientamento; la flessibilizzazione e la personalizzazione dei percorsi formativi; il rafforzamento della componente formativa nel contratto di apprendistato; tirocini nelle work-experience e nelle nuove forme di lavoro (lavori atipici, part-time);

Misura C2: Favorire l'integrazione tra i sistemi dell'istruzione, dell'università e della formazione professionale e del lavoro, attraverso modalità innovative di certificazione delle competenze e di riconoscimento dei crediti, nonché sperimentato dispositivi di formazione permanente;

Misura D1: migliorare la qualità delle competenze e la permanenza degli individui nel mercato del lavoro attraverso la formazione continua in relazione ai mutamenti del mercato del lavoro e all'introduzione delle nuove tecnologie dell'informazione e comunicazione e in presenza di interventi di programmazione negoziata;

| Misura | N. Progetti |
|---------------|-------------|
| Misura B1 | 5 |
| Misura C1 | 18 |
| Misura C2 | 4 |
| Misura D1 | 11 |
| Misura E1 | 7 |
| Totale | 45 |

L'Avviso n. 5/01 (FSE PON Ob. 1 "Assistenza tecnica e Azioni di sistema") sono stati ammessi a finanziamento⁷ complessivamente 50 progetti, variamente distribuiti tra le 2 Misure⁸ previste nel Bando (vedi tabella successiva)

| Misura | N. Progetti |
|----------------------------|-------------|
| Misura II.1 -Azione II.1.b | 29 |
| Misura II.1 -Azione II.1.c | 21 |
| Totale | 50 |

L'analisi puntuale degli aspetti e delle caratteristiche dei progetti presentati permette di rilevare in particolare:

Misura E1: favorire l'accesso e la qualità della partecipazione al lavoro della componente femminile, attraverso la realizzazione di un maggior equilibrio tra vita professionale e familiare, il miglioramento dei percorsi di carriera, lo sviluppo dell'imprenditorialità.

⁷ Per l'attuazione dei progetti sono state impegnate risorse complessive pari a Euro 22.641.522,03, di cui Euro 15.849.065,44 a valere sul FSE PON IT 161 PO 001 ed Euro 6.792.456,59 a carico del Fondo di rotazione ex Legge 183/87.

⁸ **Misura II.1- Azione II.b:** favorire la qualificazione del sistema formativo attraverso modalità innovative di analisi previsionale delle competenze e/o fabbisogni; migliorato la qualità delle competenze e la permanenza degli individui nel mercato del lavoro attraverso la formazione continua e permanente; rafforzato la componente formativa nel contratto di apprendistato; promosso l'impiego a fini didattici delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei diversi percorsi formativi;

Misura II.1- Azione II.1.c: Favorire l'integrazione tra i sistemi dell'istruzione, dell'università e della formazione professionale e del lavoro, anche nella prospettiva della formazione permanente, attraverso modalità innovative, quali ad esempio: il bilancio individuale delle competenze e la loro certificazione; il riconoscimento dei crediti formativi e la loro spendibilità nel sistema integrato;

1. Rispetto all'origine della buona pratica

Tutti i progetti proposti come buone pratiche derivano da precedenti esperienze finanziate con diversi strumenti di cofinanziamento tra fondi europei e/o nazionali.

Tra essi il 30% dei progetti derivano dallo stesso FSE (per il 13,9% hanno avuto finanziamenti FSE-POM, e per il 7,4% di finanziamenti FSE Regionali).

Al secondo posto si collocano, con il 15 - 17%, i progetti originati dall'iniziativa ADAPT, da Occupazione (con prevalenza di Youthstart con il 7,4%, rispetto a Horizon-Integra -5,7%- e Now -3,3%) e da Fondi Nazionali (prevalentemente L. 236).

I progetti derivanti dal programma Leonardo da Vinci costituiscono l'8,2% del totale.

Una quota pari al 4,9% è originata dal programma URBAN e dal FESR

Da notare è che il 21% delle buone pratiche finanziate sono derivate da più di un progetto finanziato (FSE, Leonardo ed Iniziative Comunitarie), indice di come i proponenti presentino un'esperienza consolidata e diversificata e mostrino attitudini valide alla capitalizzazione del know how maturato anche in ambiti diversi.

2. Rispetto alla dimensione territoriale

Per i progetti presentati nell'ambito dell'Obiettivo 3, la Regione più presente risulta il Veneto (10,8% di frequenza) seguita dall'Emilia Romagna e dal Lazio (ambedue al 10,3%), dalla Lombardia (9,0%) e Liguria (9,9%).

Nell'area dell'Obiettivo 1 il grado di coinvolgimento delle Regioni nei progetti risulta essere abbastanza omogeneo, almeno quanto al numero dei progetti stessi: le Regioni che registrano la più alta presenza risultano la Puglia (18,9%) e la Sicilia (17,4%).

E' interessante rilevare come:

- il 77,4% dei progetti presentati in Obiettivo 1 abbiano una valenza uniregionale; rispetto al 22,6% dei progetti relativi all'obiettivo 3;
- il 12% dei progetti in Obiettivo 1 ha coinvolto tutte le Regioni; mentre il 24,4% dei progetti in Obiettivo 3 hanno coinvolto oltre 8 Regioni.

3. Rispetto ai soggetti promotori e alle partnership

I progetti selezionati sono stati presentati, per oltre il 70% da ATI/ATS (costituite per oltre il 35% da due componenti in Ob. 1 la quota sale al 42% e per oltre il 40% da tre componenti in ob. 3 la quota sale al 51,6%).

Gli enti più presenti nella composizione delle ATI/ATS sono gli organismi di formazione (33,2%) che, come singoli promotori costituiscono il 50% del totale. All'altro estremo si posizionano gli enti bilaterali, presenti nel solo ob. 3, con il 1,4%. Nell'ambito dell'Obiettivo 1, gli Enti Pubblici hanno una maggiore presenza nella composizione delle ATS.

L'analisi delle caratteristiche rispetto ai sistemi dei promotore/ capofila delle ATI/ATS mostrano che tali promotori sono rappresentati per circa il 42% dagli Istituti di ricerca e per oltre il 28% dalle Università.

Il dato, di per sé insolito, si spiega con buona approssimazione se si tiene conto delle indicazioni contenute negli Avvisi relativamente alla esigenza di possedere esperienze pluriennali nell'ambito della "ricerca e sperimentazione" di processi di diffusione dell'innovazione.

Le partnership sono presenti nel 62% dei progetti. Oltre il 37% dei progetti presenta un partenariato composto da 5/9 soggetti; solo nel 5% dei casi il partenariato supera le 10 unità.

4. Rispetto agli ambiti di intervento

Ferma restando la pertinenza dei progetti ammessi a finanziamento rispetto alle misure e sub-misure previste dagli Avvisi si è proceduto:

ad un'analisi desk dei progetti

ad una raccolta delle parole chiave, che potessero qualificare gli ambiti d'intervento sui quali i progetti stessi concentrati.

Tale operazione è stata attuata tenendo conto dell'insieme degli ambiti definiti e già utilizzati dalla Agenzia Nazionale Leonardo da Vinci, che ha consentito di procedere ad una mappatura dei progetti finanziati, sulla base di 21 ambiti d'intervento, corrispondenti alle seguenti parole chiave:

1 Nuove competenze

- 2 Formazione formatori
- 3 O.D.L./Autoistruzione/FaD.
- 4 Formazione continua
- 5 Nuovi bacini di impiego
- 6 Integrazione dei sistemi
- 7 Dialogo sociale
- 8 Lotta all'esclusione sociale e drop-out
- 9 Orientamento
- 10 Insegnamento - apprendimento competenze linguistiche
- 11 Certificazione
- 12 Transizione scuola-lavoro
- 13 Pari opportunità
- 14 Flessibilità contrattuale
- 15 Sviluppo locale
- 16 Creazione di impresa-imprenditorialità
- 17 Alternanza
- 18 Qualità dell'offerta formativa
- 19 Apprendistato
- 20 Autonomia scolastica
- 21 Obbligo formativo

Ciò ha consentito l'attribuzione dei vari progetti ad uno o più corrispondenti ambiti tematici, in coerenza con quanto previsto dalle proposte progettuali presentate e al fine di non limitare l'appartenenza di ciascun progetto ad un solo ambito di intervento laddove fossero presenti progettualità particolarmente complesse ed articolate.

Gli indici percentuali maggiori riscontrati in questo esercizio (che esprimono la maggior "frequenza" di alcuni ambiti nell'insieme dei progetti) sono rappresentati da:
"formazione di formatori" (14,8%);

dall'orientamento" (11,8%)

dalla "formazione continua" (10,1%).

l'ODL/Autoistruzione/FAD" (9,3%)

l'integrazione dei sistemi" (8,4%)

L'esercizio successivo, che ha portato a considerare un solo ambito prioritario per ogni progetto (valutandone quindi la "prevalenza" rispetto agli altri) ha consentito di riconoscere la "formazione continua" come ambito di intervento prevalente dei progetti (17,9%), seguita dall'orientamento" (15,8%), dalla "lotta all'esclusione sociale" (13,7%), e dall'integrazione dei sistemi" (10,5%), come mostra la tabella seguente:

Ambito di intervento "prioritario" distinto per obiettivo

| | | | Obiettivo | | Totale |
|----------------------------------|--|------|-----------|-------|--------|
| | | | 1 | 3 | |
| Ambito di intervento prioritario | Nuove competenze | v.a. | 3 | 1 | 4 |
| | | % | 6,0 | 2,2 | 4,2 |
| | Formazione formatori | v.a. | 4 | 2 | 6 |
| | | % | 8,0 | 4,4 | 6,3 |
| | O.D.L./Autoistruzione/F.A.D. | v.a. | 5 | 3 | 8 |
| | | % | 10,0 | 6,7 | 8,4 |
| | Formazione continua | v.a. | 7 | 10 | 17 |
| | | % | 14,0 | 22,2 | 17,9 |
| | Nuovi bacini di impiego | v.a. | | 1 | 1 |
| | | % | | 2,2 | 1,1 |
| | Integrazione dei sistemi | v.a. | 7 | 3 | 10 |
| | | % | 14,0 | 6,7 | 10,5 |
| | Lotta all'esclusione sociale | v.a. | 7 | 6 | 13 |
| | | % | 14,0 | 13,3 | 13,7 |
| | Orientamento | v.a. | 4 | 11 | 15 |
| | | % | 8,0 | 24,4 | 15,8 |
| | Pari opportunità | v.a. | 2 | 7 | 9 |
| | | % | 4,0 | 15,6 | 9,5 |
| | Sviluppo locale | v.a. | 5 | | 5 |
| | | % | 10,0 | | 5,3 |
| | Creazione di impresa-imprenditorialità | v.a. | 3 | | 3 |
| | | % | 6,0 | | 3,2 |
| | Qualità dell'offerta formativa | v.a. | 1 | | 1 |
| | | % | 2,0 | | 1,1 |
| | Apprendistato | v.a. | 2 | 1 | 3 |
| | | % | 4,0 | 2,2 | 3,2 |
| Totale | v.a. | | 50 | 45 | 95 |
| | % | | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

L'analisi distinta per aree/ obiettivo, segnala una riconoscibile focalizzazione:

- dell' Ob. 1 verso la "formazione formatori", i "nuovi bacini d'impiego", lo "sviluppo locale", la "creazione d'impresa",
- dell'Ob. 3 verso l'"orientamento", le "pari opportunità", la "flessibilità contrattuale".

Rispetto ai destinatari

L'analisi dei destinatari degli interventi progettuali ha portato a suddividere l'universo dei progetti in due macro aree:

- la prima, largamente maggioritaria, composta da progetti orientati prevalentemente verso le Amministrazioni pubbliche ed i cittadini (83,8%) tra le quali si rileva una prevalenza del livello locale (22,5%, contro il 15,6% delle Amministrazioni regionali e solo il 3,6% delle Amministrazioni centrali), con un maggior rilievo nei progetti Ob.1. e, al contrario, il maggior peso delle Amministrazioni regionali nei progetti Ob.3..
- la seconda, costituita dai progetti che si rivolgono prevalentemente verso le imprese e le Parti sociali (il 16,2%), senza rilevanti differenze tra Ob. 1 e 3.

Rispetto alle modalità ed attività di trasferimento

L'analisi si è concentrata solo in piccola parte sulle modalità di trasferimento delle buone pratiche e si è rivolta, in misura maggiore, alle attività previste per il trasferimento della pratica stessa, tenendo come punti fermi le due modalità di trasferimento previste dai bandi:

- la modalità verticale che riguarda i processi di trasferimento e di impatto dal progetto al sistema;
- la modalità orizzontale che fa riferimento ai processi di trasferimento tra soggetti diversi e in diversi contesti territoriali.

L'originaria distinzione prevista a livello di bandi è stata tuttavia difficilmente applicabile ai progetti. Una lettura attenta dei formulari ha messo in evidenza che, nel 72,6% dei casi, la modalità di trasferimento orizzontale è stata pensata come una prima verifica sperimentale per sondare quello che avrebbe potuto essere il possibile impatto a livello di sistema.

La modalità di trasferimento verticale, più interessante proprio perché chiamata ad incidere sia sul sistema in generale che sul sistema di un determinato territorio, è attribuibile al 27,4 % dei progetti esaminati. Nel 15,4% dei casi di trasferimento verticale si è riscontrato che i progetti prevedono interventi integrati, composti da attività di orientamento, formazione e accompagnamento, mentre un altro 42,3% prevede una strategia di azione in cui si realizzano attività di formazione e accompagnamento, svolgendo un intervento significativo nell'ambito del sistema locale.

Le attività previste nei progetti si articolano in quattro macro categorie:

- **diffusione**, per la quale il 65,2% dei progetti contempla attività seminari (divulgative, formative e tecniche) e di sensibilizzazione del contesto attuato attraverso il coinvolgimento delle parti sociali e delle imprese e con il ricorso alla pubblicazione di manuali e guide;
- **analisi e ricerca**, previste nel 57,9% dei progetti e sviluppate in linea di massima attraverso analisi dei fabbisogni e/o del contesto, ricerca e modellizzazione dell'intervento e ricerca intervento finalizzate alla conoscenza dei fenomeni e degli ambiti di intervento e al conseguente adattamento dell'esperienza progettuale;
- **orientamento – formazione – accompagnamento**, previste nel 45,3 % dei progetti e articolate per l'intera durata dell'intervento. In particolare, l'orientamento è inteso come strumento di supporto lungo tutta la durata dell'iniziativa, rivolto ai beneficiari sia nella forma dello sportello informativo che nella forma di servizio multifunzionale;
- **scambio** con altre realtà locali o nazionali, previsto nel 54,7% dei progetti, come attività che svolge un ruolo attivo anche per la diffusione e la trasmissione della buona pratica.

2.2.1 I PROGETTI FINANZIATI: UN'ANALISI PER GRUPPI

Le numerose dimensioni di analisi dei progetti finanziati (promotori, partnership, origini progettuali e finanziarie, misure ed ambiti di intervento, attività e processi di trasferimento, destinatari, etc...) hanno mostrato un certo grado di complessità ed articolazione delle buone pratiche da trasferire, tale da condurre spontaneamente alla ricerca di diversi criteri di aggregazione di tutta la mole di informazioni raccolte dall'analisi delle proposte progettuali e variamente distribuite.

Obiettivo fondamentale della successiva fase è stato quello di ricercare un metodo di individuazione di *gruppi di progetti vicini tra di loro rispetto alle strategie progettuali previste*. Tale ricerca ha condotto alla scelta della metodologia di analisi per “*cluster*” caratterizzata da un’analisi di tipo descrittivo che, utilizzando un certo numero di variabili, consente l’individuazione di raggruppamenti omogenei dei progetti. In tal modo, partendo da 95 specificità (l’universo dei singoli progetti), si è pervenuti alla costituzione di 6 raggruppamenti o cluster di progetti, caratterizzati da elementi comuni o, al limite, tra loro omogenei.

1° Cluster:

La partnership: punto di forza nella lotta all'esclusione sociale e per lo sviluppo locale nel Mezzogiorno (peso 20% - 19 progetti)

Il primo cluster è caratterizzato da:

- progetti finanziati principalmente in obiettivo 1 (89,5%);
- ambiti di intervento centrati principalmente sulla lotta all'esclusione sociale e lo sviluppo locale (circa il 70% del gruppo);
- altri ambiti di intervento: lo sviluppo di nuovi bacini di impiego, l'orientamento e la creazione di impresa;
- origine del trasferimento, per quasi la metà dei progetti di questo cluster, proveniente da progetti finanziati in Occupazione mentre per il 24,1% il trasferimento si attua da progetti finanziati dal FSE;
- modalità di trasferimento prevalente di tipo orizzontale (89,47%), realizzata attraverso azioni integrate tra formazione e accompagnamento (63,16%);
- ricorso ad attività di ricerca, studi e analisi del contesto molto elevato;
- attività di diffusione che l'azione combinata di seminari e attività di sensibilizzazione;
- più del 70% dei progetti è stato presentato da ATI/ATS composte da un numero abbastanza elevato di soggetti (pari a 5), mentre la restante quota dei progetti presenti in questo cluster ha un unico ente promotore;
- la tipologia di ente capofila è ben rappresentata da organismi di formazione e imprese e loro consorzi;
- l'84,21% dei progetti appartenenti a questo gruppo ha un partenariato che coinvolge un elevato numero di soggetti; (il 47,37% da 5 a 9 partner e il 10,53% ha più di 9 partner);
- il 50% circa dei progetti opera su di una sola Regione, il 21,05% su due Regioni e solo il 16% circa coinvolge da 5 a 7 Regioni (maggiormente presenti Puglia e Campania).

2° Cluster

Con le Università per l'integrazione dei sistemi (peso 31,58% - 30 progetti)

Questo secondo cluster è caratterizzato da:

- ambiti di intervento prevalenti rappresentati dall'integrazione sistemi (quasi il 45), dalla formazione a distanza, dall'apprendistato e in misura minore dalla formazione continua;

- origine del trasferimento proviene nella quasi totalità dei casi da un solo progetto;
- fonti di finanziamento originarie dei progetti sono equamente ripartite tra ADAPT e FSE;
- modalità di trasferimento è di tipo verticale per un terzo dei progetti, attuata attraverso azioni di analisi, di accompagnamento e di formazione, nonché attraverso l'elaborazione di prodotti multimediali;
- attività di diffusione incentrate principalmente su azioni di sensibilizzazione;
- l'83% dei progetti sono stati presentati da ATI/ATS di circa 4 componenti (solo nel 10% dei casi si hanno 6 componenti), con l'ente capofila rappresentato principalmente dalle Università e in misura minore da enti pubblici;
- nel 53,3% dei casi in questi progetti non è prevista una partnership, l'assenza di partner è compensata dalla presenza di ATI/ATS con un elevato numero di componenti;
- più del 50% dei progetti coinvolge una sola Regione (maggiormente Sardegna e Sicilia);

3° Cluster

Le Buone pratiche come complementarità endogena (peso 17,89% - 17 progetti)

Questo terzo cluster è caratterizzato da:

- concentrazione su progetti finanziati in Obiettivo 3 (64,7%);
- ambito di intervento prevalente rappresentato da azioni per la diffusione delle pari opportunità (29,41%), dell'orientamento (23,5%) e da interventi di formazione formatori (11,76%);
- ambiti di intervento sono: certificazione, qualità dell'offerta formativa, autoistruzione/FaD, transizione scuola lavoro e flessibilità contrattuale. Si nota la presenza di una molteplicità di ambiti di intervento secondario poco presenti complessivamente nei progetti;
- per l'82,3% dei progetti il trasferimento di buone pratiche ha origine da 2 o 3 progetti finanziati da fonti diverse (la percentuale più elevata ha origine dal Programma Leonardo da Vinci e rappresenta quasi il 30% del cluster stesso);
- ATI/ATS presenti nel 41,2% in questo cluster;
- il 76,5% dei progetti ha una modalità di trasferimento di tipo orizzontale e viene attuata attraverso azioni integrate di orientamento e di accompagnamento e di scambio;
- il 76,5% ha una partnership composta da massimo 4 partner;
- il 50% circa dei progetti coinvolge due Regioni, con un numero massimo di Regioni coinvolte pari a 3 nel 23,53% dei casi;

- si connota, inoltre, per la mancanza di una territorialità ben definita.

4° Cluster

Partnership e impatto territoriale (ob. 3) (peso 14,74% - 14 progetti)

Il quarto cluster è costituito dalla totalità dei progetti finanziati nell'obiettivo 3. La metà dei progetti è finanziato con la misura C1 e l'altra metà è finanziato con le misure C2 e E2.

È caratterizzato da:

- ambito di intervento prevalente rappresentato da progetti di orientamento (28,57%), nuove competenze (21,4%), pari opportunità (14,29%) e Fad (14,29%);
- una quota molto ristretta di progetti ha come ambito di intervento la flessibilità contrattuale e il dialogo sociale;
- l'origine del trasferimento proveniente, nella totalità dei progetti, da un solo progetto, finanziato in larga misura da Adapt e nel 22% dei casi da Leonardo;
- modalità di trasferimento di tipo verticale, attuata attraverso azioni integrate di formazione e di accompagnamento;
- attività di diffusione costituite prevalentemente da azioni di sensibilizzazione
- un terzo dei progetti è stato presentato da singoli promotori, mentre per la restante quota da ATI/ATS, costituite in media da circa tre componenti;
- il 78,57 dei progetti appartenenti a questo gruppo presenta un partenariato, per la maggior parte si tratta di partnership molto ampie (il 57,1% dei progetti ha da 5 a 9 partner) mentre 21,43% dei progetti ha un solo partner;
- numero di Regioni coinvolte dai progetti molto ampio (quasi il 30% coinvolge da 5 a 7 Regioni e il 21.4% coinvolge più di 8 Regioni)
- le Regioni maggiormente coinvolte sono l'Emilia Romagna, la Toscana, la Lombardia, il Veneto, l'Abruzzo, il Piemonte e il Friuli Venezia Giulia.

5° Cluster

Forti ATI/ATS e impatto territoriale (ob. 1) (7,37% - 7 progetti)

Questo quinto cluster costituisce il raggruppamento più piccolo ed è caratterizzato:

- quasi esclusivamente da progetti finanziati in Obiettivo 1;
- ambiti di intervento principali: la formazione formatori e la formazione continua;
- origine del trasferimento prevalentemente da progetti finanziati con Fondi nazionali;
- trasferimento attuato attraverso azioni integrate di orientamento, formazione ed accompagnamento;
- attività di diffusione realizzate principalmente mediante seminari e workshop;
- quasi la totalità degli enti promotori dei progetti sono ATI/ATS con un numero di componenti che si attesta tra 2 e 6.
- è piuttosto elevata la percentuale (pari al 57,14%) di progetti che non prevede partnership;
- l'85% circa dei progetti coinvolge tutte le Regioni ;

6° Cluster

L'organizzazione del proponente come fattore di diffusione della formazione continua (ob. 3) (peso 8,42% - 8 progetti)

L'ultimo cluster si presenta molto simile al precedente, ma riguarda i progetti finanziati in obiettivo 3. In esso:

- il 50 % dei progetti è stato finanziato con la misura D1, la restante quota è equamente distribuita tra le misure E1 e C1;
- ambiti di intervento prevalenti sono: la formazione continua (37,5%), l'orientamento (25%), le pari opportunità (25%) e la formazione formatori (12,5%); ad essi si affiancano la qualità dell'offerta formativa e la creazione di impresa;
- l'origine del trasferimento di questo gruppo proviene da diversi fondi: il maggior numero di progetti deriva dal FSE (37,5%), una quota rilevante da fondi nazionali (25%) e quote trascurabili da Adapt e Occupazione;
- nel 37,5% dei progetti la modalità di trasferimento è di tipo verticale e viene attuata attraverso azioni integrate di orientamento, di formazione e di accompagnamento;
- il 50% dei progetti sono stati presentati da ATI/ATS con in media 2 componenti.

- in questo gruppo c'è la percentuale più alta (pari al 75%) di progetti che non prevede una partnership;
- il 25% dei progetti ha un unico soggetto: il promotore, anche se spesso sono enti con sedi ramificate su tutto il territorio nazionale e con una rete organizzativa e di relazione molto estesa;
- tutti i progetti coinvolgono più di 8 Regioni e di questi il 25% attua il progetto in tutte le Regioni e province autonome presenti in obiettivo 3.

3. IL MONITORAGGIO QUALITATIVO: LINEE DI METODO ED OBIETTIVI

3.1 ASPETTI TEORICI

Il progetto di monitoraggio qualitativo degli interventi mirati al trasferimento di buone pratiche è stato avviato dalla seconda metà del 2002 per seguire l'iter del processo di trasferimento e di diffusione delle buone pratiche, in modo da garantirne la disseminazione e gli effetti positivi nei diversi contesti di trasferimento.

L'impostazione generale del progetto si rifà a un sistema consolidato di interventi qualitativamente orientati, che tiene tuttavia pragmaticamente conto della aleatorietà dei relativi riferimenti teorici.

Sono note le osservazioni critiche cui vengono sottoposte le procedure di valutazione "quantitativa" (intese prevalentemente come controllo e misurazione "oggettivi" dei fenomeni, anche di quelli inerenti la condotta umana) in termini di estensione, capacità, intensità, ecc., classificandoli e graduandoli in funzione di parametri numerici dati.

In nessun modo, infatti, si riescono ad eludere gli elementi di soggettività di chi valuta, sia a causa del valore eminentemente astratto e soggettivo delle "norme" che fondano la misurabilità dei fenomeni sia del carattere ampiamente convenzionale dei criteri interpretativi che dovrebbero garantire l'oggettività dei riferimenti di misura.

D'altro canto, contrapporre all'uso di dati statistici e indicatori oggettivi, un approccio basato soltanto su procedure "qualitative" va incontro ad analoghe aporie metodologiche. Se "l'oggettività e l'imparzialità del dato qualitativo sono in realtà una finzione, in quanto la scelta dei dati da raccogliere e l'impostazione dell'analisi statistica sono altamente discrezionali", è però vero che, senza un minimo di riferimento ad una misurabilità dei contesti, il dato qualitativo si riduce a pura organizzazione dell'opinione soggettiva.

E' opportuno tenere presente, in situazioni di questo tipo, che per buona parte, le difficoltà nascono dal fatto che si tende ad usare il riferimento a qualità vs quantità con valenze semantiche e in quadri contestuali del tutto diversi.

Spesso il riferimento alla qualità viene utilizzato guardando alla natura del fenomeno che deve essere esaminato piuttosto che in riferimento al tipo di misurazione; oppure, al contrario, il tipo di esame previsto o proposto (ad es.: l'osservazione diretta) estende la sua influenza nel caratterizzare come qualitativo il fenomeno esaminato. Sembrerebbe quindi che l'unica soluzione possibile sia un approccio pragmatico che - pur non sottovalutando le difficoltà e le

pressoché inevitabili trappole semantiche che si presentano al valutatore – si attenga in qualche modo alla salomonica sentenza dell’OCSE CERI (*Schools under scrutiny*, Paris, 1995) ; per un “giudizio soggettivo è più sostenibile se si colloca all’interno di una solida analisi statistica”.

Va ricordato che il progetto di monitoraggio qualitativo si propone come uno strumento operativo specifico mirato a riconoscere la coerenza e la congruenza di quei procedimenti attraverso l’osservazione dei mutamenti che producono sugli esiti e sulle modalità con le quali quegli esiti sono ottenuti e non tanto a misurare i valori oggettivi di un procedimento (ad es.: il numero di formati rispetto al numero dei formandi) e neppure lo scarto fra obiettivi indicati e/o risultati attesi, ed effettivi esiti di un procedimento.

Non a caso il progetto di monitoraggio qualitativo previsto assume, come finalità generale, il riconoscimento delle modalità di sostegno ai processi di trasferimento delle buone pratiche *in quanto consentano di massimizzarne l’impatto positivo all’interno dei sistemi di riferimento, nei nuovi contesti in cui esse sono state inserite.*

Di fronte ad interpretazioni operative che tendono a fondare la valutazione sulla quantificazione degli scarti fra gli obiettivi di un’azione e i suoi risultati, il modello proposto tenta, quindi, di superarne le aporie, determinate - oltre che rigidità degli strumenti – dalla difficoltà di cogliere gli aspetti dinamici dei processi che intercorrono fra la definizione degli obiettivi e i risultati conseguiti.

Non è il caso in questa sede di affrontare sistematicamente i problemi teorici connessi alla tematica della valutazione, né un esame, neppure per sommi capi, della più che ampia letteratura in proposito, limitandoci invece a porre in rilievo – come d’altronde avviene di regola in tutte le procedure concrete di modellizzazione dei processi valutativi – *il significato produttivo e dinamico* – nello specifico ambito di riferimento – degli obiettivi e dei processi messi in atto per monitorare/valutare il trasferimento di buone pratiche.

I criteri guida di questa modalità valutativa si rifanno a sistemi di regolazione specifici e caratterizzati da una definita dimensione tecnica, che tendono a consolidare l’insieme delle azioni valutative come giudizi di valore. I riferimenti teorici e la strumentazione metodologica sono subordinati a delineare e a rendere visibile la funzione dei processi valutativi, utilizzando un insieme di “pratiche eterogenee”, agendo attraverso forme variamente complesse e in contesti concreti che tengono conto dei diversi livelli di intervento, dei metodi e delle tecnologie impiegate, del numero e della tipologia di attori, destinatari e utenti, ecc.

La valutazione così impostata si riconosce dunque come un “atto valutativo che produce effetti concreti” che aumentano con il rafforzarsi della condivisione dei fini, dell’accettazione

delle sue pratiche, della capacità di essere riconosciuti ed sviluppati dei suoi esiti ed effetti. Se ne può tentare - a puro titolo descrittivo e di collocazione comparativa – una classificazione intermedia fra le due tipologie relativamente consolidate di *policy evaluation* e di *AUDIT della formazione*, secondo lo schema seguente (LIPARI, *Scuola Democratica*, 2000).

| Dimensioni | Approcci | | |
|-----------------------------|--|---|--|
| | Policy Evaluation | Valutazione Buone Pratiche | Audit |
| Scopi | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apprezzamento impatto sociale degli interventi ▪ Retroazione su nuove politiche | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientamento al Mainstreaming | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esame globale di un sistema formativo |
| Oggetto | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gli effetti globali generati da una policy | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La vitalità di interventi sperimentati, in contesti e sistemi diversi | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'insieme dei processi legati alla attuazione in una data unità di analisi |
| Unità di analisi | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Piano, Programma, Progetto complesso | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Progetto complesso e sistemi di riferimento | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Progetto complesso |
| Dimensione Temporale | <ul style="list-style-type: none"> ▪ In itinere ▪ Ex post | <ul style="list-style-type: none"> ▪ In itinere ▪ Ex post | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ex ante ▪ In itinere ▪ Ex post |
| Criteri | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficacia | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficacia | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficienza ▪ Efficacia ▪ Coerenza |
| Metodi | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quantitativi/qualitativi | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quantitativi/qualitativi | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quantitativi/qualitativi ▪ Diagnostici |
| Soggetti | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agenzie specializzate ▪ Istituzioni pubbliche | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Istituzioni pubbliche | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agenzie specializzate |

3.2 GLI OBIETTIVI

Gli obiettivi operativi in cui si articola il progetto sono molteplici, ma possono essere ricondotti a tre blocchi principali orientati alla realizzazione, ai risultati e all'impatto del processo di trasferimento.

Nello specifico essi riguardano:

- **il riconoscimento delle modalità di realizzazione del trasferimento**, che mira ad analizzare e valutare come la buona pratica venga attuata in rapporto ai quadri di riferimento, e quali ne siano le caratteristiche rispetto ad alcuni specifici elementi significativi, come il contesto, i soggetti, i processi, i prodotti, ecc.;
- **la comprensione delle caratteristiche e pesi dei trasferimenti avvenuti** in termini di diffusione dei risultati (processi/prodotti) dallo specifico progetto al sistema (trasferimenti “verticali”) o ad altri progetti e a diversi contesti territoriali (trasferimenti “orizzontali”);
- la possibilità di contribuire a **facilitare il processo di disseminazione delle buone pratiche**, dalla modalità di innovazioni “pilota” a pratiche consolidate nei sistemi di riferimento, sia attraverso la misura del loro impatto sui contesti sia attraverso la diffusione generalizzata dei casi di eccellenza, mirata al miglioramento complessivo dei sistemi.

In questo quadro il progetto di monitoraggio qualitativo delle azioni di trasferimento delle buone pratiche identifica la costruzione di un modello di rilevazione articolato e organizzato attraverso l'utilizzazione di strumenti specifici a diversi livelli.

A livello generale

Attività e strumenti , che riguardano ***tutti i progetti***, destinati a raccogliere e a sintetizzare in modalità omogenee le informazioni sull'andamento e sugli esiti dei progetti stessi.

A livello specifico

Attività e strumenti che vengono applicati ***ad un campione di interventi***, definito in funzione sia delle esigenze di approfondimento dell'analisi sui temi o ambiti di particolare interesse sia della rilevanza degli interventi stessi in prospettiva del loro sviluppo e delle possibilità di disseminazione

3.3 IL MODELLO DI RILEVAZIONE

Il monitoraggio qualitativo dei progetti di “Trasferimento di buone pratiche” prevede la messa in opera di una serie di attività e l’elaborazione di strumenti specifici nei diversi momenti del ciclo di vita del progetto e nei diversi livelli.

Nel definire il modello di monitoraggio qualitativo si è previsto di effettuare due diverse rilevazioni: ad approvazione e a conclusione del progetto.

- a. La rilevazione di **approvato** consiste nel reperire le informazioni sulle caratteristiche del progetto ammesso a finanziamento. Lo strumento predisposto per la raccolta delle informazioni è una **scheda sintetica di progetto** che permette di rilevare i dati dalla documentazione acquisita dall’AdG tramite i formulari di presentazione dei progetti.
- b. La rilevazione di **concluso** viene attuata su due livelli: a *livello generale* che riguarda tutti i progetti e a *livello specifico* per un numero definito di progetti considerati strategici rispetto agli obiettivi. A fronte dei due livelli di analisi sono state utilizzate due metodologie diversificate per la predisposizione degli strumenti:
 - una **rilevazione** sull’**universo dei progetti** finanziati da attuarsi attraverso la somministrazione di un **questionario semi strutturato**. La rilevazione viene effettuata attraverso invio e-mail ed eventuale integrazione telefonica o visita in loco.
 - **case study**, per un numero definito di progetti (**ca.10-12%**)

3.4 LE SCHEDE DI SINTESI DEL PROGETTO

Una prima analisi *desk*, dei formulari di presentazione dei progetti di “Trasferimento buone pratiche” finanziati, ha messo in luce la complessità e l’ampia ed eterogenea articolazione delle proposte progettuali presentate dagli enti promotori. Per raccogliere le informazioni in modo organico è stata strutturata una **scheda sintetica di progetto** dei **dati ex ante**, che

permette di rilevare informazioni quali/quantitative a livello di singolo progetto. La rilevazione delle informazioni attraverso la scheda consente di:

- ricostruire la mappa dei progetti finanziati;
- creare una base dati *ex ante* del progetto per i confronti con le rilevazioni *ex post*. Ciò consente, a livello di progetto e di aggregati di progetto, di rilevare gli scostamenti e le variazioni rispetto a quanto previsto;
- costituire una base informativa dei descrittori, per analizzare il contenuto del progetto, da utilizzare per sviluppare le metodologie e gli strumenti delle fasi successive;
- predisporre un *compendium* per favorire la diffusione delle proposte progettuali identificate come buone pratiche;
- costruire una banca dati in grado di accogliere i dati provenienti dalla scheda, utilizzando un modello logico di tipo relazionale, da implementare con le informazioni provenienti dai diversi strumenti previsti a conclusione del progetto;
- favorire una riflessione sui risultati previsti da ogni singolo progetto e dall'insieme di tutti i progetti, in termini di ricadute sul rafforzamento dei sistemi e sulla loro integrazione.

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

Le informazioni rilevate sono le seguenti:

- ***Anagrafica del progetto***

In questa sezione vengono rilevate le informazioni che identificano in modo univoco il progetto (titolo, fascicolo e numero dell'avviso), l'obiettivo e misura con cui è stato finanziato.

- ***Anagrafica "soggetti"***

In questa sezione vengono rilevate le informazioni che qualificano la natura del proponente e dei soggetti correlati, in particolare:

- per il proponente vengono rilevate la denominazione e la tipologia, la composizione in caso di ATI/ATS con l'indicazione di tutti i componenti e la tipologia di ente, la natura giuridica e la regione del proponente o del capofila;
- per la partnership la denominazione e la tipologia di ente

- ***Localizzazione degli interventi***

Si rileva la distribuzione territoriale degli interventi a livello di regione e il numero di regioni interessate alle attività attuate dal progetto

- ***Destinatari***

Si rileva la tipologia di destinatari degli interventi

- ***L'origine della buona pratica***

Si rilevano le fonti di finanziamento, in quanto tutti i progetti proposti derivano da precedenti esperienze già finanziate con fondi europei e/o nazionali

- ***Descrittori del progetto***

In questa sezione si rilevano le informazioni qualitative

- Finalità-obiettivi
- Metodologie di trasferimento previste
- Attività/azioni previste
- Risultati attesi
- Prodotti

3.5 IL QUESTIONARIO SEMI-STRUTTURATO

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

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

La struttura del questionario è organizzata tenendo in considerazione i diversi *step* del processo di trasferimento:

- il 1° *step* prende in considerazione l'oggetto del trasferimento, *la buona pratica*; analizza i punti di forza e le criticità riscontrate nel processo di trasferimento; esamina gli effetti mantenuti nel tempo; ripercorre, attraverso un processo di scomposizione e analisi, le fasi della modellizzazione e le esigenze di riadattamento della buona pratica per essere efficace nel nuovo contesto;

- il 2° *step* consiste in un'analisi dei criteri di identificazione dei soggetti coinvolti (ATI/ATS e partnership) nel processo di trasferimento; analizza la ripartizione di impegni, ruoli e apporti dei principali soggetti coinvolti; individua degli strumenti e delle strategie di *governance* del progetto;
- il 3° *step* analizza il processo di attuazione ed eventuali variazioni e scostamenti rispetto a quanto progettato; rileva i destinatari diretti e indiretti del progetto; esamina per ogni attività realizzata: finalità e contenuti, metodologie e strumenti, destinatari, prodotti e risultati;
- il 4° *step* è dedicato all'analisi dei risultati e prodotti ottenuti nel processo di trasferimento.

Lo schema che segue sintetizza le dimensioni da indagare con il questionario semi-strutturato

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

| Macro aree | Fattori | Dimensioni |
|------------------|--|---|
| | Attività formative | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Caratteristiche e modalità attuative: <ul style="list-style-type: none"> ▪ localizzazione ▪ finalità e contenuti ▪ destinatari ▪ metodi e strumenti ▪ prodotti ➤ Risultati |
| | Attività di accompagnamento e tutoraggio | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Caratteristiche e modalità attuative: <ul style="list-style-type: none"> ▪ localizzazione ▪ finalità e contenuti ▪ destinatari ▪ metodi e strumenti ▪ prodotti ➤ Risultati |
| | Attività di scambio | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Caratteristiche e modalità attuative: <ul style="list-style-type: none"> ▪ localizzazione ▪ finalità e contenuti ▪ destinatari ▪ metodi e strumenti ▪ prodotti ➤ Risultati |
| | Attività di sensibilizzazione | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Caratteristiche e modalità attuative: <ul style="list-style-type: none"> ▪ localizzazione ▪ finalità e contenuti ▪ metodi e strumenti ▪ prodotti ➤ Risultati |
| | Attività di Monitoraggio e autovalutazione | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Caratteristiche e modalità attuative: <ul style="list-style-type: none"> ▪ finalità e contenuti ▪ metodi e strumenti ▪ prodotti ➤ Risultati |
| | Diffusione e disseminazione | <ul style="list-style-type: none"> ➤ mezzi di diffusione e/o disseminazione dei risultati ➤ riscontri all'attività di diffusione/disseminazione |
| RISULTATI | Risultati | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Benefici prodotti del progetto ➤ Risultati |
| | <i>Mainstreaming</i> | ➤ <i>mainstreaming</i> conseguito dal progetto |

3.5.1 VALIDAZIONE DEL QUESTIONARIO

Uno strumento così strutturato, somministrato principalmente per *contatto indiretto*, necessita di una fase di *pretesting* estremamente accurata.

Il *pretesting* è stato attuato secondo diverse modalità: intervista diretta e somministrazione per via e-mail.

L'intervista diretta con visita in loco, somministrata a due enti promotori dell'Ob.3 e uno dell'Ob. 1, si è resa indispensabile per verificare diversi elementi:

- la tenuta della sequenzialità delle domande;
- la verifica del linguaggio utilizzato nella formulazione delle domande;

- la rilevanza e significatività delle risposte ottenibili, soprattutto rispetto ad alcune domande strutturate con le stesse modalità ma con quesiti molto diversi;
- la completezza delle informazioni da rilevare;
- l'esaustività degli item previsti nelle domande pre-codificate.

Sostanzialmente la struttura del questionario ha tenuto a questo primo test. E' stata apportata qualche modifica rispetto alla sequenzialità delle domande e sono state aggiunte delle codifiche nelle domande strutturate.

Nel *pretesting*, su quattro casi, con la somministrazione attraverso invio e-mail e successiva verifica telefonica, il questionario si è dimostrato abbastanza efficace; unico problema emerso deriva dalla struttura grafica dello strumento, che ha indotto gli enti contattati a fornire risposte molto brevi e poco esplicative alle domande aperte.

3.6 CASE STUDY

L'articolazione operativa del progetto di valutazione qualitativa prevede, come specifico sviluppo delle analisi generali di realizzazione e risultato basate essenzialmente su questionario, l'attuazione di una serie *case study* che coinvolgono circa il 12 % dei progetti.

I *case study*⁹ costituiscono ormai una modalità valutativa consolidata, che utilizza appropriatamente un gran numero di tecniche di raccolta e di elaborazione dati sia qualitative che quantitative. Pertanto, l'analisi di *case study* è raccomandata per valutazioni che mirano ad analisi dettagliate di processi complessi, di implementazione di programmi e di rappresentazione/descrizione del loro impatto.

Nel caso del progetto di riferimento, gli *case study* mirano a contribuire alla realizzazione dei due ultimi obiettivi quadro proposti dal progetto di monitoraggio/valutazione:

- **comprensione delle caratteristiche e pesi dei trasferimenti avvenuti** in termini di diffusione dei risultati (processi/ prodotti) dallo specifico progetto al sistema (trasferimenti "verticali") o ad altri progetti e a diversi contesti territoriali (trasferimenti "orizzontali");

⁹ La metodologia è mutuata dai quaderni MEANS della Commissione europea. III *Principal evaluation techniques and tools*;

- **facilitazione del processo di “disseminazione” delle buone pratiche**, dalla modalità di innovazioni “pilota” a prassi consolidate nei sistemi di riferimento, sia attraverso la misura del loro impatto sui contesti che attraverso la diffusione generalizzata dei casi di eccellenza, orientata prioritariamente al miglioramento complessivo della qualità del sistema della formazione.

Sul piano dell'impostazione di metodo la realizzazione di *case study* pone alcuni problemi preliminari, inerenti, in primo luogo al riconoscimento e alla selezione dei criteri di scelta sia in termini quantitativi (dimensionamento del campione) che in termini di rispondenza a criteri di significatività e di corrispondenza alle linee metodologiche e di contenuto previste nel progetto per ciascuno degli interventi attuati.

Si tratta, in linea generale, di operare per ogni caso, uno studio dettagliato, che prende necessariamente le mosse da una base di informazioni già esistenti. Essa può essere il risultato, come nel caso specifico in esame, di un procedimento di rilevazione di dati generalizzato e già contestualizzato (questionario semistrutturato), che in qualche modo garantisce in partenza una sostanziale omogeneità degli elementi conoscitivi. Ma per una parte cospicua degli elementi da rilevare, la base di informazioni deve essere comunque costituita attraverso forme di indagine diretta, e – in effetti - realizzabili soltanto in loco e in funzione di un programma di indagine specificamente individualizzato e localizzato.

Va pur sempre tenuto presente che i *case study* è un metodo di analisi olistica applicato ad una situazione complessa. Il suo uso è, quindi, particolarmente appropriato per un'analisi in dettaglio, per la comprensione di comportamenti e condizioni sociali e , più in generale, per tutti i fenomeni complessi in cui è necessario ricondurre la varietà e mutabilità delle situazioni a processi di causa/effetto. Ciò si rivela utile, nello specifico, nel momento in cui si debbano osservare e valutare risultati e impatti.

Ne deriva che il problema della significatività assume, per i *case study*, una dimensione particolarmente complessa. Non si tratta, infatti, solamente di significatività statistica che in linea di massima viene garantita a priori dalla numerosità scelta per i casi di studio di un ambito dato. In genere, percentuali fra il 5 e il 15 % rappresentano – dal punto di vista

quantitativo e, ovviamente, in misura inversa ai valori numerici assoluti dell'universo nel quale si ritagliano gli studi di caso - un campione sufficientemente significativo.

Il vero problema della significatività attiene essenzialmente ad una dimensione non misurabile, ma giustificabile e dimostrabile, di esplicitazione delle *policy* di riferimento. Esiste in questo senso una tendenza piuttosto diffusa a classificare i *case study* in funzione degli scopi che essi esprimono distinguendo fra:

- *case study* a scopo illustrativo. E' uno strumento che può essere usato per dare un valore aggiunto alla valutazione se presentato in forma descrittiva. Il caso deve, però, essere scelto con attenzione perché deve essere in grado, a seconda delle esigenze, di rappresentare un programma o un progetto nel suo intero o illustrarne uno specifico punto, per esempio una particolare azione o un approccio che abbia avuto una serie di caratteristiche che potrebbero essere sviluppate o evitate in futuro;
- *case study* a scopo esplorativo. Mira a far emergere ipotesi per future investigazioni, identificando i diversi punti di vista degli *stakeholder*;
- Analisi critica. Esprime l'esigenza di verificare e valutare, approfondendone la conoscenza in singole situazioni significative, lo stato di un programma, progetto o strategia;
- Analisi dell'implementazione. Esamina la diffusione dei servizi e dei loro meccanismi, nelle differenti situazioni o nei differenti luoghi e contesti in cui si verificano;
- Analisi degli impatti. Mira a riconoscere e ad approfondire, attraverso l'approfondimento di singoli processi di impatto, la vitalità e la disseminazione di programmi o progetti.

Sembra necessario tuttavia tenere presente che, nella effettiva attuazione di processi di valutazione che implicano studi di caso, queste tipologie finiscono per avere soltanto una funzione genericamente euristica e di facilitazione classificatoria, ma non contribuiscono granché ad offrire orientamenti per scelte mirate.

La classificazione, in realtà, non può che essere contestuale e derivare dall'esame circostanziato e analitico del campo di indagine specifico che si intende affrontare.

Nell'affrontare operativamente il compito di attuare una procedura di valutazione che comprende il ricorso allo studio di specifici casi, è opportuno considerare che è comunque

necessario il ricorso a metodi e procedure standardizzati, o in qualche modo organizzati, ripetibili e condivisibili.

Un *case study* coinvolge, infatti, una serie di *step*:

Step 1. Selezione dei case study

La selezione dei casi è un momento critico per generalizzare e rispondere alle domande di valutazione. Come si è visto prima, possono esservi molti e vari criteri. Essi possono andare da quello, più banale e meno giustificabile, della facilità di accesso - che tuttavia in alcune situazioni potrebbe essere l'unico praticabile - a quello della giustificazione in funzione di situazioni pregresse, che "determinano" la necessità di approfondire le cause che le hanno determinate. Il criterio più proprio e significativo appare quello del riconoscimento degli impatti e delle prospettive di sviluppo.

| Situazioni da valutare | Oggetto della selezione |
|--|----------------------------------|
| - esistenza di situazioni molto differenziate - difficoltà a comprendere la varietà degli esiti | casi contrastanti |
| - disfunzionalità nei processi o nei risultati | i casi peggiori |
| - le caratteristiche peculiari di un progetto, programma, ecc. | i casi migliori |
| - esigenza di comparare fra loro numerosi progetti diversi | accorpamenti per sotto categorie |
| - interazione fra progetti particolarmente significativi | casi rappresentativi |
| - programmi /progetti che si rifanno a tipologie precostituite | casi tipici |
| - esistenza di circostanze specifiche che hanno influenzato l'andamento del programma/progetto | casi particolari |

Step 2. Raccolta e processo dei dati

Teoricamente la raccolta dei dati copre tutte le informazioni sui *case study*, sia quelle che derivano ***direttamente dallo studio in loco*** (rapporti degli incontri, raccolti a vari livelli; interviste con lo staff e i capi progetto; osservazione del sito del progetto; sopravvivenza dei destinatari dei servizi forniti dal progetto) che quelle che derivano dai documenti dei progetti.

Questi dati devono essere raccolti, registrati e organizzati così da poterli utilizzare nel rapporto finale.

Step3. Rapporto di caso

Concerne l'azione di omogeneizzazione dei dati riferibili ad un singolo caso e la loro trasformazione in un insieme di informazioni trasferibili. Il rapporto di caso è organizzato in modo che sia di facile consultazione, sia cronologica che tematica, e deve includere tutte le informazioni ritenute necessarie, anche in funzione degli altri *case study*

Step4. Rapporto conclusivo

Il rapporto conclusivo dello studio di casi è destinato a raccogliere, elaborare e collegare le informazioni e le specificità dei singoli casi, fornendo del loro insieme una chiave di lettura unitaria, anche in rapporto al quadro generale del progetto/ programma di riferimento e alle esigenze di *policy evaluation* identificate.

In base a queste considerazioni generali e al quadro conoscitivo derivante dalla raccolta ed elaborazione dei dati del questionario semistrutturato, la fase di *case study* del progetto di monitoraggio/valutazione qualitativa dei processi di trasferimento di buone pratiche, mirerà operativamente ad approfondire e qualificare tale quadro conoscitivo attraverso:

- la predisposizione di un campione di 12 progetti/*case study*, tale comunque che rappresenti almeno il 12% del totale dei progetti attuati;
- la distribuzione del campione fra i progetti riguardanti rispettivamente l'Ob.1 e l'Ob.3, in ragione delle percentuali di riferimento;
- la qualificazione di detto campione in relazione alle risultanze dell'analisi attivata tramite il questionario semi strutturato:
 - in funzione dell'approfondimento delle prospettive indicate dagli obiettivi di comprensione delle caratteristiche e pesi dei trasferimenti avvenuti e di facilitazione del processo di “disseminazione” delle buone pratiche indicati nel progetto di monitoraggio/valutazione qualitativa;
 - tenendo conto delle indicazioni e delle classificazioni proposte in sede di monitoraggio ex ante (*cluster analysis*), in rapporto a:
 - * *partnership: come punto di forza nella lotta all'esclusione sociale e per lo sviluppo locale nel Mezzogiorno*
 - * *intervento delle Università per l'integrazione dei sistemi*

- * *funzione di complementarità endogena del trasferimento delle buone pratiche*
 - * *partnership e impatto territoriale*
 - * *ATI/ATS e impatto territoriale*
 - * *organizzazione degli attuatori come fattore di diffusione della formazione continua*
- l'effettuazione di un pacchetto di visite /interviste in loco mirato a raccogliere ed organizzare un quadro di valutazione che coinvolga, con i promotori, le partnership, i destinatari e gli utenti
 - l'elaborazione del quadro di informazioni raccolto per ogni studio di caso in un report ad hoc

la produzione di un rapporto conclusivo del procedimento di studio di casi, destinato a confluire nel rapporto finale di valutazione

4 I PROGETTI CONCLUSI: SCHEDE DESCRITTIVE

4.1 NOTA METODOLOGICA

Le schede descrittive riportate in questo capitolo prendono in considerazione **tutti i progetti conclusi**, sono 6 su 45 ammessi a finanziamento in Obiettivo 3, al 15 giugno. Per ciascun progetto concluso è stata elaborata una scheda riassuntiva sulla base delle schede di sintesi progettuale *ex ante* e delle interviste effettuate.

Dei sei progetti oggetto di rilevazione due sono stati raggiunti attraverso intervista diretta e quattro mediante la somministrazione via e-mail del questionario. Al fine di integrare le informazioni raccolte tutti i promotori sono stati contattati telefonicamente.

Le scheda del paragrafo 4.2 sono state elaborate sulla base della scheda di sintesi e del questionario. Si tratta di un primo *report* essenzialmente descrittivo, di progetti appena conclusi, che sarà successivamente ampliato con analisi più articolate.

La scheda elaborata contiene alcune informazioni istituzionali del progetto (nome del promotore e eventualmente dei componenti l'ATI/ATS, titolo, misura) e si compone di due sezioni.

Nella prima sezione è stata descritta la *buona pratica* ripresa dal formulario di presentazione e integrata con le informazioni rilevate con l'intervista.

Nella seconda sezione è stato descritto il processo di trasferimento della buona pratica ripresa completamente dall'intervista e/o dal questionario.

ELENCO DEI PROGETTI CONCLUSI AL 15 GIUGNO 2003

| MISURA | PROPONENTE | TITOLO |
|--------|------------------------------|---|
| B1 | FONDAZIONE LABOS | RETI DI LAVORO PER L'INCLUSIONE SOCIALE |
| C1 | SCIENTER | DOSY |
| C1 | ATENE – CENTRO ECCELLENZA | ARCHARIOS |
| C1 | PLAN | OPEN IDEA ¹⁰ |
| C1 | SAGO | BUONE PRASSI FORMATIVE |
| E1 | TALETE | NOTE- DONNE E TECNOLOGIE |

¹⁰ la scheda elaborata verrà inserita successivamente per le informazioni poco esaurienti contenute nel questionario

4.2 SCHEDE DESCRITTIVE

Proponente: Fondazione LABOS

Titolo: Reti di lavoro per l'inclusione sociale e l'inserimento lavorativo di soggetti deboli (Re.La.I.S)

Misura B1

Componenti ATS: ASL Frosinone - ISTISS

| |
|--|
| DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA |
|--|

La *buona pratica*, origine del progetto di trasferimento, è finalizzata alla realizzazione di politiche di inserimento lavorativo dei soggetti deboli. Si è partiti dal presupposto base del lavoro inteso non come uno *step* nel processo riabilitativo, ma come fattore di ristabilimento dell'autonomia personale del soggetto debole. La strategia, indispensabile per coordinare gli interventi e conoscere le differenti logiche sottostanti i diversi sistemi, è la costruzione di una rete coordinata di attori che operano nel territorio, volta all'integrazione di quattro sistemi: lavoro, formazione, sanità e sociale

La buona pratica nasce sei anni fa da una proposta del Dipartimento per il disagio, la Devianza e la Dipendenza della ASL Frosinone - D3D - ammessa a finanziamento dall'Iniziativa Occupazione-Integra; al termine del progetto - durato due anni - l'attività è proseguita con dei finanziamenti, derivanti dal Fondo Lotta alla Droga, e progressivamente è stata adottata come una normale *prassi* di lavoro all'interno dello stesso Dipartimento.

Il cambiamento, proposto e attuato dal D3D con la buona pratica, ha rappresentato una modifica di due fattori: una diversa concezione del lavoro per soggetti deboli e l'interconnessione tra sistemi.

E' mutato il presupposto di base del lavoro per i soggetti deboli, inteso come un lavoro '*reale*', '*vero*', non fittizio, facendo ricorso a forme di *protezione* del lavoro (lavori socialmente utili, tirocini protetti ecc.). L'inserimento lavorativo può avere successo solo

quando si basa sullo sviluppo di competenze e di potenzialità da parte dei soggetti deboli, affinché il lavoro diventi un'opportunità "vera" di emancipazione dell'individuo.

La costruzione di una rete locale ha modificato il ruolo delle imprese: da interlocutori a attori di fasi del processo. E' stata creata una metodologia, rispetto alle seguenti fasi di inserimento lavorativo: invio, orientamento, formazione e inserimento, totalmente condivisa da tutti gli attori della rete, in quanto tutti gli strumenti delle fasi fondamentali sono stati progettati ad hoc con la partecipazione di tutti gli attori chiave.

Al termine del progetto si è avuto un processo di consolidamento dei **risultati** ottenuti. Gli inserimenti lavorativi sono aumentati sensibilmente, passando dai 2 inserimenti precedenti l'attivazione del progetto a più di 25 alla sua conclusione. Nel 2002 sono stati 51 gli inserimenti lavorativi di soggetti deboli, con contratti a tempo indeterminato presso imprese private locali che non hanno usufruito di benefici fiscali o di altro genere alle imprese. Per altri 53 soggetti deboli sono stati avviati percorsi formativi (corsi e stage). La rete locale, formalizzata attraverso singoli protocolli di intesa, è composta da 41 organismi afferenti ai quattro sistemi;

Gli effetti prodotti dalla buona pratica a livello di sistema si sono avuti soprattutto a livello locale: con la modifica delle *linee di indirizzo* sul collocamento mirato; la raccomandazione dei funzionari provinciali ad adeguare i servizi alla sperimentazione.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Nel corso dei sei anni di attuazione, il progetto originario (Occupazione-Integra) è diventato una **prassi lavorativa** nel contesto del D3D. La prima fase del progetto Re.La.I.S, con l'aiuto di consulenti estranei al processo, è stata quella di scomporre in fasi la buona pratica per ricostruire il modello di trasferimento. La lettura del modello, sottostante la buona pratica originaria, è stata effettuata utilizzando diverse metodologie e strumenti, tra cui la Network analysis. Il trasferimento è stato concepito prendendo in considerazione *il macro-modello* e la *metodologia* sottostante, e non il *modello operativo*, che sono stati adattati nei territori in funzione dei tempi e dei contesti locali e che sono gli elementi essenziali per il successo della buona pratica. Per *macro-modello* si intende l'interconnessione tra i quattro sottosistemi:

sanità, sociale, formazione e lavoro. L'altro elemento fondamentale è la *metodologia*, mentre gli strumenti vanno riadattati nei territori.

I quattro territori interessati dal trasferimento sono: le province di Viterbo e di Latina e le ASL di Roma F e H.

Uno degli obiettivi del progetto era costruire una *rete* per ciascuno dei quattro territori, finalizzata all'inclusione dei lavoratori. Dal vaglio dei partner già collaudati in altre esperienze (riconoscimento di competenze e leadership nel campo delle dipendenze) si è delineata l'individuazione di quelli più motivati ed interessati al progetto di ambito locale, con i quali cooperare per la **costruzione della rete**; l'attivazione del primo reticolo di "pionieri", espressione degli organismi partner locali, chiamati a sensibilizzare i rispettivi territori. La partnership iniziale ha individuato e selezionato le partnership locali, identificate tra gli operatori e imprenditori, appartenenti ai quattro sistemi di riferimento, coinvolgendo "Key men" con profili di responsabilità. In ogni territorio l'attivazione del gruppo della rete ha ridefinito, alla luce delle proprie risorse e culture di appartenenza, gli obiettivi operativi. La stessa cosa è stata fatta per il modello organizzativo: nelle due realtà provinciali Viterbo e Latina hanno costituito *un'agenzia*, con capofila la Provincia e governata da un consiglio d'Amministrazione, dove tutti i soggetti della partnership locale collaborano per la collocazione dei soggetti deboli; nei due territori della provincia di Roma hanno costituito delle task-force che sono dei modelli di rete a legame più debole.

Il gruppo di lavoro, costituito da imprenditori, dirigenti ASL, dirigenti della formazione, ecc., sta modificando e riadattando, in funzione delle necessità locali, gli strumenti della buona pratica.

Nel corso della realizzazione del progetto sono state attuate le seguenti attività:

- **Formazione** indirizzata ai tutor, che avrebbero operato nei quattro territori, e ai destinatari diretti del trasferimento. L'attività è stata divisa per temi: modelli di rete; politiche sociali; politiche del lavoro e incontro domanda-offerta di lavoro; inclusione dei soggetti deboli. Su questi quattro temi è stata costruita tutta l'attività, con giornate di formazione sulla progettazione, sulla governance; sulla valutazione. L'attività di formazione si è svolta in un contesto residenziale per ricreare due fattori di successo della buona pratica: un clima di lavoro innovativo e un responsabile carismatico.
- **Accompagnamento** finalizzato alla creazione di rete (nella fase iniziale del progetto), alla definizione e progettazione dell'iniziativa locale e alla formalizzazione e approvazione dei

protocolli d'intesa dell'iniziativa locale. L'accompagnamento si è sostanziato principalmente in una *consulenza di processo* (trasferimento delle metodologie e di tutto il know-how e supporto allo sviluppo degli strumenti) fatta dal coordinamento e dai tutor nei singoli territori e per le singole tematiche.

Sensibilizzazione indirizzata sia a livello locale che centrale. A **livello locale** è stata utilizzata per costruire i partenariati locali. Inizialmente erano 16 e al termine del progetto sono diventati 50, un numero più elevato rispetto a quanto previsto dal progetto. A livello di *mainstreaming verticale* è stata effettuata un'azione di sensibilizzazione per avere il sostegno delle autorità locali, regionali e nazionali. A **livello regionale**, l'Assessorato alle Politiche Sociali della Regione Lazio in una delibera ha individuato il progetto Re.La.I.S. quale esperienza pilota regionale per l'inserimento lavorativo di soggetti deboli e ha stabilito, di conseguenza, di assumerne i risultati per la definizione di linee guida regionali nello specifico tema. L'azione di sensibilizzazione è rivolta anche a **livello nazionale**; con il convegno finale è stato ipotizzato un possibile trasferimento del progetto "Cantieri".

Scambio portato avanti di pari passo con la sensibilizzazione. Lo scambio è stato inteso come costruzione di una *vision* comune, tra i partner dei quattro sistemi, all'interno delle reti nello stesso territorio; una sorta di *mainstreaming* orizzontale. Un elemento innovativo del progetto Re.La.I.S. è la partecipazione degli imprenditori non come interlocutori dei servizi sociali ma attori che partecipano alla programmazione locale. Si sta operando per sviluppare il collegamento delle *iniziative locali* nell'ambito della programmazione dei Piani di Zona

Studi e ricerche articolati su due livelli: una ricognizione quantitativa, volta ad analizzare le risorse territoriali relativamente ai quattro sistemi di riferimento, e uno studio sulle opportunità di sviluppo locale dal punto di vista occupazionale; una ricerca qualitativa per analizzare le culture di riferimento rispetto all'occupabilità dei soggetti svantaggiati. Sono stati utilizzati diversi metodi e strumenti di indagine tra cui interviste a testimoni privilegiati.

Monitoraggio e autovalutazione. Le azioni realizzate sono state monitorate nel corso del processo di attuazione. L'autovalutazione, effettuata da soggetti esterni al progetto, era prevista in itinere e finale ma è stata realizzata quasi al termine del progetto. Sono stati utilizzati diversi metodi e strumenti di analisi qualitativa: interviste a testimoni privilegiati ("Key men", il gruppo di coordinamento, i tutor e il direttore della formazione che ha curato la pubblicazione), focus group e osservazione partecipata a una serie di incontri.

I **risultati** del progetto sono stati:

- coinvolgimento dei livelli decisionali locali (ASL, Comuni, Province, Consorzi di impresa), e adesione al progetto;
- l'iniziativa locale confluirà nei Piani di Zona in alcuni dei territori;
- una quota parte della sperimentazione sul "reddito minimo di inserimento" è stata collegata al progetto Re.La.I.S., sia per quanto riguarda i soggetti che faranno parte della sperimentazione sia per le modalità di attuazione, in un territorio;
- stipula di quattro Protocolli d'intesa aderenti al programma dell'iniziativa locale;
- accordi con organismi regionali per l'adozione come esperienza pilota di Re.La.I.S. nelle politiche di settore (delibera n.1410 del 25/10/2002 della Regione Lazio) e il sostegno alle iniziative locali;
- contatti con organismi di altre regioni per possibili scenari all'azione di trasferimento finalizzati alla diffusione del modello, ad esempio c'è stato un primo incontro con la Provincia di Cuneo interessata al trasferimento del modello di lavoro di rete. Ci sono stati anche altri contatti con la Regione Sicilia e quindi si sta ipotizzando di costruire un piano di trasferimento interregionale.

Proponente Scierter

Titolo

DOSY – Sviluppare le competenze organizzative per i giovani in fase di esperimento lavorativo

Misura - C1

Componenti ATS

1. Enaip Friuli Venezia Giulia
2. Ifoa
3. Formafuturo
4. Formare
5. Ial Emilia Romagna

| |
|--|
| DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA |
|--|

La *buona pratica*, origine del progetto di trasferimento, è un modello di *formazione Open Distance Learning* e in alternanza capace di supportare efficacemente il processo di apprendimento di competenze relazionali, comunicative e organizzative da parte di giovani con CFL in fase di inserimento lavorativo, con la finalità di favorire la conferma dei contratti.

Il modello *DOSY*, sviluppato nell'ambito del progetto finanziato dal Programma Leonardo da Vinci (dicembre 1996 - gennaio 2000), si basa sull'assunto che le competenze relazionali, comunicative e organizzative non si acquisiscono attraverso una formazione teorica (in classe con moduli a sé stanti) né esclusivamente nell'attività lavorativa, bensì nell'ambito di un dispositivo che attraverso la formazione pratica e l'utilizzo di materiali didattici "ad hoc" permette alla persona di riflettere sulla sua esperienza in azienda e sul processo lavorativo nel quale è quotidianamente inserito. Lo sviluppo di tali competenze è favorito da un approccio centrato/caratterizzato da un ruolo attivo del soggetto nel processo di apprendimento e di inserimento professionale. La strategia adottata si basa quindi su un modello formativo Open Learning, contestualizzato ed integrato nell'esperienza lavorativa.

Il modello si basa sull'integrazione tra autoapprendimento, attraverso micro-moduli cartacei con qualche sessione d'aula, e contestualizzazione sui luoghi di lavoro (lavoro di progetto).

Sono stati sviluppati sei *micro-moduli* cartacei, ognuno dei quali presenta i concetti principali e gli approcci diversi all'argomento, illustrando la complessità dei fattori in gioco e fornendo elementi metodologici che guidano il partecipante all'acquisizione e allo sviluppo di competenze. Ciascun micro modulo è articolato in unità didattiche le quali, a loro volta, sono strutturate in schede teoriche, applicative, e di riflessione con il tutor. Le tematiche affrontate nei micro-moduli sono: autodiagnosticarsi e autovalutarsi; comunicare e cooperare; posizionarsi all'interno dell'azienda; diagnosticare e risolvere problemi; apprendere ad apprendere; miglioramento continuo della qualità.

Il *lavoro di progetto* dovrà essere sviluppato dal corsista nell'arco di tempo relativo al CFL ed è costruito integrando gli obiettivi formativi con gli obiettivi di sviluppo professionale. Il lavoro di progetto prevede situazioni ed esperienze professionali che comportino difficoltà, cambiamenti, responsabilità e sfide. Tali esperienze costituiscono l'oggetto di analisi e diagnosi della situazione, dei comportamenti adottati e dei risultati raggiunti.

Due sono le strutture chiave del processo formativo: da un lato l'agenzia formativa la cui finalità è il raggiungimento degli obiettivi formativi e lo sviluppo della capacità di "apprendere ad apprendere"; dall'altro l'azienda in cui il giovane con contratto di formazione-lavoro è inserito il cui obiettivo è l'inserimento professionale e la riconferma del contratto.

L'allievo durante le diverse fasi del processo viene supportato dal tutor, come interfaccia tra processo di apprendimento e agenzia formativa, e dal mentor, come interfaccia tra processo di inserimento professionale-apprendimento e impresa.

Il modello *DOSY* è stato sperimentato in due regioni italiane (Lazio e Veneto) su 54 giovani con contratto di formazione lavoro; tutti i giovani che hanno partecipato alla sperimentazione hanno avuto la riconferma del contratto.

Inoltre, i materiali *DOSY* sono stati sperimentati e validati anche da 19 giovani laureati dell'Associazione Laureati Università Ca' Foscari.

Nel gennaio 2000, nell'ambito di un progetto di demoltiplicazione Leonardo da Vinci, è stata avviata una fase di disseminazione del modello *DOSY* in ambito europeo: in Finlandia (circa 60 partecipanti), in Francia (circa 50 partecipanti) e in Spagna (20 partecipanti).

IL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

La dimensione di complessità del processo di trasferimento della buona pratica implica un'interrelazione tra due livelli: da un lato, la costituzione di una rete di collaborazione stabile, in materia di inserimento lavorativo per giovani, con soggetti istituzionali, socio-economici e con le parti sociali appartenenti a quattro regioni: Emilia Romagna, Lazio, Veneto e Friuli Venezia Giulia; dall'altro, l'adattamento sul piano organizzativo, culturale e metodologico del modello DOSY.

Nella costituzione di una rete di collaborazione stabile sono stati coinvolti alcuni soggetti che avevano partecipato al progetto *DOSY* e altri soggetti con cui l'ente aveva collaborato. I criteri di scelta per la composizione dell'ATI sono stati la competenza e, altro fattore importante, l'affidabilità dal punto vista metodologico, economico e professionale. La partnership del progetto è costituita dalle parti sociali che nella buona pratica iniziale avevano collaborato attivamente alla costruzione di un modello di competenze condiviso.

Assunto base del progetto è un modello organizzativo che implica la costituzione di una rete con associazioni di impresa, associazioni sindacali oltre che amministrazioni regionali, provinciali, agenzie ed enti di formazione per la condivisione del modello di trasferimento. A tal fine sono stati realizzati diversi *seminari di sensibilizzazione* per ampliare il più possibile il numero degli attori del sistema a cui veniva presentata questa esperienza. La partnership si è andata progressivamente allargando a cascata dal livello regionale al livello provinciale man mano che si costruivano i contatti con i centri territoriali per l'impiego, le province, le università. In alcune regioni c'è stata una *validazione* regionale al progetto, con l'invito alle agenzie formative a partecipare.

Nella metodologia del progetto di trasferimento era prevista una fase di analisi che desse gli *input* per la *trasferibilità* – la buona pratica era stata sperimentata solo per contratti di formazione lavoro – ad altre filiere: FTS, apprendistato, tirocini e *work experience*. Si erano definite in maniera molto chiara *le parti fondanti che non potevano essere in alcun modo modificate* della buona pratica originaria: il sistema condiviso di competenze e l'individuazione delle competenze messe a punto con le parti sociali; le due strutture chiave

del processo formativo (agenzia formativa e impresa) e i tre attori del processo (tutor, mentor e corsista); il contratto formativo che formalizza il *project work*.

L'attività di studi e analisi del contesto di trasferimento è stata propedeutica alle altre fasi, di seguito riportate:

Studi e analisi. Sono stati analizzati dal punto di vista giuridico, istituzionale e occupazionale - con interviste ad attori chiave del territorio e un'analisi quantitativa dei dati - i quattro ambiti di intervento: tirocini, *work experience*, apprendistato, FTS. Ogni regione ha analizzato tutte le filiere per individuare quella più rispondente; i risultati sono i seguenti: il Lazio ha scelto l'apprendistato e i tirocini; l'Emilia Romagna gli FTS e, in misura minore, i tirocini; il Veneto gli FTS e i tirocini; il Friuli Venezia Giulia l'apprendistato e le *work experience*.

In Friuli hanno elaborato un piano di trasferibilità integrando il modello *DOSY* nella buona prassi esistente sull'apprendistato.

Formazione indirizzata ai dirigenti, ai tutor e ai formatori-progettisti. L'attività è stata svolta con percorsi differenziati al fine di raggiungere gli obiettivi individuati per ogni profilo. Il percorso dedicato ai progettisti è finalizzato principalmente a fornire un quadro della metodologia *DOSY* e del suo sviluppo, la conoscenza approfondita degli strumenti e le dinamiche relazioni tra gli attori chiave della metodologia. La formazione di tutor e mentor, oltre che fornire un quadro della metodologia *Dosy*, prevede simulazioni, da condurre sia in aula che durante il periodo FAD, con l'intento fornire strumenti rapidamente applicabili. I dirigenti hanno avuto un percorso molto ridotto e più centrato sul marketing. Tutti i percorsi hanno effettuato sessione d'aula, autoapprendimento sui micro-moduli e *project work* (hanno lavorato a distanza e con l'ausilio della piattaforma). I risultati vanno ricondotti non alla tipologia di formazione ma ai *project work*, che possono considerarsi dei veri e propri piani di fattibilità. Inoltre, si può annoverare tra i risultati la messa in rete degli operatori a livello di singola regione e tra le regioni.

Erano previsti 40 destinatari tra formatori-progettisti, tutor e mentor per regioni. In alcune regioni il numero è stato abbondantemente superato mentre in altre si è avuto un numero più contenuto di partecipanti.

Sensibilizzazione portata avanti in ogni regione attraverso tre specifiche attività seminariali: il 1° seminario rivolto agli amministratori regionali; il 2° rivolto agli amministratori

provinciali; il 3° rivolto a diversi attori: le parti sociali, attori socio-economici, amministrazioni locali, qualche associazione, agenzie informative, la direzione regionale scolastica, i provveditorati, le imprese e gli attori dei vari sistemi. A livello nazionale è stata realizzata una conferenza finale e diversi incontri con le parti sociali. Uno strumento, molto efficace, di diffusione e sensibilizzazione è rappresentato dal sito web (contiene i risultati di tutte le attività svolte) e dal *forum* con un'area dedicata ai *policy makers*. Il materiale inserito nel sito web è stato tradotto anche nelle lingue dei partner europei, affinché diventi una **comunità di pratica**.

Scambio realizzato da alcune regioni (Lazio, Friuli e Basilicata¹¹) con la partecipazione di direttori, progettisti-formatori e tutor. L'attività, finalizzata allo scambio di esperienze e di modelli, è stata svolta in plenaria con la presentazione delle esperienze più significative (ad esempio il Friuli ha presentato il modello di apprendistato e le *work experience*) e con attività di gruppo, in cui ciascuna regione ha presentato i propri project work. Lo scambio è avvenuto anche attraverso altre modalità: la partecipazione dei componenti l'ATI a giornate formative organizzate in altre regioni; riunioni interregionali tra tutti i partner, le parti sociali e l'ATI.

Monitoraggio/autovalutazione. L'attività di monitoraggio è stata legata principalmente alla gestione del progetto. La valutazione formativa si svolta lungo tutto l'arco del progetto: è stato utilizzato un questionario distribuito a tutti i partecipanti e una griglia di raccolta dati per valutare i risultati conseguiti sia a livello di singola regione sia dal progetto nel complesso. Il rapporto di valutazione finale ancora non è stato completato.

Tutti i risultati previsti dal progetto sono stati raggiunti; in particolare in una regione con il supporto dell'amministrazione regionale (manifestazione di interesse) inizierà la fase di sperimentazione per le *work experience*; si è costituito un gruppo di lavoro sulla certificazione delle competenze con la finalità di stipulare un accordo quadro, condiviso da tutte le regioni coinvolte nel progetto, per il riconoscimento delle competenze acquisite tramite Dosy.

¹¹ Il progetto DOSY è stato finanziato anche in Ob- 1 – Avviso 5

Proponente: ATENE – Centro di Eccellenza per l’innovazione formativa

Titolo: Archarios – Trasferimento di modelli didattici innovativi per la rimotivazione all’apprendimento degli apprendisti artigiani

Misura C1

Componenti ATS: ATENE – Centro di Eccellenza per l’innovazione formativa - EBAV (Ente Bilaterale Artigianato Veneto) - EBLIG (Ente Bilaterale Artigianato Ligure) - FLF - Fondo Lombardo Formazione.

LA DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

La buona pratica che il progetto intende trasferire è volta alla strutturazione di percorsi di apprendimento basati su idonei programmi formativi e su metodologie di erogazione della formazione appropriate alle caratteristiche fondamentali del settore dell’artigianato nella regione Liguria. Questi progetti sono stati finanziati nell’ambito dei P.O. 940030/I/3 1998-99; P.O. 940029/I/3 1999-00; P.O. 970034/I/3 2000-01. Più in dettaglio, la buona pratica individuata nell’ambito del progetto si articola in tre linee di intervento: la strutturazione di percorsi formativi modulari impostati sulle Unità Formative Capitalizzabili, ossia su unità-tipo di formazione finalizzate al raggiungimento di determinate competenze trasversali e professionali; autoformazione assistita con obiettivi di apprendimento e modalità di erogazione individualizzati con la presenza del tutor; la formazione presso aziende pilota individuate dalle Associazioni di Categoria e dai tutor dei corsi, perché ritenute eccellenti dal punto di vista delle attrezzature e degli strumenti di lavoro. Dette linee di intervento hanno riguardato i principali settori dell’artigianato ligure (impiantistica, metalmeccanica, servizi alla persona, comunicazione, lavorazione legno e arredi, alimentazione), con la finalità di portare a regime il sistema di formazione per apprendisti. Per ciò che concerne le competenze tecnico-professionali di base e specialistiche, infine, garantire una formazione mirata, rivolta a scuole ed enti di formazione professionale, sulle modalità di impiego di questi toolset e di altro materiale quale prove di verifica in entrata, gestione delle competenze trasversali, valutazione del bilancio delle competenze.

Nella progettazione dei percorsi formativi il contributo degli esperti di settore e degli artigiani individuati dalle Associazioni di Categoria ha consentito la validazione delle UFC settoriali. Successivamente, verificata l’efficacia delle stesse sul campo, è stato costruito un modello per

la progettazione di futuri interventi destinati agli apprendisti artigiani. In Liguria questo modello è stato infatti utilizzato anche per i corsi rivolti ad apprendisti non appartenenti al settore artigianale con il risultato di consentire la messa a sistema degli standard formativi. Inoltre, l'utilizzo di nuove tecnologie e di modalità formative innovative (FAD) nell'ambito della formazione rivolta ai tutor dei corsi, ha agevolato un apprendimento più efficace di queste buone pratiche.

IL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto prevede il trasferimento di alcune Buone Prassi sulla formazione degli apprendisti artigiani tra le regioni bersaglio dell'iniziativa. In particolare mira all'implementazione in altri contesti delle metodologie utilizzate per la realizzazione di percorsi formativi rivolti agli apprendisti artigiani in Liguria e, conseguentemente, al trasferimento del repertorio di Unità Formative Capitalizzabili settoriali, di alcune metodologie formative e di un modello di formazione delle figure dei tutor aziendali, in un'ottica di condivisione con gli attori di altre realtà territoriali (enti di formazione, Associazioni di Categoria ecc.),.

Il progetto è stato gestito da un'ATS costituita dal capofila ATENE - Centro di eccellenza per l'innovazione formativa -, dall'EBAV Ente Bilaterale Artigianato Veneto-, dall'EBLIG - Ente Bilaterale Artigianato Ligure-, e dal FLF - Fondo Lombardo Formazione, quest'ultimo, in particolare, è responsabile del coordinamento dell'apprendistato artigiano presso la Regione Lombardia e possiede il Know how relativo alla guida per la formazione dei tutor aziendali.

I componenti dell'ATS hanno operato attraverso un comitato di pilotaggio del progetto, costituito da rappresentanti di ciascun ente, e attraverso incontri bilaterali e tavoli di lavoro sub-regionali nell'ambito dei quali erano inseriti anche esperti e testimoni privilegiati dei vari settori artigiani individuati.

Sono stati trasferiti i risultati delle sperimentazioni di buone pratiche attuate presso la Regione Liguria e di un modello di guida per tutor aziendali prodotto nell'ambito della Regione Lombardia.

La pratica da trasferire è pertanto scomponibile in 4 step principali:

1. strutturazione di percorsi formativi modulari impostati sullo standard delle Unità Formative Capitalizzabili, finalizzate al raggiungimento di determinate competenze trasversali e professionali rivolti ad apprendisti nei settori principali dell'artigianato ligure (impiantistica, metalmeccanica, servizi alla persona, comunicazione,

- lavorazione legno e arredi, alimentazione); (trasferito nelle regioni Veneto e Lombardia)
2. implementazione dell'autoformazione assistita come metodologia formativa che consente la personalizzazione dei percorsi di crescita professionale e l'erogazione di una formazione individualizzata con la presenza del tutor; (progetto ligure trasferito nelle regioni Veneto e Lombardia)
 3. formazione presso aziende pilota individuate dalle Associazioni di Categoria e dai tutor dei corsi (trasferito nelle regioni Veneto e Lombardia)
 4. diffusione di una guida per i tutor aziendali (trasferito nelle regioni Liguria e Veneto)

Il processo di trasferimento ha interessato le Regioni Lombardia, Veneto e Liguria ed è stato naturalmente rivolto alle amministrazioni pubbliche e ad organismi pubblici e privati che operano nel settore della formazione (Scuole, Centri di formazione, Centri per l'Impiego ,ecc.).

Il piano di trasferimento è stato organizzato attraverso 6 gruppi di lavoro, uno per ciascun settore artigiano prescelto tra quelli emersi dall'originaria sperimentazione ligure. Questi gruppi di lavoro sono stati suddivisi tra Lombardia e Veneto ed i risultati delle revisioni sulle UFC settoriali e sui relativi materiali didattici su CD Rom sono successivamente stati scambiati tra le varie regioni.

Nel corso della realizzazione del progetto sono state effettuate le seguenti attività:

Studi e Ricerche attività che ha accompagnato tutta la durata del progetto e si è articolata in 2 fasi principali: una relativa all'analisi di scenario, cui è seguito un momento di raccolta dei materiali e delle informazioni finalizzata alla revisione delle UFC e dei contenuti dei materiali didattici su CD ROM. In tale fase sono state, inoltre, realizzate interviste mirate con esperti per la revisione dei contenuti. La seconda fase prevedeva la raccolta delle revisioni, la concertazione tra i partner del progetto ed era finalizzata alla redazione di un report di ricerca finale sulle revisioni da parte dei membri dell'ATS.

Scambio attività fondamentale realizzata attraverso la costituzione di gruppi di lavoro formati da diversi referenti istituzionali, da progettisti-formatori e da rappresentanti del mondo imprenditoriale per la definizione di percorsi formativi comuni attraverso una

revisione delle UFC, e il coinvolgimento di artigiani ed esperti di settore. Tale attività era finalizzata all'individuazione dei fabbisogni formativi in ambito di apprendistato per la messa a punto delle revisioni delle UFC. Il risultato finale di questa attività di scambio ha portato alla validazione dei percorsi formativi che, impostati sulla base della sperimentazione ligure, sono stati sviluppati dai gruppi di lavoro tenendo conto dei diversi aspetti di contestualizzazione, territoriale e settoriale, rilevati attraverso le attività di ricerca ed analisi di scenario.

Sensibilizzazione realizzata attraverso la realizzazione di seminari rivolti agli operatori di settore. In particolare sono stati realizzati nove seminari così articolati: sei settoriali (in Veneto e in Lombardia) per la diffusione dei risultati dei lavori di revisione/adattamento delle UFC e dei contenuti dei relativi CD-ROM per ciascun settore; due per la disseminazione della guida dei tutor aziendali (in Liguria e in Lombardia); uno a conclusione del progetto (in Lombardia). Grazie alle attività di sensibilizzazione realizzate sono stati raggiunti circa 270 utenti, distribuiti tra 200 tutor e progettisti di formazione, 50 soggetti delle Parti Sociali, 20 Istituzioni.

Accompagnamento e tutoraggio attività realizzata a supporto degli Enti di Formazione che intendevano avvalersi delle modalità formative proposte (UFC, autoformazione assistita, CD-Rom, azienda pilota, guida al tutor aziendale). In questa attività un ruolo fondamentale è stato svolto dagli Enti Bilaterali, che hanno curato la disseminazione capillare dei prodotti e delle metodologie formative del progetto attraverso attività di tutoraggio e consulenza in itinere per il corretto trasferimento del know how necessario per la gestione di percorsi formativi per gli artigiani locali. Attraverso tali attività gli Enti bilaterali hanno raggiunto un numero più elevato di beneficiari rispetto al dato emerso dalla partecipazioni alle attività di sensibilizzazione; infatti, sia in Veneto che in Lombardia sono state duplicate altre centinaia di copie dei CD ROM e delle Guide.

Monitoraggio realizzato attraverso la raccolta di informazioni finalizzate alla rilevazione dello stato di avanzamento e la successiva analisi dei dati raccolti finalizzata all'adattamento e alla correzione di eventuali scostamenti da quanto progettato;

Autovalutazione articolata in un'attività realizzata a conclusione del progetto per una valutazione ex post e in una valutazione esterna da parte di un Ente indipendente.

Per quanto riguarda **i risultati del progetto di trasferimento**, grazie alla partecipazione diretta degli Enti Bilaterali per l'artigianato, l'ATS è riuscita a garantire il coinvolgimento delle imprese e degli enti di formazione al progetto e alla sua diffusione territoriale.

Gli incontri con gli Enti Bilaterali della Liguria e del Veneto hanno permesso, al Fondo Lombardo Formazione, di realizzare una versione aggiornata della guida originale lombarda per la formazione dei tutor aziendali, che è stata promossa nelle altre due regioni mediante seminari dedicati.

Gli incontri tra formatori delle tre regioni hanno, invece, consentito di verificare e migliorare le Unità Formative Capitalizzabili (UFC) realizzate nelle sperimentazioni sull'artigianato della Liguria e riconosciute nel 2001 come *standard* regionale. Tali UFC si riferiscono a sei diversi settori dell'artigianato: Servizi alla Persona, Impiantistica, Lavorazione del legno, Trasformazione Alimentare, Grafica e Meccanica.

Le UFC e i prodotti multimediali ad esse collegati (riveduti nell'ambito del progetto Archarios) sono state presentati in Lombardia e in Veneto nel corso di sei incontri settoriali.

Sono state promosse alcune metodologie innovative per la formazione degli apprendisti, tra cui l'autoformazione assistita, che prevede l'impiego di aule didattiche informatiche per l'utilizzo di prodotti multimediali direttamente da parte degli apprendisti, sotto la supervisione di un tutor didattico.

I materiali didattici sono stati distribuiti ad un gran numero di enti di formazione sia lombardi che veneti (oltre che ovviamente in Liguria), per essere utilizzati nella formazione dei tutor aziendali e degli apprendisti artigiani.

Poichè Liguria, Lombardia e Veneto possiedono da sole circa il 35% del totale degli apprendisti in Italia, si tratta di una diffusione potenziale di utilizzo estesa a numerose decine di enti di formazione e ad alcune migliaia di apprendisti e tutor aziendali.

Sono stati realizzati i seguenti **prodotti**:

- Guida per il tutor aziendale dell'apprendista artigiano.
- UFC relative alla formazione nelle prime due annualità (240 ore) degli apprendisti di sei diversi settori artigianali (Servizi alla persona, Impiantistica, Lavorazione del legno, Trasformazione alimentare, Grafica e Meccanica).

- I prodotti multimediali su CD-ROM relativi alle seguenti professioni:
 - Acconciatore (settore Servizi alla persona)
 - Estetista (settore Servizi alla persona)
 - Cuoco e Gastronomo (settore Alimentazione)
 - Pasticciere e Gelatiere (settore Alimentazione)
 - Panificatore, Pizzaiolo, Impastatore e Pastaio (settore Alimentazione)
 - Meccanico auto (settore Meccanica)
 - Auto carroziere (settore Meccanica)
 - Impiantista termoidraulico (settore Impiantistica)
 - Elettricista (settore Impiantistica)
 - Falegname (settore Lavorazione del legno)
 - Tipografo (settore Grafica)

Infine, tra i risultati raggiunti va ricordata la condivisione tra formatori di diverse regioni di un metodo di lavoro omogeneo fondato sull'utilizzo di Unità Formative Capitalizzabili, in modo da rendere potenzialmente confrontabili e misurabili iniziative didattiche portate avanti sugli stessi temi in regioni differenti.

Proponente: Sago S.p.a.

Titolo: Buone prassi formative sulle Tecnologie per Disabili

Misura C1

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Gli obiettivi del progetto, nell'ambito del quale è stata sperimentata la buona pratica, erano quelli di sviluppare nuove tecnologie nel settore dell'assistenza, ovvero privilegiare percorsi formativi innovativi, destinati a soggetti con titolo debole, spendibili nel campo dell'assistenza e riabilitazione dei disabili. Il progetto è stato finanziato nell'ambito del 4° Programma Quadro sullo Sviluppo delle nuove tecnologie nel settore dell'assistenza ed è stato sperimentato su 66 allievi provenienti dai paesi partner con titoli di studio diversi. La metodologia formativa impiegata, fortemente individualizzata e basata su formazione in FAD integrata con formazione in presenza e CD-Rom, e i prodotti sviluppati nel corso della sperimentazione – due corsi di formazione e-learning sulle tecnologie assistive - hanno permesso di superare la dicotomia fra formazione umanistica e nuove tecnologie. I corsi sono stati rivolti sia ad allievi con titolo di studio umanistico sia con titolo di studio scientifico ed hanno risposto con uguale successo ai fabbisogni formativi disomogenei del target di destinatari individuato. Gli allievi hanno quindi completato il loro percorso formativo e trasferito le competenze acquisite nella realtà lavorativa quotidiana, utilizzando supporti di tipo informatico. Per ciò che concerne il livello di *mainstreaming* che la buona pratica individuata ha conseguito, si rileva l'adozione delle modalità di intervento da parte di attori pubblici e privati non coinvolti nel progetto originario e l'adozione stabile del modello formativo da parte del soggetto promotore. Ciò ha infatti consentito di pervenire ad una riorganizzazione dei servizi formativi in area socio-assistenziale.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto di trasferimento della buona pratica mira a promuovere, presso gli operatori dei servizi di formazione nelle aree di competenze socio-sanitarie, una metodologia utile per la progettazione e realizzazione di percorsi formativi individualizzati, flessibili e indirizzati all'utilizzo delle nuove tecnologie della società dell'informazione, dirette soprattutto a soggetti con lauree o diplomi deboli. Il progetto intende, inoltre, raggiungere le imprese

pubbliche e private del settore socio-assistenziale per sensibilizzarle nell'impiego di figure professionali che sappiano innovare e rinnovare il servizio offerto. La buona pratica è stata trasferita soltanto in parte, ossia negli obiettivi specifici originari, nei modelli organizzativi e nei prodotti. Più in dettaglio, il riadattamento della buona pratica originaria nella fase di trasferimento ha tratto spunto dalla necessità di contestualizzare gli obiettivi operativi allo scenario nazionale (trattandosi appunto di sperimentazioni effettuate in paesi del nord Europa) e di riconnetterli direttamente al target dei destinatari individuati, quali gli operatori addetti a disabili. L'adattamento e l'aggiornamento ha peraltro interessato il contenuto dei *courseware* realizzati di cui uno su "Fondamenti sulle tecnologie assistive" e l'altro su "Accesso al computer per disabili".

Per ciò che concerne i modelli organizzativi, le metodologie e gli strumenti adottati, sebbene riconfermata la modalità di formazione mista (in FAD e in presenza), la metodologia applicata, è stata supportata da momenti di formazione *e-learning*, da verifiche di apprendimento e gradimento e dall'utilizzo di una Piattaforma di *Distance Learning* e di strumenti di apprendimento collaborativi come forum e chat. Relativamente alle procedure si è reso necessario avvalersi di appositi "manuali" di applicazione contestualizzati agli ambiti aziendali di applicazione.

Le Regioni interessate al trasferimento della buona prassi sono state Lazio, Toscana e Veneto. I destinatari si identificano invece, con le Amministrazioni locali (Servizi Sociali dei Comuni), con le Aziende Sanitarie, i soggetti del privato sociale e coloro che progettano interventi formativi: in tutto circa 300 soggetti effettivamente raggiunti e individuati in giovani non occupati interessati a lavorare nel settore all'assistenza a disabili, operatori dei servizi sanitari e sociali, volontari, familiari di disabili, formatori del settore.

Soggetto proponente del progetto di trasferimento è la SAGO S.p.A. una società di ricerca a partecipazione pubblica costituita con legge di settore a valere sul Fondo di Ricerca Applicata di competenza del MIUR. I partner che contribuiscono alla realizzazione del progetto sono organismi che operano nel campo dell'assistenza, sia pubblica che del privato sociale. Tra i primi si segnalano le Aziende Sanitarie di Verona e Firenze il cui apporto assume un peso significativo in termini di istituzionalizzazione del modello individuato come buona prassi. Tra i secondi si individua il Consorzio Eform che, costituito da varie Università, si occupa di formazione e valutazione in ambito socio-sanitario. La scelta del partenariato è scaturita dalle competenze dei singoli soggetti e, quindi, dalla potenziale validità del contributo di ciascuno sia in termini di ruolo sia di apporto (relativamente al trasferimento del know-how e di specifiche competenze e alla capacità di disseminazione in

altri contesti di approcci metodologici innovativi), nonché dall'affinità di intenti e da una rete di relazioni personali. La concorrenza di dette condizioni ha infatti confermato l'efficacia della partnership che, nel corso del processo di trasferimento, non ha subito alcun cambiamento nella sua composizione. Ciò è oltremodo rilevabile anche in riferimento al grado di funzionalità della concertazione che nelle diverse fasi di *governance* del progetto, ovvero nei momenti di definizione delle scelte e delle decisioni, si è rivelata alta per gli strumenti di comunicazione interna adottati. Inizialmente, la concertazione tra i partner coinvolti ha riguardato l'analisi del contesto e l'individuazione di un sistema di *benchmark* che ha permesso il raffronto tra la buona prassi individuata e quanto realizzato in altri progetti simili. Successivamente, la partnership ha operato, in un'ottica di condivisione nelle altre fasi di realizzazione del progetto articolato nelle attività che seguono:

Formazione: è stata realizzata a Firenze utilizzando il modello misto (formazione in FAD e in presenza, lavori di gruppo, analisi di casi) ed è stata rivolta a formatori, operatori sanitari, operatori del terzo settore, volontari e giovani disoccupati interessati ai disabili. La tipologia dei destinatari, diretti e indiretti, consente di individuare tra i risultati del progetto la preparazione di figure professionali per il trasferimento e lo scambio di know-how, nonché l'acquisizione di competenze specifiche nel settore dell'assistenza ai disabili. Tra i prodotti realizzati si configurano le dispense e i prodotti multimediali.

Accompagnamento e tutoraggio: queste attività, finalizzate alla personalizzazione, da parte di ciascun partner, di un manuale di linee guida formative per la propria realtà, sono state realizzate a Firenze, Lucca, Lido di Cammaiore e Verona. In questi ambiti territoriali sono stati utilizzati strumenti di tutoraggio per il trasferimento di know-how e di assistenza in start-up.

Studio e ricerca sui contesti di inserimento delle buone pratiche formative. La raccolta e l'analisi dei documenti e le interviste effettuate a testimoni privilegiati hanno infatti permesso di accrescere il patrimonio conoscitivo relativo alle Regioni coinvolte nel progetto di trasferimento.

Sensibilizzazione, realizzata su tutto il territorio nazionale, è stata finalizzata alla diffusione della buona pratica sia in termini conoscitivi, che in termini di potenzialità di applicazione in altri contesti. L'azione, diretta a tutti gli operatori del settore (formatori, tutor, operatori, attori istituzionali, terzo settore) si è articolata attraverso 3 seminari informativi e 3 di formazione, un convegno nazionale su "Disabilità e ausili tecnici", forum interattivi, incontri

di adesione, realizzazione di reti, passaggi sui media. Tra i prodotti realizzati in questo ambito di attività si segnalano un sito web, brochure, locandine e CD ROM.

Monitoraggio e valutazione: attraverso un sistema informativo ricorrente, è stato possibile osservare lo stato di avanzamento del progetto e nel contempo valutare la congruità delle risorse, il grado di definizione degli obiettivi, le qualifiche degli operatori, gli approcci didattici, l'impatto e il successo del trasferimento. Detta attività, realizzata a Firenze, Lido di Cammaiore e Verona mediante l'ausilio di strumenti di rilevazione ad hoc, ha prodotto un rapporto di monitoraggio e un rapporto di valutazione.

Per quanto riguarda i **risultati prodotti** dal processo di trasferimento della buona prassi, si rileva che alla luce degli effetti delle attività di diffusione e/o disseminazione realizzate su tutto il territorio nazionale con le modalità sopra descritte è possibile ravvisare un riscontro concreto nella richiesta di sperimentazione del modello da parte di altri attori del sistema di formazione e istruzione. Ne costituiscono un esempio apprezzabile i contatti avviati con l'Università di Firenze – Facoltà di Medicina e Chirurgia per la realizzazione di un Master sull'utilizzo delle nuove tecnologie nell'assistenza ai disabili e il finanziamento di un progetto di formazione per disabili da parte della Provincia di Lucca, in coerenza con gli interventi previsti nel POR della Toscana, nell'ambito

Proponente: Talete

Titolo: DOTE- DONNE E TECNOLOGIE

Misura E1

| |
|--|
| DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA |
|--|

Obiettivo della sperimentazione è stata la promozione delle pari opportunità nel mondo del lavoro nell'ambito della realtà socio-economica di riferimento, mettendo a punto metodologie formative innovative in grado di fornire alle donne competenze specifiche nel settore delle nuove tecnologie multimediali e di rispondere alle esigenze personali e professionali delle beneficiarie attraverso l'uso del telelavoro. La buona pratica descritta ha avuto come oggetto un modello di formazione integrata ed esperienze di autogestione a distanza di attività formazione – lavoro, attraverso l'ausilio delle nuove tecnologie.

I progetti cui si fa riferimento, sono stati sperimentati in tre diverse realtà geografiche, ma seguendo un approccio metodologico comune. Ciascun progetto nel rispetto dei singoli obiettivi specifici e delle specificità territoriali è stato sviluppato in maniera autonoma.

Il progetto “Telelavoro, multimedialità e realtà virtuali applicate al settore del turismo” (Occupazione - NOW II Fase) realizzato nella regione Veneto è nato dalla volontà di creare e sviluppare concrete opportunità di inserimento lavorativo per le donne in uno dei settori in espansione nell'ambito dell'economia locale, il turismo. La formazione è stata incentrata sulle nuove tecnologie; il profilo professionale risultante dall'azione formativa è quello di “Product manager del settore turistico”.

Il percorso sperimentale “Italia telematica” (Occupazione - NOW II Fase) realizzato in Emilia Romagna è stato finalizzato alla promozione del lavoro femminile attraverso le tecnologie informatiche. Il profilo professionale derivante dall'attività di formazione è quello di “Product manager del prodotto turistico”. Alle allieve sono state fornite conoscenze specifiche sul prodotto turistico dell'area ferrarese e capacità organizzative e imprenditoriali.

L'iniziativa “Telelavoro e formazione individualizzata per l'impiego e autoimpiego della donna nel mondo del lavoro” (POM 940029/I/3 Veneto, Marche, Emilia Romagna) ha avuto un duplice obiettivo da un lato verificare le reali opportunità offerte dal telelavoro, dall'altro

promuovere e facilitare l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro. Il corso ha trasmesso alle beneficiarie conoscenze tecniche nell'ambito della gestione di un insieme articolato di software di grafica per l'elaborazione e creazione di immagini, nonché per la creazione e gestione di siti Internet interattivi, dotati di elementi connessi alla realtà virtuale.

L'utilizzo del lavoro a distanza come strumento formativo pratico per l'acquisizione da parte delle beneficiarie di competenze di base, tecniche e trasversali ha dato risultati sia nell'ambito occupazionale (l'80% delle donne destinatarie degli interventi hanno trovato lavoro nel settore informatico) sia nell'ambito della creazione d'impresa (creazione di una cooperativa nel settore informatico).

IL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Nell'acronimo Do. Te. è insita la finalità del progetto: delineare un percorso formativo che arricchisca le allieve di competenze "la dote", spendibili sul mercato del lavoro attraverso la diffusione di un modello formativo di riferimento che favorisca la creazione d'imprenditoria femminile con l'ausilio dell'innovazione tecnologica. Il progetto si avvale di una tecnologia innovativa che permette un costante confronto audio-video uno a molti tramite piattaforma digitale *Centra One*, che consente la creazione di contesti comunicativi in tempo reale, quali *virtual classroom* e *e-meeting*. La metodologia di erogazione didattica associa ed alterna modalità tradizionali all'*apprendimento cooperativo*, impiegando modalità FAD che, grazie all'utilizzo di strumenti informatici avanzati consente di fornire immediatezza di interazione, collaborazione e confronto costante.

Il modello formativo che viene trasferito è stato mutuato dai progetti di origine; esso è in grado di produrre benefici a più livelli: verso le utenti che potranno acquisire competenze trasversali altamente spendibili; verso le aziende alle quali, consentirà di rispondere alle esigenze interne di rinnovamento e professionalità diffondendo tecnologie e competitività al tessuto socio-economico.

Il processo di trasferimento ha richiesto sia l'adattamento del modello ai diversi contesti territoriali, di filiera formativa, di avanzamento tecnologico, di dimensioni del soggetto

attuatore, sia degli strumenti, in quanto elementi di forza di una formazione tecnologica al femminile sono l'accessibilità e la fruibilità delle risorse anche in modalità asincrona e la flessibilità di fruizione.

Il progetto di trasferimento prevede la realizzazione di quattro attività:

Accompagnamento e tutoraggio implementato *ad hoc* come supporto ai formatori alla corretta adozione del modello di riferimento. Per la diffusione del modello formativo sono stati previsti sei laboratori seminariali rivolti ai formatori realizzati con una utenza multi-regionale. I laboratori sono stati strutturati per gruppi di lavoro. A ciascun gruppo di lavoro è stata affidata la progettazione simulata di un intervento formativo, *Project work*, attraverso il modello definito, e la relativa gestione. Scopo dei seminari è stato, dunque, quello di formare alcuni formatori ed operatori all'utilizzo del modello, alle condizioni di applicabilità, sino all'individuazione di vere e proprie idee progettuali.

Studi e ricerche attraverso un'indagine, realizzata tramite delle interviste rivolte alle beneficiarie degli interventi, alle aziende in cui le stesse hanno svolto lo *stage* e ai docenti coinvolti nell'attività formativa, sono stati individuati i fattori che hanno determinato il successo della metodologia adottata. Lo studio dei dati raccolti è stato necessario per la messa a punto dei modelli di formazione integrata cui seguirà una fase di test e verifica (azione di modellizzazione e *testing*). L'attività di studi e ricerche è stata svolta focalizzando l'attenzione sui punti di forza e di criticità dei progetti originari rispetto alla buona pratica identificata e contenuti all'interno di una ricerca che descrive la complessità del modello formativo. Il modello è stato poi sottoposto al contributo di tre *Focus Group* realizzati con l'uso della *piattaforma Centra One*, questo strumento si è rivelato un valido mezzo di lavoro collaborativo tale da essere stato adottato come strumento didattico.

Sensibilizzazione ha avuto come scopo la diffusione dello stato di avanzamento del modello formativo proposto e la costituzione di reti locali funzionali alla realizzazione del progetto di trasferimento. La disseminazione della pratica è stata svolta attraverso la pubblicizzazione del progetto, l'organizzazione di tre convegni di apertura (uno per ogni regione coinvolta), l'organizzazione di tre seminari conclusivi. Al termine dell'intervento è stato pubblicato un

volume “Donne e tecnologia. Valorizzazione di esperienze Fad per l’occupazione femminile” e realizzato un CD – Rom “Do. Te. Donne e Tecnologia. Valorizzazione di esperienze FAD per l’occupazione femminile”.

Monitoraggio e autovalutazione si svolgono lungo tutto l’arco di vita dell’intervento progettuale. L’attività di monitoraggio è stata realizzata dal Comitato di Coordinamento, istituito per la gestione del progetto. L’autovalutazione è stata, invece, realizzata tramite nomina da parte del Comitato Tecnico-scientifico di un esperto nella valutazione di progetti integrati. Le attività di monitoraggio e autovalutazione dovranno portare, rispettivamente, all’ottimizzazione delle risorse impegnate e conseguente perseguimento degli obiettivi fissati, e alla verifica *in progress* dell’operato e dei risultati raggiunti.

Il progetto è stato trasferito presso strutture accademiche che hanno mostrato interesse alla sperimentazione della buona pratica:

- il Cuoia col quale si è attivato un reciproco scambio al fine valutare la fattibilità di una collaborazione inerente il Modello Do.Te.;
- l’Università di Camerino si sta attivando per fare proprie le metodologie di formazione a distanza e il sistema organizzativo previsto dal Modello Do.Te.;
- il Politecnico di Milano sta già utilizzando la *piattaforma Centra One* per la realizzazione del servizio “Math on line”, progetto contraddistinto da un’attenzione particolare per l’apprendimento collaborativi;
- l’Università di Firenze intrattiene un rapporto di scambio con l’ente promotore inerente le singole parti del Modello Do.Te. e la loro specifica applicabilità al contesto accademico.

Il progetto di trasferimento ha previsto una strategia di azione in cui buon peso hanno avuto le attività di accompagnamento e tutoraggio, svolgendo un intervento significativo nell’ambito del sistema locale. Dall’esigenza, dunque, di trasferire ed integrare nel contesto territoriale l’iniziativa progettuale, deriva la necessità di attuare un’azione consistente di sensibilizzazione verso il territorio. Si delinea in questo modo una modalità di trasferimento orizzontale, in cui il processo di trasferimento avviene tra soggetti diversi e in diversi contesti territoriali.

ALLEGATO STATISTICO

Fig. 2.1 – Avviso 1 FSE Ob. 3– Progetti approvati distinti per misura

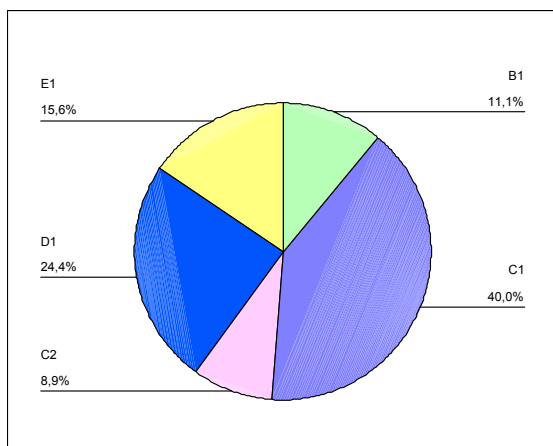


Fig. 2.2 – Avviso 5 FSE Ob. 1– Progetti approvati distinti per Sub-Azione

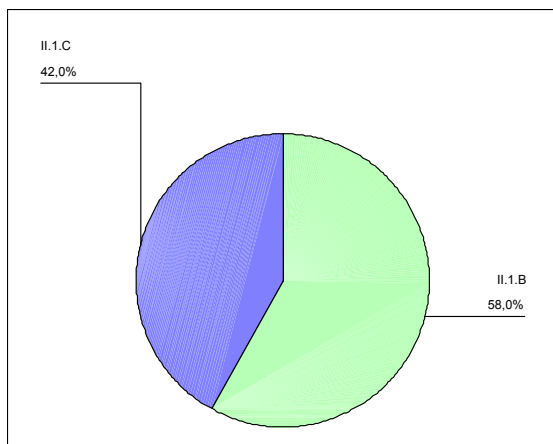
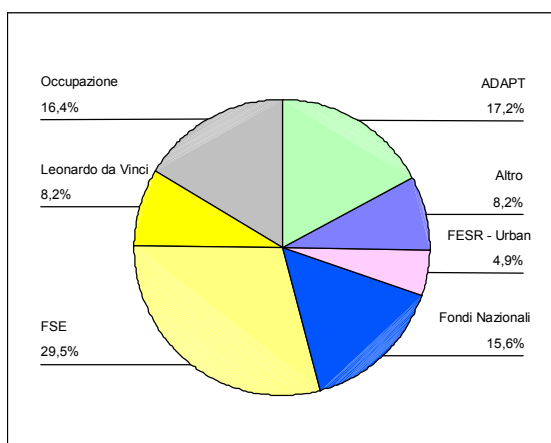


Fig. 2.3 – Origine dei finanziamenti



Tab.2.1 – Origine dei finanziamenti distinto per Obiettivo

| | | | Obiettivo | | Totale |
|------------------------|-------------------|------|-----------|--------|--------|
| | | | 1 | 3 | |
| Fonte di finanziamento | ADAPT | v.a. | 10 | 11 | 21 |
| | | % | 16,4% | 18,0% | 17,2% |
| | FESR - Urban | v.a. | 5 | 1 | 6 |
| | | % | 8,2% | 1,6% | 4,9% |
| | Fondi Nazionali | v.a. | 10 | 9 | 19 |
| | | % | 16,4% | 14,8% | 15,6% |
| | FSE | v.a. | 19 | 17 | 36 |
| | | % | 31,1% | 27,9% | 29,5% |
| | Leonardo da Vinci | v.a. | 4 | 6 | 10 |
| | | % | 6,6% | 9,8% | 8,2% |
| | Occupazione | v.a. | 7 | 13 | 20 |
| | | % | 11,5% | 21,3% | 16,4% |
| | Altro | v.a. | 6 | 4 | 10 |
| | | % | 9,8% | 6,6% | 8,2% |
| Totale | | v.a. | 61 | 61 | 122 |
| | | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tab. 2.2 - Regioni coinvolte Ob. 3

REGIONI

| | v.a. | % |
|-----------------------|------|--------|
| Abruzzo | 15 | 6,7% |
| Bolzano | 6 | 2,7% |
| Emilia Romagna | 23 | 10,3% |
| Friuli Venezia Giulia | 15 | 6,7% |
| Lazio | 23 | 10,3% |
| Liguria | 20 | 9,0% |
| Lombardia | 22 | 9,9% |
| Marche | 16 | 7,2% |
| Piemonte | 13 | 5,8% |
| Toscana | 17 | 7,6% |
| Trento | 8 | 3,6% |
| Umbria | 14 | 6,3% |
| Valle d'Aosta | 7 | 3,1% |
| Veneto | 24 | 10,8% |
| Totale | 223 | 100,0% |

Tab. 2.3 - Regioni coinvolte Ob. 1

REGIONI

| | v.a. | % |
|------------|------|--------|
| Basilicata | 19 | 14,4% |
| Calabria | 19 | 14,4% |
| Campania | 22 | 16,7% |
| Molise | 6 | 4,5% |
| Puglia | 25 | 18,9% |
| Sardegna | 18 | 13,6% |
| Sicilia | 23 | 17,4% |
| Totale | 132 | 100,0% |

Fig. 2.4 – Avviso 1 – FSE Ob. 3 – Distribuzione territoriale

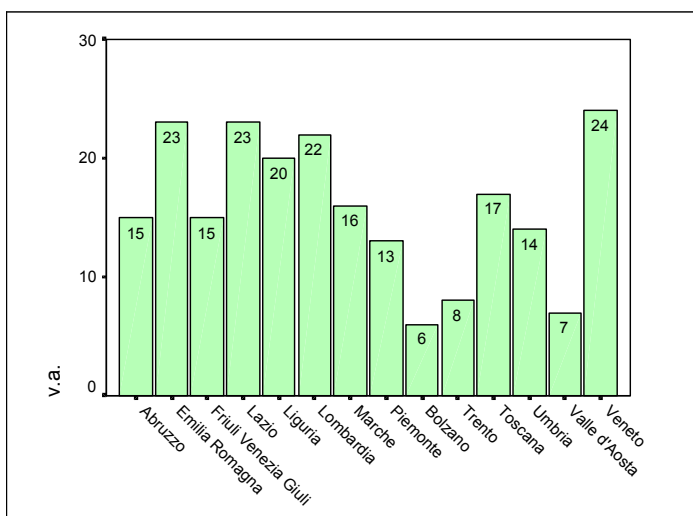
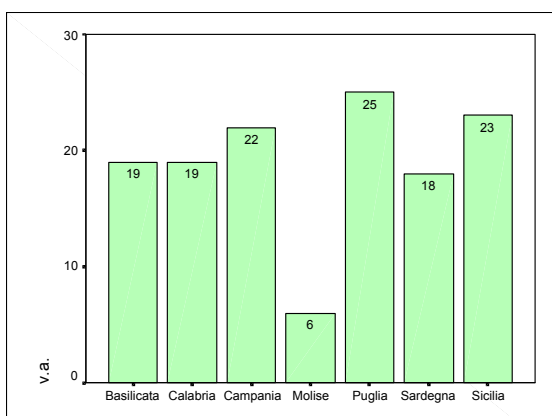


Fig. 2.5 – Avviso 5 - FSE Ob. 1 – Distribuzione territoriale



Tab. 2.5 - Numero di regioni per progetto

| | | | Obiettivo | | Totale |
|-----------------------------|-----------|-------|-----------|--------|--------|
| | | | 1 | 3 | |
| Numero di regioni coinvolte | 1 regione | v.a. | 24 | 7 | 31 |
| | | % | 77,4% | 22,6% | 100,0% |
| | 2 regioni | v.a. | 7 | 8 | 15 |
| | | % | 46,7% | 53,3% | 100,0% |
| | 3 regioni | v.a. | 4 | 8 | 12 |
| | | % | 33,3% | 66,7% | 100,0% |
| | 4 regioni | v.a. | 6 | 6 | 12 |
| | | % | 50,0% | 50,0% | 100,0% |
| 5-7 regioni ^a | v.a. | 3 | 5 | 8 | |
| | % | 37,5% | 62,5% | 100,0% | |
| oltre 8 regioni | v.a. | | 9 | 9 | |
| | % | | 100,0% | 100,0% | |
| tutte le regioni | v.a. | 6 | 2 | 8 | |
| | % | 75,0% | 25,0% | 100,0% | |
| Totale | v.a. | 50 | 45 | 95 | |
| | % | 52,6% | 47,4% | 100,0% | |

a. 5-6 per l'Obiettivo 1

Fig. 2.6 – Numero di regioni distinte per Obiettivo

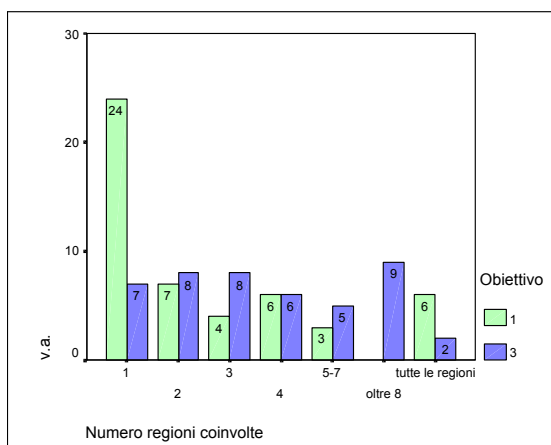
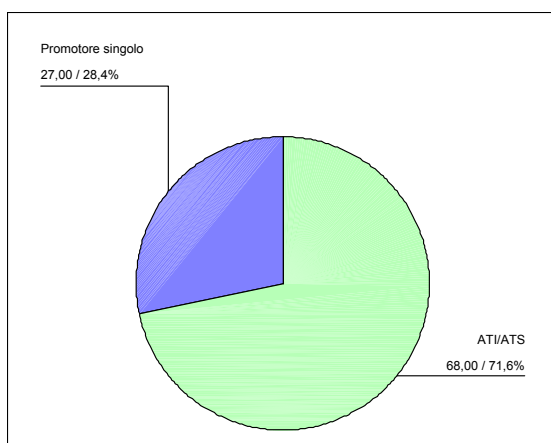


Fig. 2.7 – Proponente: ATI/ATS e singolo promotore



Tab. 2.6 – Tipologia del promotore distinto per capofila delle ATI/ATS e singolo promotore

| | | | Capofila | Singolo promotore | Totale |
|---|----------------------------------|--------|----------|-------------------|--------|
| Tipologia del promotore | Associazioni delle parti sociali | v.a. | 1 | 2 | 3 |
| | | % | 1,5% | 7,1% | 3,2% |
| | Consorzi di impresa | v.a. | 2 | | 2 |
| | | % | 3,0% | | 2,1% |
| | Enti pubblici | v.a. | 2 | 1 | 3 |
| | | % | 3,0% | 3,6% | 3,2% |
| | Imprese | v.a. | 2 | 3 | 5 |
| | | % | 3,0% | 10,7% | 5,3% |
| Istituti di ricerca, pubblici o privati | v.a. | 28 | 5 | 33 | |
| | % | 41,8% | 17,9% | 34,7% | |
| Organismi di formazione | v.a. | 13 | 14 | 27 | |
| | % | 19,4% | 50,0% | 28,4% | |
| Università | v.a. | 19 | 3 | 22 | |
| | % | 28,4% | 10,7% | 23,2% | |
| Totale | v.a. | 67 | 28 | 95 | |
| | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% | |

Tab. 2.7 – Tipologia di ente: singoli promotori e componenti le ATI/ATS

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

Tab. 2.8 – Numero di componenti ATI/ATS

| | | | Obiettivo | | Totale |
|---------------|-----|------|-----------|--------|--------|
| | | | 1 | 3 | |
| N. Componenti | 2 | V.A. | 13 | 9 | 22 |
| | | % | 41,9% | 29,0% | 35,5% |
| | 3 | V.A. | 9 | 16 | 25 |
| | | % | 29,0% | 51,6% | 40,3% |
| | 4 | V.A. | 6 | 4 | 10 |
| | | % | 19,4% | 12,9% | 16,1% |
| | 5/6 | V.A. | 3 | 2 | 5 |
| | | % | 9,7% | 6,5% | 8,1% |
| Totale | | V.A. | 31 | 31 | 62 |
| | | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Fig. 2.9 – Partnership

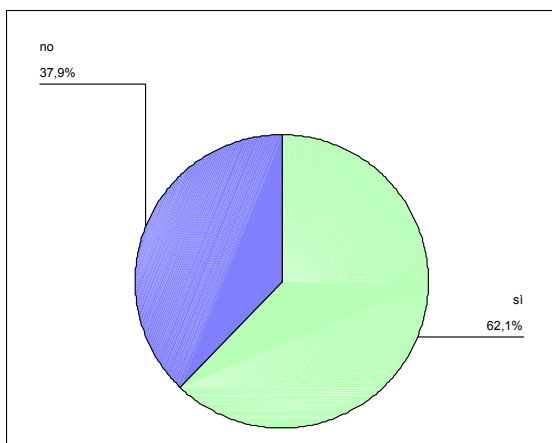
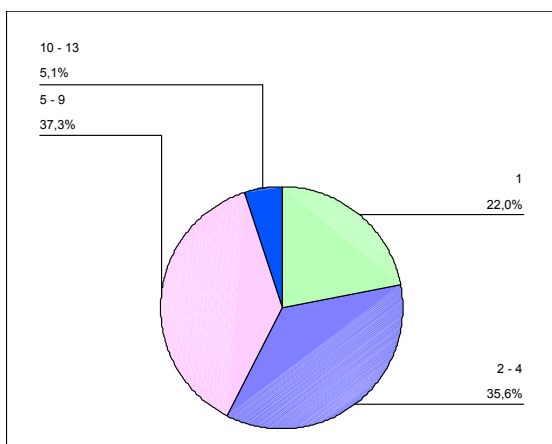


Fig. 2.10 – Numero di partner per progetto



Tab. 2.9 – Tipologia di partner

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

Tab. 2.10 - Ambito di intervento “prioritario” distinto per obiettivo

| | | | Obiettivo | | Totale |
|----------------------------------|--|------|-----------|-------|--------|
| | | | 1 | 3 | |
| Ambito di intervento prioritario | Nuove competenze | v.a. | 3 | 1 | 4 |
| | | % | 6,0 | 2,2 | 4,2 |
| | Formazione formatori | v.a. | 4 | 2 | 6 |
| | | % | 8,0 | 4,4 | 6,3 |
| | O.D.L./Autoistruzione/F.A.D. | v.a. | 5 | 3 | 8 |
| | | % | 10,0 | 6,7 | 8,4 |
| | Formazione continua | v.a. | 7 | 10 | 17 |
| | | % | 14,0 | 22,2 | 17,9 |
| | Nuovi bacini di impiego | v.a. | | 1 | 1 |
| | | % | | 2,2 | 1,1 |
| | Integrazione dei sistemi | v.a. | 7 | 3 | 10 |
| | | % | 14,0 | 6,7 | 10,5 |
| | Lotta all'esclusione sociale | v.a. | 7 | 6 | 13 |
| | | % | 14,0 | 13,3 | 13,7 |
| | Orientamento | v.a. | 4 | 11 | 15 |
| | | % | 8,0 | 24,4 | 15,8 |
| | Pari opportunità | v.a. | 2 | 7 | 9 |
| | | % | 4,0 | 15,6 | 9,5 |
| | Sviluppo locale | v.a. | 5 | | 5 |
| | | % | 10,0 | | 5,3 |
| | Creazione di impresa-imprenditorialità | v.a. | 3 | | 3 |
| | | % | 6,0 | | 3,2 |
| | Qualità dell'offerta formativa | v.a. | 1 | | 1 |
| | | % | 2,0 | | 1,1 |
| | Apprendistato | v.a. | 2 | 1 | 3 |
| | | % | 4,0 | 2,2 | 3,2 |
| Totale | v.a. | | 50 | 45 | 95 |
| | % | | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Tab. 2.11 – Ambito di intervento distinto per obiettivo

| | | | Obiettivo | | Totale |
|--|----------------------|------|-----------|-------|--------|
| | | | 1 | 3 | |
| Ambito di intervento | Nuove competenze | v.a. | 6 | 3 | 9 |
| | | % | 4,2 | 3,2 | 3,8 |
| | Formazione formatori | v.a. | 26 | 9 | 35 |
| | | % | 18,1 | 9,7 | 14,8 |
| O.D.L./Autoistruzione/F.A.D. | | v.a. | 14 | 8 | 22 |
| | | % | 9,7 | 8,6 | 9,3 |
| Formazione continua | | v.a. | 13 | 11 | 24 |
| | | % | 9,0 | 11,8 | 10,1 |
| Nuovi bacini di impiego | | v.a. | 10 | 1 | 11 |
| | | % | 6,9 | 1,1 | 4,6 |
| Integrazione dei sistemi | | v.a. | 13 | 7 | 20 |
| | | % | 9,0 | 7,5 | 8,4 |
| Dialogo sociale | | v.a. | | 2 | 2 |
| | | % | | 2,2 | ,8 |
| Lotta all'esclusione sociale | | v.a. | 8 | 6 | 14 |
| | | % | 5,6 | 6,5 | 5,9 |
| Orientamento | | v.a. | 10 | 18 | 28 |
| | | % | 6,9 | 19,4 | 11,8 |
| Certificazione | | v.a. | 2 | 1 | 3 |
| | | % | 1,4 | 1,1 | 1,3 |
| Transizione scuola-lavoro | | v.a. | 8 | 6 | 14 |
| | | % | 5,6 | 6,5 | 5,9 |
| Pari opportunità | | v.a. | 2 | 7 | 9 |
| | | % | 1,4 | 7,5 | 3,8 |
| Flessibilità contrattuale | | v.a. | 1 | 4 | 5 |
| | | % | ,7 | 4,3 | 2,1 |
| Sviluppo locale | | v.a. | 11 | | 11 |
| | | % | 7,6 | | 4,6 |
| Creazione di impresa-imprenditorialità | | v.a. | 9 | 3 | 12 |
| | | % | 6,3 | 3,2 | 5,1 |
| Alternanza | | v.a. | 1 | 2 | 3 |
| | | % | ,7 | 2,2 | 1,3 |
| Qualità dell'offerta formativa | | v.a. | 7 | 4 | 11 |
| | | % | 4,9 | 4,3 | 4,6 |
| Apprendistato | | v.a. | 2 | 1 | 3 |
| | | % | 1,4 | 1,1 | 1,3 |
| Autonomia scolastica | | v.a. | 1 | | 1 |
| | | % | ,7 | | ,4 |
| Totale | | v.a. | 144 | 93 | 237 |
| | | % | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Tab. 2.12 – Destinatari degli interventi progettuali

| | | | Obiettivo | | Totale |
|-------------|---------------------------------|------|-----------|------|--------|
| | | | 1 | 3 | |
| Destinatari | Amministrazioni centrali | v.a. | 6 | 5 | 11 |
| | | % | 3,9 | 3,4 | 3,6 |
| | Amministrazioni regionali | v.a. | 21 | 26 | 47 |
| | | % | 13,5 | 17,7 | 15,6 |
| | Amministrazioni locali | v.a. | 38 | 30 | 68 |
| | | % | 24,5 | 20,4 | 22,5 |
| | Altre amministrazioni pubbliche | v.a. | 28 | 30 | 58 |
| | | % | 18,1 | 20,4 | 19,2 |
| | Privati | v.a. | 37 | 32 | 69 |
| | | % | 23,9 | 21,8 | 22,8 |
| | Imprese e parti sociali | v.a. | 25 | 24 | 49 |
| | | % | 16,1 | 16,3 | 16,2 |
| Totale | | v.a. | 155 | 147 | 302 |
| | | % | 51,3 | 48,7 | 100,0 |

Fig. 2.11 – Modalità di trasferimento

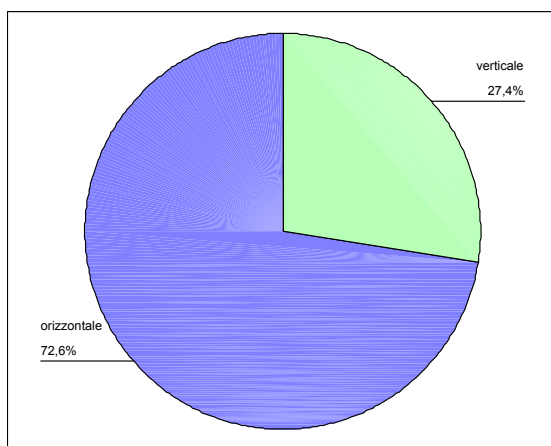
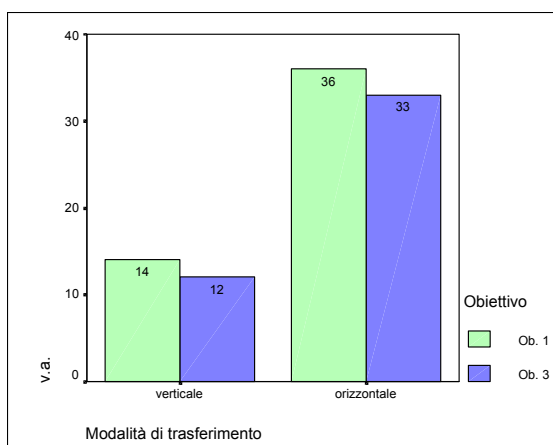


Fig. 2.12 – Modalità di trasferimento distinto per Obiettivo



Tab. 2.13 – Attività di sensibilizzazione e diffusione dei risultati per modalità di trasferimento

| | | Modalità di trasferimento | | Totale |
|----------------------------|------|---------------------------|-------------|--------|
| | | verticale | orizzontale | |
| Seminari-sensibilizzazione | v.a. | 14 | 46 | 60 |
| | % | 53,8% | 69,7% | 65,2% |
| Seminari | v.a. | 10 | 14 | 24 |
| | % | 38,5% | 21,2% | 26,1% |
| sensibilizzazione | v.a. | 2 | 6 | 8 |
| | % | 7,7% | 9,1% | 8,7% |
| Totale | v.a. | 26 | 66 | 92 |
| | % | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Fig. 2.13 – Attività di sensibilizzazione e diffusione dei risultati

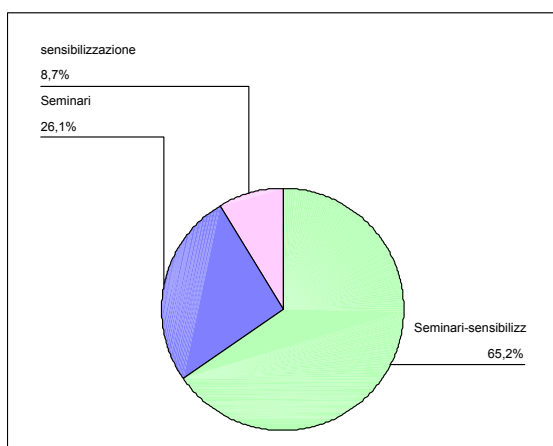
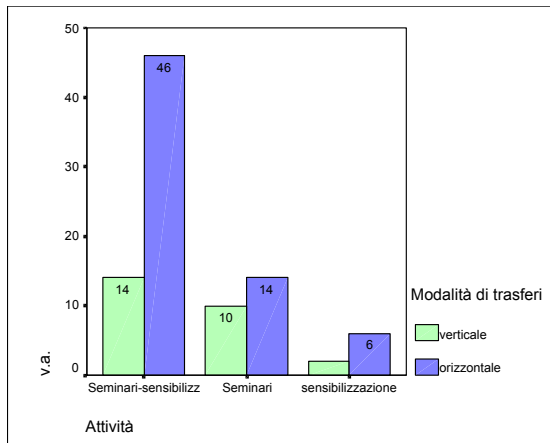


Fig. 2.14 – Attività di sensibilizzazione e diffusione dei risultati per modalità di trasferimento



QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE

Dati identificativi del progetto

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

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

.....

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

A. Titolo della “buona PRATICA” da trasferire

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

| | ELEMENTI DI FORZA | ELEMENTI DI CRITICITA' |
|-----------------------|-------------------|------------------------|
| Obiettivi generali | | |
| Obiettivi specifici | | |
| Modelli organizzativi | | |
| Metodologie | | |
| Strumenti | | |
| Prodotti | | |
| Procedure | | |
| Altro (specificare) | | |

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

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

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

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

E. La buona pratica descritta proviene:

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

F. La buona pratica è stata trasferita:

- Interamente
- In parte

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

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

Sezione 2 – I SOGGETTI COINVOLTI

A. Il progetto prevede una ATS/ATI?

- Sì
- No

Se sì, proseguire altrimenti passare alla domanda E

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

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

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

- Sì
- No

C.1. Se sì, indicare i cambiamenti

| <i>Componenti ATI/ATS</i> | | |
|---------------------------|-----------------|---------------|
| | INIZIALE | FINALE |
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |

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

| |
|--|
| |
|--|

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

| | ATI/ATS | % RIPARTIZIONE EFFETTIVA DEGLI IMPEGNI |
|-----------|----------------|---|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |

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

| 1. Nome | |
|--|--|
| APPORTO (max 3 in ordine di importanza) | RUOLO (max 3 in ordine di importanza) |
| <input type="checkbox"/> Trasferimento del Know-how tecnico <input type="checkbox"/> Apporto di specifiche conoscenze, competenze e capacità <input type="checkbox"/> Contribuire a far fronte ad una specifica esigenza di una categoria di beneficiari <input type="checkbox"/> Contribuire a promuovere o disseminare una particolare idea o concezione nel contesto locale <input type="checkbox"/> Acquisizione di prestigio e credibilità nel contesto locale <input type="checkbox"/> Contribuire a produrre innovazione in una determinata area | <input type="checkbox"/> contributo alla realizzazione <input type="checkbox"/> coordinamento <input type="checkbox"/> divulgazione dei risultati <input type="checkbox"/> divulgazione dell'iniziativa <input type="checkbox"/> partecipazione al comitato scientifico <input type="checkbox"/> pianificazione <input type="checkbox"/> progettazione <input type="checkbox"/> ricerca opportunità occupazionali <input type="checkbox"/> ruolo politico <input type="checkbox"/> verifica in itinere ed ex post <input type="checkbox"/> semplice adesione |

Duplicare questa tabella per ogni componente

E. Il progetto prevede una partnership?

- Sì
- No

Se sì, proseguire altrimenti passare alla domanda I

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

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

G. Ci sono stati mutamenti nella composizione della partnership?

- Sì
- No

G.1. Se sì, indicare i cambiamenti

| <i>Componenti PARTNERSHIP</i> | | |
|-------------------------------|----------|--------|
| | INIZIALE | FINALE |
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| ... | | |

G.2. Indicare sinteticamente le motivazioni dei mutamenti nella partnership

| |
|--|
| |
|--|

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

| | PARTNER | % RIPARTIZIONE EFFETTIVA DEGLI IMPEGNI |
|----|---------|--|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |

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

| 1. Nome | |
|--|--|
| APPORTO(max 3 in ordine di importanza) | RUOLO(max 3 in ordine di importanza) |
| <input type="checkbox"/> Trasferimento del Know-how tecnico <input type="checkbox"/> Apporto di specifiche conoscenze, competenze e capacità <input type="checkbox"/> Contribuire a far fronte ad una specifica esigenza di una categoria di beneficiari <input type="checkbox"/> Contribuire a promuovere o disseminare una particolare idea o concezione nel contesto locale <input type="checkbox"/> Acquisizione di prestigio e credibilità nel contesto locale <input type="checkbox"/> Contribuire a produrre innovazione in una determinata area <input type="checkbox"/> Altro (specificare) | <input type="checkbox"/> contributo alla realizzazione <input type="checkbox"/> coordinamento <input type="checkbox"/> divulgazione dei risultati <input type="checkbox"/> divulgazione dell'iniziativa <input type="checkbox"/> partecipazione al comitato scientifico <input type="checkbox"/> pianificazione <input type="checkbox"/> progettazione <input type="checkbox"/> ricerca opportunità occupazionali <input type="checkbox"/> ruolo politico <input type="checkbox"/> verifica in itinere ed ex post <input type="checkbox"/> semplice adesione <input type="checkbox"/> Altro (specificare) |

Duplicare questa tabella per ogni partner sopra elencati

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

- Comitato di Pilotaggio del progetto
- Comitato Tecnico Scientifico
- Gruppi di lavoro informali
- Incontri Bilaterali
- Comitati di Valutazione
- Altro:

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

| | | (Motivazione) |
|--------------|--|---------------|
| Alta | | |
| Media | | |
| Bassa | | |

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

- Seminari
- Convegni
- Pubblicazioni
- Tavoli di lavoro/concertazione
- Conferenze
- Newsletters
- Forum
- Sito Web
- Altro:

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

| | (Motivazione) |
|--------------|---------------|
| Alta | |
| Media | |
| Bassa | |

Sezione 3 – IL PROCESSO DI ATTUAZIONE

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

Misura B1

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Interventi a supporto dell'integrazione tra attori e soggetti locali (bilancio sociale, individuazione di pratiche handicap –oriented, creazione e sviluppo di reti e partenariati,.....) |
| <input type="checkbox"/> Interventi indirizzati alla domanda di lavoro |
| <input type="checkbox"/> Interventi indirizzati alla la offerta di lavoro |

Misura C1

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

Misura C2

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

Misura D1

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

Misura E1

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

B. Sono state necessarie rimodulazioni/riformulazioni del progetto?

- Sì
- No

Se sì, indicare le modifiche

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

C. Sono emerse esigenze di riadattamento della Buona Pratica originaria nel processo di trasferimento?

- Sì
- No

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

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

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

- Sì
- No

Se sì, quali e per quali ragioni?

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

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

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

G. Quanti sono stati effettivamente raggiunti?

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

I. Utilizzare le successive schede per descrivere sinteticamente ciascuna attività realizzata

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

SCHEDA FORMAZIONE

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

Finalità e contenuti (esplicitare il contenuto generale e non dei singoli moduli, max 3 righe)

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

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

Destinatari

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

Prodotti

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

Risultati

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

SCHEDA ACCOMPAGNAMENTO E TUTORAGGIO

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

Finalità e contenuti (max 3 righe)

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

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

Destinatari

Tutor

Operatori

Funzionari pubblici

.....

.....

Altro specificare

Prodotti

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

Risultati

| | |
|--|---|
| <p><input type="checkbox"/> Preparazione di figure professionali per il trasferimento</p> <p><input type="checkbox"/> Acquisizione di nuove competenze gestionali da parte degli operatori</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> | <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> |
|--|---|

SCHEDA STUDI E RICERCHE

Localizzazione (solo per le ricerche sul campo)

Finalità e contenuti (max 3 righe)

Tipologia, metodi e strumenti

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

Prodotti

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

Risultati

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

SCHEDA SENSIBILIZZAZIONE

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

Finalità e contenuti (max 3 righe)

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

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">%</p> <p><input type="checkbox"/> ___ Seminari informativi</p> <p><input type="checkbox"/> ___ Incontri promozionali</p> <p><input type="checkbox"/> ___ Incontri/riunioni di adesione al progetto</p> <p><input type="checkbox"/> ___ Forum interattivi</p> | <p style="text-align: center;">%</p> <p><input type="checkbox"/> ___ Reti</p> <p><input type="checkbox"/> ___ Tavoli di lavoro/concertazione</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> Altro (specificare)</p> |
|---|--|

Destinatari diretti e destinatari indiretti

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

Prodotti

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

Risultati

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

SCHEDA SCAMBIO

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

Finalità e contenuti (max 3 righe)

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

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

Destinatari diretti

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

Prodotti

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

Risultati

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

SCHEMA MONITORAGGIO/AUTOVALUTAZIONE

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

| |
|--|
| |
|--|

Finalità e contenuti (max 3 righe)

| |
|--|
| |
|--|

Metodi e strumenti

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> raccolta e analisi documentazione | <input type="checkbox"/> osservazione partecipata a incontri/gruppi di lavoro/seminari ecc. |
| <input type="checkbox"/> rilevazioni in itinere | <input type="checkbox"/> banche dati |
| <input type="checkbox"/> rilevazione ex post | <input type="checkbox"/> focus group |
| <input type="checkbox"/> progettazione di strumenti di rilevazione | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> interviste a testimoni privilegiati | <input type="checkbox"/> Altro |

Prodotti

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> rapporti di monitoraggio | <input type="checkbox"/> strumenti di rilevazione |
| <input type="checkbox"/> rapporti di valutazione | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> banche dati | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> Altro (specificare)..... |

Risultati

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> analisi valutativa del progetto | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> andamento delle attività | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> ridefinizione delle attività | <input type="checkbox"/> altro (specificare) |

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

- Sì
- No

Se sì, quali mezzi di diffusione sono stati utilizzati?

| | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Pubblicazioni | <input type="checkbox"/> messa in rete dei materiali informativi |
| <input type="checkbox"/> Pubblicazioni su riviste specializzate | <input type="checkbox"/> convegni |
| <input type="checkbox"/> Pubblicità | <input type="checkbox"/> seminari |
| <input type="checkbox"/> Informazione sui mass media | <input type="checkbox"/> workshop |
| <input type="checkbox"/> Altro (specificare)..... | <input type="checkbox"/> gruppi di lavoro |

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

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

L. In quale ambito territoriale è avvenuta la diffusione?

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

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

- Sì
- No

Se sì, in che modo:

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

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

| | ELEMENTI DI FORZA | ELEMENTI DI CRITICITA' |
|-----------------------|-------------------|------------------------|
| Obiettivi generali | | |
| Obiettivi specifici | | |
| Modelli organizzativi | | |
| Metodologie | | |
| Strumenti | | |
| Prodotti | | |
| Procedure | | |
| Altro (specificare) | | |

Sezione 4 – RISULTATI

A. Descrivere sinteticamente i risultati raggiunti dal progetto

B. Descrivere sinteticamente i prodotti realizzati
