Filiera delle competenze:
dispositivi e reti per l'accesso al mondo del lavoro

Reti Strumenti Occupazione

2006/2008

Pubblicazione finale

EQUAL II Fase - Azione 3 - IT-S2-MDL-824

Unione europea
Fondo sociale europeo

Ministero del Lavoro
e della Previdenza Sociale
Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione

iniziativa comunitaria

Reti Strumenti Occupazione

2006/2008
Pubblicazione finale
EQUAL II Fase - Azione 3 - IT-S2-MDL-824

Testi di

Enrico Bressan, Guido Guiotto, Maria Elena Di Cicco Pucci, Vincenzo D'Onofrio, Manuel Fochesato, Enzo Iodice, Fabrizio Lella, Umberto Lepri, Enrico Libera, Patrizia Martinelli, Roberto Mignini, Luigi Rosati, Vincenzo Rosso

Coordinamento editoriale

Maria Elena Di Cicco Pucci

Editing

BBJ CONSULT AG

Progetto grafico

Mario Brunetti

In copertina

Rielaborazione grafica di una foto di Ivano Trabalza

Fotocomposizione
Nuova Eliografica, Spoleto

Stampa
Litotipografia ALCIONE srl, Lavis (TN)

SOMMARIO

Premessa metodologica 7

Ricostruzione dei Processi e delle Reti per l'occupabilità e l'occupazione 9
1. I Processi e le reti 9
2. La ricostruzione dei processi e delle reti 10
3. La valutazione dei processi e delle reti 39

Ricostruzione e validazione dei dispositivi 71
1. La filiera delle competenze 72
2. Valutazione dei dispositivi 123
3. Verifica di trasferibilità dei dispositivi 151

Linee guida per il trasferimento dei dispositivi alle Reti territoriali 161

Conclusioni 173

FILI
Filiere delle competenze:
dispositivi e reti per l'accesso
al mondo del lavoro

BOOSTER
(IT-IT-G2-ABR-033 - Abruzzo)

EQUAL FRAME
50+ on work

FRAME – Progetto di formazione, ricerca, assistenza,modellizzazione
ed empowerment (IT-IT-G2-BOL-002 - Alto Adige)

GOING
Occupabilità e integrazione dei giovani in aree con disagio sociale
(IT-IT-G2-BOL-004 - Alto Adige)

Jump

JUMP – Creare condizioni per inserire soggetti deboli sul mercato del lavoro umbro
(IT-IT-G2-UMB-007 - Umbria)

La cordata FILI si colloca all'interno della Rete Tematica Nazionale 1. Occupabilità – Tema 1.c Incontro tra domanda e offerta, con lo scopo di sviluppare un'analisi dei dispositivi sperimentati nei progetti delle singole PS componenti e riferibili alla filiera delle competenze.

Laboratory Net-work
(IT-IT-G2-LAZ-054 - Lazio)

RE.INTEGRA – Rete per l'integrazione di buone pratiche di inclusione sociale
(IT-IT-G2-VEN-009 - Veneto)

SKILL SINERGY
(IT-IT-G2-LAZ-008 - Lazio)

STEP – Scuola Territoriale Per artisti emergenti
(IT-IT-G2-SIC-091 - Sicilia)

Premessa metodologica

Il progetto FILI si basa su un complesso lavoro di retizzazione che si sviluppa in direzioni diverse. Da un lato l'attenzione al concetto di "filiera delle competenze" ambisce a fornire un quadro unitario alla visione e al presidio delle problematiche legate allo sviluppo individuale dei lavoratori nel loro percorso complessivo (ovvero lungo tutto l'arco della vita). D'altro lato l'iniziativa, raccogliendo PS diverse ma ascrivibili ad insiemi omogenei, pone a confronto sistemi di rete diversi, in grado di descrivere la dinamica tra istanze territoriali e azione programmatica.
Il disegno progettuale, del resto, nasce dall'obiettivo di fornire un contributo alla tesaurizzazione delle esperienze in corso e allo sviluppo di modelli efficaci e innovativi di diffusione e coinvolgimento degli attori che a diverso titolo intervengono nei processi di inclusione lavorativa.
La strategia adottata prende le mosse proprio dalla necessità riscontrata, nel dibattito preliminare tra le PS, di trovare spazi di confronto pragmatici in grado di intersecare le diverse politiche su cui gli attori pubblici e istituzionali e le imprese e gli operatori del settore possano scambiare informazioni e conoscenza.
In particolare è apparso fin dall'inizio centrale poter giungere ad una capitalizzazione delle esperienze realizzate a diverso titolo sul campo. L'allegoria della *filiera* ha consentito così di definire un ambito nel quale riportare e sistematizzare i contributi che ogni PS stava sviluppando e, in tal modo, sperimentare un modello di mainstreaming sia orizzontale che verticale.
L'impiego dei dispositivi, la loro valutazione e analisi, rimanda a modelli di "riuso", ovvero a processi di riproduzione e sostenibilità delle esperienze e degli strumenti. In questo caso tale operazione è inserita in una contestualizzazione strutturata – la filiera delle competenze appunto – che ha lo scopo di mettere a confronto i diversi sottoinsiemi che operano nel sistema di riferimento.
Il mainstreaming che il progetto FILI persegue è dunque caratterizzato da un forte tentativo di sostenibilità laddove si vogliano sviluppare modelli stabili di confronto e, più che altro, di programmazione partecipata e condivisa.
L'esperienza del progetto FILI è composta principalmente da momenti di confronto sulle modalità di interfaccia tra attori diversi, che devono coniugare codici comunicativi, obiettivi, metodologie ma anche finalità programmatiche e politiche elaborate su modelli diversi (se non contrapposti).
Il progetto pone a confronto PS che rappresentano esperienze di intervento, ovvero che hanno operato intorno alla sperimentazione di strumenti specifici (i quattro proget-

ti legati ai "dispositivi") e Ps che hanno invece centrato la loro azione sul network territoriale (le quattro PS "reti").

In questo senso il progetto FILI fa propri gli obiettivi dell'Azione 3 del Programma Equal, laddove:

- permette un allargamento dell'azione delle singole PS, non solo in termini meramente quantitativi ma anche offrendo un'occasione di verifica e confronto di più ampio respiro con gli altri attori del territorio;
- contribuisce alla modellizzazione di nuove strategie per la lotta dell'esclusione lavorativa da parte dei decisori politici poiché offre una visione integrata dei processi di sviluppo e innalzamento delle competenze dei lavoratori;
- fornisce sostenibilità alle azioni promosse dalle singole PS nel momento in cui sistematizza e struttura i singoli dispositivi adottati e sperimentati;
- sostiene la promozione delle pratiche più efficaci attraverso la valutazione e l'analisi reciproca dei dispositivi.

Nel progetto FILI ritroviamo quanto di operativo è stato sviluppato dalle quattro PS che hanno operato sui dispositivi nonché le strategie di integrazione che le altre quattro PS hanno definito nell'ambito delle proprie competenze ed esperienze di retizzazione.

Ricostruzione dei Processi e delle Reti per l'occupabilità e l'occupazione

1. I Processi e le Reti

Le attività del progetto FILI sono state finalizzate a predisporre il trasferimento verso i sistemi di riferimento delle buone prassi oggetto delle sperimentazioni realizzate nell'Azione 2 dell'Iniziativa Comunitaria Equal. Queste attività, coerentemente con la focalizzazione dell'interesse delle Partnership di Sviluppo (PS) partecipanti, si sono sviluppate articolandosi organicamente attorno ad una bivalenza, incentrando l'interesse sia sul versante dei dispositivi (tema oggetto della sezione "Ricostruzione e validazione dei Dispositivi") sia sul versante dei processi e delle reti per l'occupabilità e l'occupazione.

Nel trattare il tema dei processi e delle reti la cordata ha descritto le modalità con le quali le singole PS hanno costruito nei propri territori dei laboratori di innovazione della politica occupazionale e dell'integrazione dei servizi.

Tali laboratori, ovunque sostenuti da progettualità europea, rappresentano ognuno una buona prassi in quanto identificabili come un valido contributo alla costruzione, all'implementazione ed al mantenimento delle reti locali ai diversi livelli e nei differenti territori nazionali e comunitari.

L'integrazione delle azioni e dei servizi per l'occupabilità e l'occupazione è un processo complesso che richiede energie e risorse. La complessità degli interventi in un'area locale porta con sé l'esigenza di allacciare e di sviluppare rapporti di rete; qualsiasi iniziativa deve condizionarsi con quanti operano sul territorio: i servizi, gli Enti Locali, le associazioni, le scuole, gli enti di formazione, le imprese, ecc.. Il lavoro di costruzione, di tessitura e di sviluppo dei rapporti di rete è un'attività essenziale, che tende a valorizzare le competenze e le peculiarità di ogni agenzia con l'obiettivo di coordinare settori di intervento complementari.

Numerosi documenti programmatici della Commissione Europea pongono come obiettivo irrinunciabile l'integrazione delle politiche dell'istruzione, della formazione e del lavoro. I responsabili dei servizi conoscono le difficoltà che rendono complessa la realizzazione di tali enunciati; difficoltà che spesso non sono solo il frutto di pregiudizi culturali, ma anche il risultato di una competizione, a volte agguerrita, per reperire risorse finanziarie ed utenti, a scapito di coloro che necessitano ed attendono risposte ed azioni efficaci ed efficienti.

Le esperienze che sono descritte in questa sezione sono state realizzate a livello locale, a volte confrontate a livello transnazionale, e sono state valutate come buone pratiche per l'occupabilità, in particolare di persone svantaggiate.

2. La ricostruzione dei processi e delle reti

Le Iniziative Comunitarie prevedono come caratteristiche distintive proprie l'innovazione e la trasferibilità delle buone prassi realizzate nell'ambito dei progetti finanziati.
Il termine "buone prassi" negli ambiti della formazione e dell'occupazione è utilizzato spesso come sinonimo di guida per realizzare iniziative efficaci, oppure si riferisce al processo di analisi per la esplicitazione e la condivisione di elementi significativi, acquisiti attraverso l'esperienza (la prassi appunto), che possono essere definiti come buone pratiche e trasferiti ad altri contesti. In altri termini le esperienze diventano valore aggiunto quando consentono la messa in comune di modalità di approccio ai problemi, rendono visibili e caratterizzanti le iniziative e forniscono un contributo originale per trovare soluzioni in un determinato contesto.
Per buona pratica si intende in generale la costruzione empirica delle modalità di sviluppo delle esperienze realizzate in un determinato ambito che, grazie all'efficacia dei risultati raggiunti e alla soluzione di particolari problemi, è suscettibile di trasferibilità in contesti più ampi.
La descrizione di una buona pratica risponde ai requisiti di rendere una determinata azione visibile, condivisibile e comunicabile. La trasferibilità dell'esperienza è considerata la misura dell'efficacia dell'esperienza stessa: una buona pratica per essere riconosciuta tale deve avere visibilità, essere partecipata, verificata ed essere applicabile in altri contesti.
L'individuazione di buone prassi è stata svolta sulla base dell'approccio del "benchmarking", inteso come metodo di confronto per l'individuazione dei punti di riferimento o di eccellenza in un determinato ambito di servizi o attività.
Nell'attività di ricostruzione dei processi e delle reti per l'occupabilità e l'occupazione, è stata realizzata una raccolta critica delle soluzioni concrete messe in campo, indicandone i pregi ma anche i limiti, soprattutto ai fini della trasferibilità delle esperienze realizzate. Queste soluzioni rappresentano una "raccolta di buone prassi", ossia un insieme di soluzioni già sperimentate in altri contesti, e che si sono dimostrate efficaci per risultati ottenuti e appropriate al contesto delle PS della cordata.
Tutte le Ps nel descrivere le modalità con le quali hanno costruito nei propri territori dei laboratori di innovazione della politica occupazionale hanno evidenziato:

- un approccio multidimensionale integrato insieme a tutti i soggetti competenti e/o interessati alle tematiche dello sviluppo occupazionale e sociale;
- una logica metodologia bottom-up che ha valorizzato le esperienze territoriali anche per la loro potenziale incisività normativa in una logica di sussidiarietà;
- lo stimolo verso una serie d'impegni formali capaci di convogliare, razionalizzare e valorizzare, con strumenti e percorsi adeguati e coerenti, tutte le risorse locali ai fini comuni dello sviluppo occupazionale e della coesione sociale ed economica territoriale.

Nell'attività di ricostruzione il focus tematico principale è l'integrazione multidimensionale delle politiche, degli interventi e degli strumenti sia a livello "collettivo" sia a livello "individuale". In tale prospettiva l'approccio bottom-up impegna nella ricerca perma-

nente di un equilibrio locale organizzativo e propositivo tra:
- i principi generali di completezza, efficacia, efficienza ed economicità degli strumenti e degli interventi;
- la fruibilità quotidiana da parte di un network di operatori distinti per provenienza, a volte per competenze professionali ma, comunque, accomunati nel fine attraverso il significato del valore persona.

L'attività di ricostruzione ha tenuto in debita considerazione la guida, edita specificamente per Equal dalla Commissione Europea, "Making Change Possible – A Practical Guide to Mainstreaming".

Il processo di ricostruzione ha avuto inizio con la predisposizione e la condivisione del seguente format descrittivo.

Format Descrittivo
Buone pratiche di processi e reti per l'occupabilità e l'occupazione

Denominazione della buona pratica:

Buona pratica proposta dalla PS:

Presentazione della buona pratica

• Contesto / Problema affrontato
Descrizione delle problematiche che sono alla base della buona pratica, delle caratteristiche del relativo contesto normativo, socio-economico e socio-culturale e dell'eventuale rappresentazione dell'albero dei problemi.

• Scopi
Finalità generale e obiettivi specifici della buona pratica.

• Strategia
Supporto a reti esistenti - attivazione di reti a breve termine – attivazione di reti strutturali. Descrizione della motivazione.

• Contenuti / Attività
Piano delle azioni e/o articolazione di sviluppo della buona pratica

• Metodologia per ogni attività del processo

• Destinatari intermedi
Soggetti responsabili e coinvolti nell'applicazione della buona pratica.

• Coinvolgimento dei destinatari intermedi e processi organizzativi
Metodologie e livello di coinvolgimento (gruppi di lavoro formali, informali, strumenti condivisi)

• Destinatari finali
Soggetti cui le azioni anche indirettamente dovranno arrecare i benefici del progetto in relazione all'area d'intervento EQUAL.

• Eventuale organizzazione destinatari finali
Forme organizzative di rappresentanza coinvolte attivamente e/o passivamente nell'applicazione della buona pratica. Indicazioni organizzative.

• Ricapitolazione dei fatti / Risultati
Bilancio qualitativo e quantitativo sia sulla rete e sui processi che la rendono attiva sia sul progetto in sé. Risultati previsti / Risultati conseguiti.

• Normativa di riferimento e appendice documentale
Strumenti e documentazione.

Dopo aver elaborato il modello condiviso, quattro PS partner del Progetto FILI, IT G2 VEN 009 (RE.INTEGRA), IT G2 UMB 007 (JUMP), IT G2 ABR 033 (BOOSTER) e IT G2 LAZ 054 (LABORATORY NET-WORK), hanno ricostruito la loro esperienza progettuale, intesa come buona prassi, in tema di processi e di reti per l'occupabilità e l'occupazione.

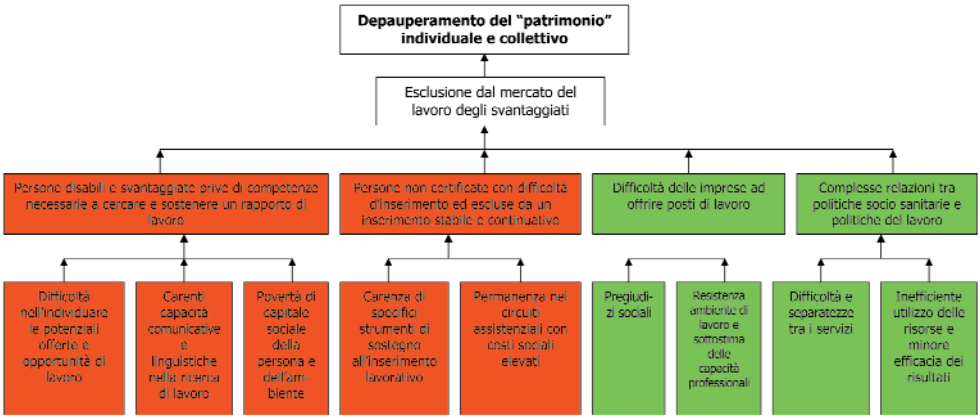
Creazione di un sistema di rete che integri le politiche attive del lavoro e il sistema della assistenza e della cooperazione sociale per la erogazione di servizi personalizzati a persone in condizione di disagio e di svantaggio.
Buona pratica presentata da RE.INTEGRA - IT G2 VEN 009

Contesto / Problema affrontato

I percorsi di acquisizione e mantenimento di un lavoro adeguato alle proprie capacità ed aspirazioni delle persone svantaggiate sono ancora oggi estremamente difficili. Già le persone con disabilità trovano spesso ostacoli sostanziali all'autonomo inserimento al lavoro permanente tale da poter favorire una soddisfacente identità sociale. Paradossalmente, queste difficoltà appaiono più limitanti per i soggetti svantaggiati con disabilità cosiddette "non certificate", in quanto le scarse politiche di sostegno non hanno prodotto adeguati strumenti normativi e contrattuali allo stesso livello di quelle garantite ai lavoratori disabili con invalidità certificata. Avviene, per questo, che dipendenti da sostanze, ex carcerati, giovani e donne in difficoltà, immigrati ed altre simili categorie di persone con svantaggio, inanellano episodi fallimentari rimanendo spesso all'interno del solo circuito dell'assistenza sociale, alimentando costi sociali sempre più elevati sia per la collettività che per le loro famiglie.
Alla base di queste manifestazioni di isolamento vi sono aspetti di natura tra loro diversa. Le persone svantaggiate alla ricerca di un lavoro spesso non hanno quel capitale di relazioni sociali e di relazioni fiduciarie così importanti nell'individuare le potenziali

offerte ed opportunità di lavoro e spesso non possiedono quelle capacità comunicative e linguistiche necessarie a portare a buon fine un'azione di ricerca del lavoro. Tale povertà di capitale sociale frequentemente non si limita alla persona svantaggiata, ma caratterizza (quando la persona non è già sola) l'intero "intorno sociale" nel quale questa è inserita: familiari, parenti, amici, vicini.
Un altro fattore di discriminazione è riconducibile a diffidenze personali e sociali che spesso accompagnano questi lavoratori: le imprese preferiscono non offrire opportunità di lavoro a tossicodipendenti o ad ex carcerati, ad esempio, nella convinzione che ciò trovi delle resistenze tra i colleghi di lavoro o che la loro produttività non sia allo stesso livello degli altri dipendenti.
Allo stesso tempo risultano generarsi forme di discriminazione derivanti dalle difficili e complesse relazioni esistenti tra le politiche e l'organizzazione dei servizi sociali, socio-sanitari e delle politiche attive del lavoro ancora non sufficientemente risolte sia in sede locale che regionale. Queste difficoltà, se non ostacoli, tra servizi che insistono sullo stesso progetto di vita in modi diversi e su problematiche diverse influiscono negativamente sulle possibilità d'integrazione dei lavoratori disabili e svantaggiati e rendono, in particolare, meno efficiente l'utilizzo delle risorse esistenti sul territorio e meno efficace l'intervento rispetto ai risultati che si vogliono ottenere. Diventa, infatti, più complicato, se non impossibile, realizzare singoli percorsi di formazione e d'inserimento lavorativo unitari e coerenti in funzione dell'incontro tra caratteristiche soggettive, interventi sociali, formativi ed occupazionali.

ALBERO DEI PROBLEMI



Scopi

La buona pratica proposta parte dall'esperienza della fase precedente di EQUAL/OCCUPABILITA' progetto MERCURIO. Acquisito che l'inserimento, l'integrazione ed il mantenimento della condizione di occupazione non possono essere garantite se non in un Sistema che crei adeguate condizioni. Tali condizioni prevedono ini-

zialmente lo sviluppo di un sistema territoriale volto a eliminare le barriere che ostacolano l'accesso al lavoro. Il modello sviluppa gli interventi rivolti accelerando il percorso di definizione e di regolazione complessiva degli stessi in particolare a favoro di soggetti svantaggiati. L'acquisizione di un modello che fonda la sua operatività su una POLITICA LOCALE INTEGRATA DI GOVERNO DEI PROCESSI è considerata dai soggetti coinvolti nella PS il presupposto essenziale per garantire un giusto equilibrio tra garanzia dei diritti ed esigenze delle diverse forme di imprenditoria coinvolte. S'intende, per questo, promuovere, anche, un nuovo rapporto con le forze economiche e sociali e prevedere una serie di accordi tra imprese e i diversi attori del territorio.

I principali obiettivi sono così riassumibili:
- progettare un modello reticolare in grado di realizzare interventi multidimensionali secondo un'ottica di inclusione degli utenti ed integrazione e personalizzazione degli interventi;
- individuare pratiche che portino soluzioni positive alle problematiche di inclusione nell'utilizzo dei servizi e nella erogazione personalizzata degli interventi razionalizzando quanto in essere sulla base di principi di efficacia ed economicità;
- predisporre un programma di sperimentazione permanente "al" e "nel" modello reticolare;
- predisporre strumenti di monitoraggio della attività con particolare attenzione alla formazione operatori/formatori;
- predisporre strumenti di valutazione in particolare della sperimentazione rivolta ai destinatari finali.

Coinvolgimento dei beneficiari finali e delle aziende realizzato anche su una serie di azioni sperimentali. Queste **riguardano la metodologia operativa multi-professionale realizzata identificando e progettando congiuntamente i percorsi di formazione ed inserimento lavorativo.** Tale metodologia valorizzerà la partecipazione attiva nell'ottica di sviluppo delle precondizioni di stabilità della situazione occupazionale personale, unitamente alla promozione di una diffusa cultura di lifelong learning.
Le azioni sperimentali rivolte alle aziende sono finalizzate a promuovere interventi preventivi, a favorire il mantenimento del posto di lavoro, a supportare l'azienda nella gestione delle situazioni problematiche, a valorizzare la diversità dei lavoratori. In tale obiettivo s'impiega la metodologia del confronto teso alla definizione di accordi – convenzioni – che valorizzando le convenienze reciproche pervengano a stabilire comune operatività.
Le azioni sperimentali rivolte al territorio, all'ambiente e alla rete dei servizi fanno riferimento ad iniziative di programmazione negoziate nelle logica dell'approccio integrato e della dimensione territoriale, allo sviluppo di servizi territoriali personalizzati ed integrati al promuovere un processo di "governance" del sistema.

Strategia

Il primo obiettivo di analisi e d'intervento efficace si posa sulla persona in dimensione **unitaria ed integrale**. I Servizi pubblici sono chiamati istituzionalmente a dare rispo-

ste al benessere dei cittadini. Un welfare che impegna diversi attori per interventi complessi e quasi mai integrati rischia di disperdere energie e di produrre risultati effimeri. Integralità e complessità, differenze e potenzialità sono insiemi di aspetti che chi esercita professionalmente la sua competenza in materia vede sempre più frequentemente disporsi su un piano afferente ad un unico contesto. Questo richiamo di **univocità** impegna:
la programmazione degli interventi, a partire dagli istituzionali, la preventiva identificazione delle responsabilità di gestione di ogni fase determinando in un "luogo" trasparente ed accessibile all'utente la regia. Va garantito possibilmente dall'istituzione più vicina al cittadino in svantaggio. Il contatto tra autorità locali e destinatari facilita il coinvolgimento e la crescita reciproca. Ogni azione va collocata nell'ambito dei piani di zona approvati dalla conferenza dei Sindaci e del piano del lavoro ma questi nel passato non hanno sempre consentito la realizzazione armonica di queste funzioni. Il ruolo di regia deriva dalla **governata combinazione delle esperienze, delle competenze delle risorse strumentali** e si sintetizza in un tavolo decisionale che funge da regia degli interventi individuali. In questo ruolo si ipotizza l'allargamento di uno strumento mutuato dalla legge 68/99 e definito Comitato Tecnico per la disabilità. È una regia di fondamento istituzionale che chiama il privato sociale ad integrarsi e proiettarsi all'interazione, almeno informativa, con il privato e tende ad ampliare consistentemente le opportunità da impegnare nella progettualità individuale. Una regia che stimola processi di unificazione dei linguaggi,della razionalizzazione operativa e consente con disegno unitario di attingere alle risorse separatamente per provenienza normativa e origine. Utilizzo di tutte le risorse per garantire unitarietà e rispetto dell'integralità della persona. Il secondo obiettivo è focalizzato sul territorio ove si concretizza la presenza del "garante" che potrà sviluppare nuovi atteggiamenti di ascolto, di confronto e di risposta ai cittadini. I cittadini beneficiari dovranno identificare chiaramente unitarietà e responsabilità dei singoli ruoli. Si rapporteranno con la visione unitaria degli interventi e potranno contare su percorsi definiti anche nei passaggi di competenze e di funzione evitando il rimpalli di responsabilità. La stessa interrelazione tra i destinatari e l'autorità locale a loro più vicina consente un monitoraggio permanente sulle casistiche che favorisca restituzione al territorio e stimolo al cambiamento.
La Provincia di Vicenza, sulla base di accordi specifici svolgerà un ruolo di servizio al processo definito con l'indirizzo politico e di governo territoriale delle politiche del lavoro e della formazione armonizzandole con le politiche socio-sanitarie. Consolidando l'integrazione tra le politiche di natura socio-assistenziale e quelle di formazione e del lavoro, rendendo complementari le risorse impegnate. Con ogni Centro per l'impiego garantirà attività amministrative e strumentali consone a tale disegno.

Contenuti / Attività

Accanto alle Macrofasi coordinamento e gestione e monitoraggio valutazione e mainstreaming che sono proprie trasversalmente di questo tipo di progetti di iniziativa

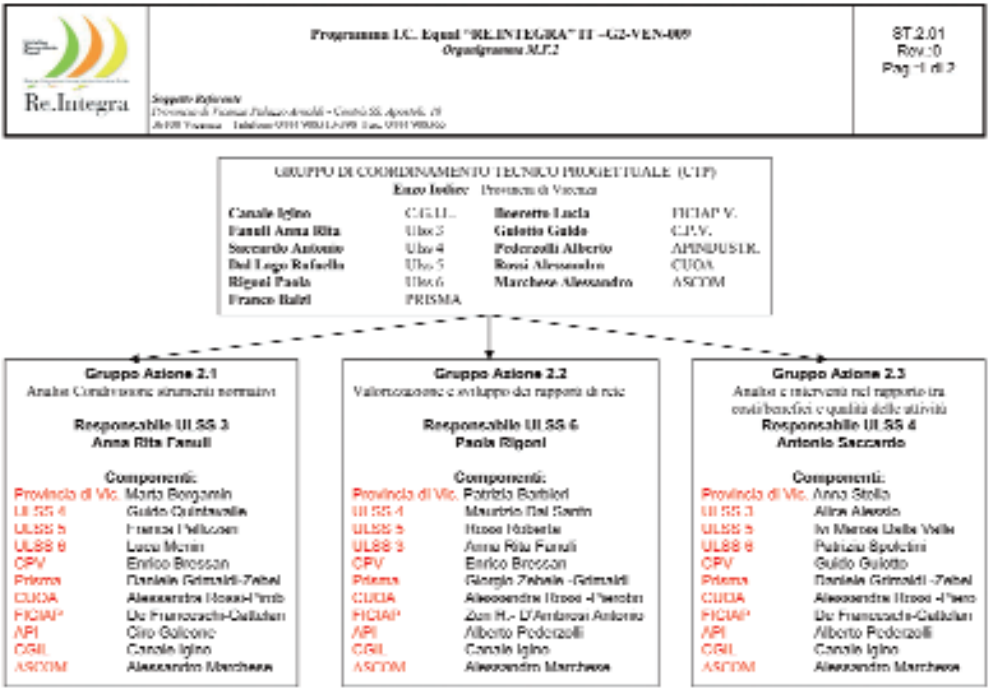
comunitaria, in una Macrofase di ricerca e sviluppo denominata Modello di "intervento" e in una Macrofase di Sperimentazione.
La macrofase Modello di Intervento si articola nelle seguenti cinque azioni:

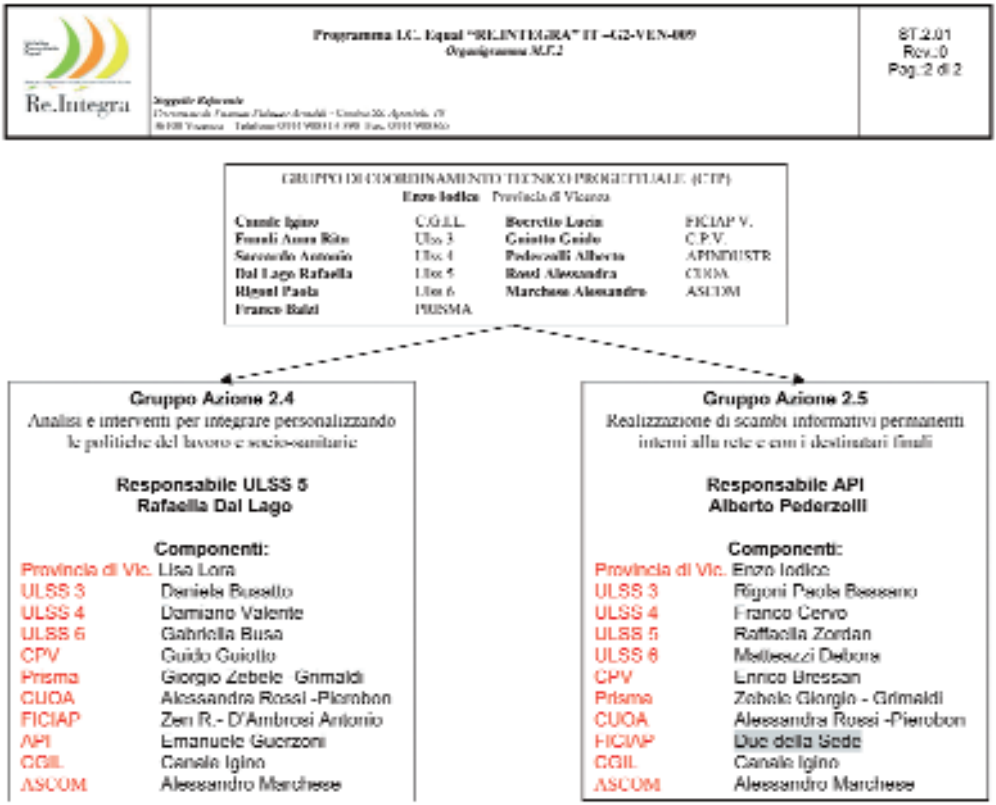
AZIONE 2.1 Analisi e condivisione degli attuali strumenti normativi e contrattuali per la loro applicazione;

AZIONE 2.2 Valorizzazione dei rapporti attuali tra gli attori e sviluppo degli stessi nell'ottica della rete; AZIONE 2.3 Razionalizzazione delle attività e strumenti di lavoro, analisi dei costi per l'economicità della loro gestione, definizione di standard di qualità e tariffe relative;

AZIONE 2.4 Studio ed applicazione di forme innovative di raccordo tra le politiche del lavoro – sanitarie e sociali in un'ottica d'integrazione tra politiche attive e passive per la progettazione dei percorsi individuali;

AZIONE 2.5 Ideazione e realizzazione di momenti e luoghi di scambio permanente tra la rete ed il territorio e tra la stessa ed i destinatari finali delle azioni.
Le attività di indagine e ricerca oggetto delle azioni sono attuate da gruppi di lavoro secondo l'organigramma sotto riportato:

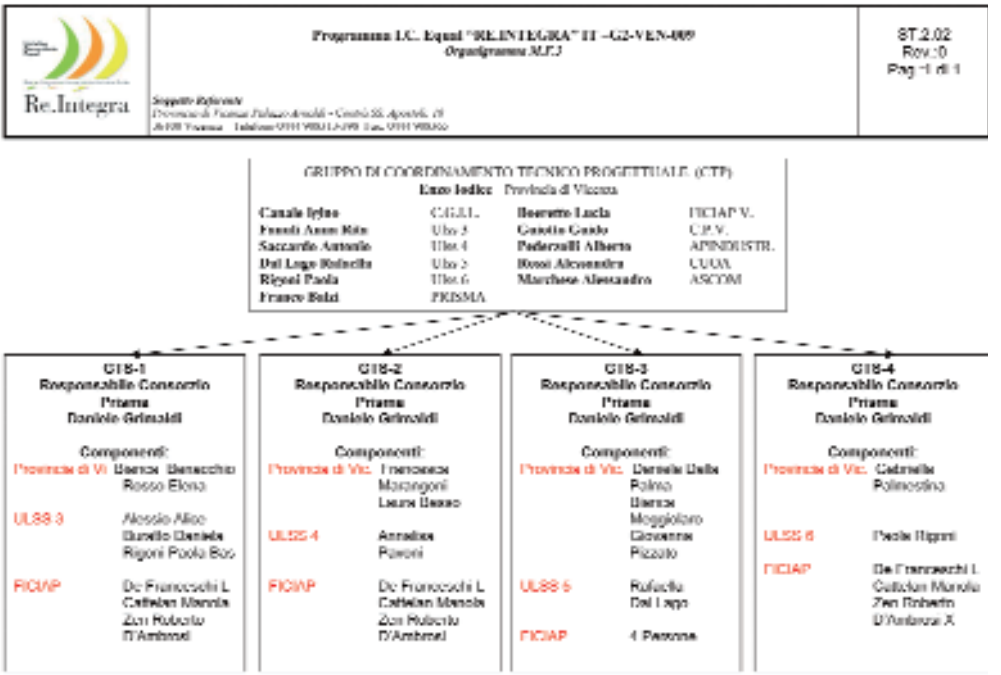




Gli obiettivi minimi delle azioni sono i seguenti:

- creazione di un archivio informatizzato e sua implementazione;
- valorizzazione dei rapporti di rete;
- determinazione e codifica di strumenti comuni di lavoro analisi dei costi degli interventi e della economicità;
- integrazione di politiche del lavoro e socio-sanitarie;
- realizzazione scambi informativi, studio della comunicazione all'interno ed all'esterno di una rete.

La Macrofase di sperimentazione è caratterizzata dalla gestione in rete degli interventi personalizzati di inserimento lavorativo attraverso i Gruppi territoriali svantaggio. I GTS hanno un articolazione territoriale che segue quella delle ULSS. Di seguito gli organigrammi dei gruppi:



Gli obiettivi di fase sono i seguenti: Beneficiari: 100 soggetti svantaggiati: 65 disoccupati o inoccupati di cui 30 disabili (art. 1 legge 68/99), 30 svantaggiati con priorità lavoratori in mobilità over 45 o senza titolo di studio superiore, 5 lavoratori svantaggiati (art.2 d.l.vo 276/03 regCE 2204/02) o disabili (art. 1 legge 68/99) in mobilità o privi titolo di studio superiore. 35 occupati e a rischio di perdita dello stato di occupato di cui: 25 disabili fisici e psichici, 10 lavoratori privi di titolo di studio superiore.

I prodotti: formalizzazione GTS, verbali riunioni GTS, colloqui di accoglienza e piani di azione individuali, realizzazione colloqui di orientamento, attivazione di progetti personalizzati di integrazione lavorativa denominati `Orientamento`, attivazione stage di orientamento monitoraggio e verifica del percorso di orientamento.

Metodologia per ogni attività del processo

La fase **modello di intervento** si basa sul lavoro di indagine e ricerca di gruppi costituiti da rappresentanti delle diverse componenti del partenariato. Vi è un ricorso a tecniche classiche di studio come il focus group, l'indagine desk e field, le interviste in

profondità, i questionari. La presenza di tutte le componenti del partenariato anche nelle attività di ricerca è garanzia dell'accoglimento di tutti i punti di vista e della creazione di una cultura comune e di un linguaggio condiviso tra i diversi servizi radicati sul territorio.

Per quanto riguarda la fase di **sperimentazione** il modello creato dalla buona prassi si basa sul principio che la persona del beneficiario deve essere posta al centro delle attività e dei servizi della rete. Considerare il percorso di vita della persona e mettere al centro l'utente. Tutte le competenze degli operatori dei diversi organismi devono integrarsi in funzione della persona in un tavolo decisionale unico.

Ruolo del beneficiario nel percorso di inserimento lavorativo: la persona da un lato ha la necessità di essere affiancata da un esperto, contemporaneamente però essa stessa deve essere parte attiva nella ricerca e nella analisi delle opportunità di inserimento lavorativo.

Emergono quindi **due aspetti caratterizzanti**: la personalizzazione degli interventi; la partecipazione attiva dei beneficiari.

La personalizzazione degli strumenti: quando ci si trova di fronte a casi molto eterogenei tra loro, vuoi per le competenze in possesso del beneficiario, vuoi per le sue esperienze lavorative pregresse e per gli interessi e le necessità familiari o personali, poter contare su canali di comunicazione e su strumenti di accompagnamento all'inserimento personalizzabili diventa una esigenza importante e che può determinare il successo o il fallimento di una azione di inserimento. Attraverso il **contratto** tra affiancatore e beneficiario si deve imporre la **coerenza** del percorso di inserimento con gli obiettivi e la **trasparenza** delle azioni che possono essere compiute basandosi sul sistema normativo.

L'elemento che caratterizza l'operatività congiunta è costituito dal **GTS** (vedi sopra) **vero punto di raccordo della attività dei diversi enti** dove vengono direttamente trattati i singoli casi e dove approdano tutte le diverse professionalità caratterizzanti la rete che determinano la'ssunzione di responsabilità collegiale resa trasparente in forma di contratti di servizio riconducibili per la persona al piano di azione Individuale (d.lvo 276/2003 e norme regionali) e per i datori di lavoro alla convenzione (art. 17 l.56/'83, d.m 142/98, art.11 l. 68/'99).

Pertanto la metodologia operativa proposta nell'identificare e progettare i percorsi di formazione ed inserimento lavorativo valorizza la partecipazione attiva nell'ottica di sviluppo delle condizioni di stabilità della situazione di occupabilità, unitamente alla promozione di una cultura di lifelong learning.

Destinatari intermedi

Nel loro ruolo e l'attività gli operatori appartenenti ai partners competenti nei Servizi vanno resi consapevoli e permanentemente formati alla logica del Sistema. Ciò è fattore determinante per l'efficacia dell'intervento. Il canale formativo e comunicativo andrà posto quale priorità strumentale insostituibile e costantemente verificato ed attualizzato. Dai Medici delle commissioni di valutazione agli insegnati della formazio-

ne di base e della formazione continua, dai tutors d'inserimento ed accompagnamento ai decisori di sussidi e agevolazioni nessuno andrà escluso dai processi di conoscenza delle attività del Sistema e, qualora competente per apporto, dai processi decisionali sul caso personale e debitamente armonizzati e coordinati nell'apporto alle politiche per l'incidenza sui fenomeni.
Le imprese e le associazioni datoriali e sindacali sono coinvolte dal progetto sia nella fase di progettazione, sia in quella di mainstreaming di rete: le imprese e le forze sociali vengono coinvolte anche nella macrofase della sperimentazione e di inserimento lavorativo richiamandone l'apporto sia sul piano della rappresentanza per la promozione ma chiedendone specifico apporto di esperti per la consulenza prescindendo dalla rappresentanza.

Coinvolgimento dei destinatari intermedi e processi organizzativi

Costituzione di tavoli territoriali dello svantaggio. Luoghi di confronto progettuale sui percorsi individuali a cui partecipano non solo gli operatori dei servizi (impiego, sociali, formativi) ma ove sono chiamati ad apportare conoscenze e risorse anche gli esperti citati. Tavolo ove le risorse di diversa provenienza si pongono a disposizione e di cui si stabilisce congiuntamente ripartizione sui singoli percorsi.(Cooperazione sociale responsabile di Macrofase) La sperimentazione offre raccordi concettuali alla MACROFASE MODELLO D'INTERVENTO ove s'intende giungere a documenti di vincolo per l'integrazione funzionale delle politiche sociali con le politiche del lavoro territoriali (responsabilità ULSS 5). Tale processo che evolve in un sistema comunicativo di rete analizzato e sviluppato in una attività di cui è responsabile l'Associazione piccole Imprese si basa su 3 apporti di metodo che vedono impegnati nel coordinamento delle attività le rispettive aziende Ulss:
Condivisione univoca degli strumenti normativi e processi d'incisività normativa delle buone prassi (ULSS 3)
Razionalizzazione degli strumenti di lavoro, proposta di sviluppi di rete integrati e linee di praticabilità congiunta (UISS 6)
Analisi dei costi e rapporto con i benefici e con gli indici di qualità emersi nelle esperienze precedenti.(ULSS 4)
La gestione del progetto e della buona prassi delineata compete alla Provincia di Vicenza che ha sostegno tecnico nella Fondazione Giacomo Rumor (CENTRO PRODUTTIVITA' VENETO) per le fasi di monitoraggio e di valutazione e mainstreaming.
L'assemblea della Partnership costituita dal Presidente della Provincia, dai direttori generali delle 4 aziende Ulss, dai presidenti e segretari delle forze sociali coinvolte nonché degli Enti formativi e della cooperazione sociale sarà chiamata a valutare gli elementi emersi per ricondurne i risultati agli accordi ed agli atti formali di competenza (Piano del Lavoro, Piani di Zona etc…..) Potrà impegnarsi nel chiedere valutazione all'organismo di Gestione di Equal per favorire la ricaduta sulle politiche regionali di competenza.
Raccordare le politiche attive con quelle sociali a livello territoriale; sperimentare il tema dell'integrazione delle "prestazioni" e delle interazioni tra formazione, politiche

attive del lavoro e interventi di inserimento-reinserimento sociale. Promuovere la "personalizzazione"`. Ampliare le opportunità: rispetto ad una rilevata crescita della domanda quanti/qualitativa . Ampliare il target dei destinatari all'area del disagio senza limitarsi alla disabilità. Sviluppare relazioni industriali. Valorizzare la rappresentanza delle persone svantaggiate. Sviluppare l'analisi della percezione del servizio dalla parte dell'utente e sviluppare uno studio sulla trasferibilità del modello in altri contesti. Promuovere nuova cultura del Servizio in una trasparente competizione tra pubblico, privato sociale, privato lucrativo. Il perseguimento degli obiettivi operativi produrrà, rispetto ai beneficiari finali ed intermedi, cambiamenti in termini di nuove competenze e comportamenti (per le persone) e miglioramenti nella erogazione del servizio (per le strutture ed i sistemi). Nello specifico i beneficiari finali (disabili e persone dell'area del disagio sociale) saranno in grado di: condividere aspetti di monitoraggio e di autovalutazione del proprio percorso formativo e d'inserimento lavorativo attraverso la metodologia della valutazione partecipativa. Realizzare e condurre il proprio progetto personalizzato di formazione e inserimento lavorativo attraverso l'adesione formale, anche negoziata, e lo sviluppo dell'empowerment individuale. Utilizzare le opportunità offerte dai servizi della rete territoriale. Identificare e comprendere il "posto di lavoro" come ambiente di vita con finalità sociali ed economiche. In riferimento ai risultati attesi per i beneficiari intermedi, si esplicita: per gli operatori/formatori: saranno in grado di gestire unitarietà degli interenti mediante condivisione di linguaggi, strumenti, metodologie di lavoro. Per le strutture: identificare nuove aree di lavoro di occupabilità, utilizzare le metodologie della presa in carico globale della persona, promuovere azioni di marketing strategico, utilizzare strumenti di programmazione negoziata, gestire l'offerta dei servizi con il metodo del coordinamento aperto. Per i sistemi: sviluppare un processo di "governance", contribuire alla definizione di politiche integrate, migliorare le relazioni industriali, le relazioni con associazioni di rappresentanza dei destinatari finali.

Destinatari finali

I beneficiari finali sono rappresentati da soggetti della categoria disabili e disagio. La frontiera dello svantaggio lavorativo è stata meglio definita da un intervento della UE con reg. 2204 del 2002). Marginalità e disagio precedentemente non classificabile sta trovando nuova identità , strumenti e risorse per gli interventi necessari. All'esperienza maturata sulla disabilità, che sta producendo effetti sostanziali nella permanenza del rapporto di lavoro di questi soggetti, va relazionata l'esigenza di dare concrete prospettive d'intervento a supporto per il lavoro alle persone in età avanzata, alle donne sole, ai componenti di famiglie con oneroso carico, agli ex detenuti, a chi ha avuto rapporti di dipendenza da fattori disorientanti. Metodologie consolidate e da sviluppare per nuovi target di svantaggio.
Risultano, in parte, destinatari intermedi anche i membri della Partnership per quegli interventi che mirano ad incrementarne cultura di servizio, consapevolezza di appartenenza ad un progetto/processo diffuso, verifica dell'apporto professionale e stimolo alla formazione, apporto ai processi decisionali.

Eventuale organizzazione destinatari finali

Per i beneficiari finali, rappresentati da soggetti della categoria disabili e disagio, il processo di coinvolgimento è impostato su tre livelli:un livello di partecipazione attraverso i loro rappresentanti alla progettazione e successivamente ai gruppi tematici di discussione ed alle azioni di mainstreaming; un secondo livello di valutazione partecipativa, intendendo per tale la modalità di condivisione e definizione di strumenti e degli indicatori di monitoraggio e di autovalutazione: in questa ottica i beneficiari diretti o finali vengono considerati partner a livello operativo nelle fasi di realizzazione degli interventi della sperimentazione formativa e di inserimento lavorativo. A questo proposito i soggetti disabili e del disagio sociale vengono coinvolti nel processo di decisione che riguarda il loro progetto formativo e di inserimento lavorativo, attraverso la valorizzazione delle loro risorse personali e professionali, l`individuazione e l`analisi dei problemi, la verifica delle opportunità offerte dai servizi della rete, la negoziazione (come apposito strumento) del livello di adesione formale. Pertanto le modalità di coinvolgimento si basano esclusivamente sull`empowerment e sulla valutazione partecipativa.
Gli operatori/formatori sono coinvolti nella fase di predisposizione della proposta progettuale e successivamente nelle fasi di identificazione, sviluppo e validazione di strumenti` e di `sperimentazione formativa e inserimento lavorativo. Le modalità riguardano la partecipazione ai gruppi di lavoro, la progettazione e la gestione a livello territoriale-locale. Le famiglie, le associazioni rappresentanti persone disabili vengono coinvolti nelle fasi di realizzazione degli interventi (macrofasi mainstreaming di rete ed animazione del territorio) mediante gruppi tematici di discussione ed azioni di diffusione.

Ricapitolazione dei fatti / Risultati

I documenti prodotti sono da ritenere in bozza per quanto abbiano già una stesura definita finale dal gruppo di lavoro incaricato. La loro ufficiosità è relazionata all'impegno dell'ASSEMBLEA dei partner di valutare ogni documento prodotto e di "valicarlo" per il successivo recepimento negli atti interni del Partner e negli atti della politica locale.
Tra quanto già prodotto si cita:

- documento del gruppo sulle problematiche della uniformità normativa e della valorizzazione delle buone prassi (coordinamento Az. ULSS 3);
- documenti del gruppo coordinamento Az. ULSS 6);
    a. Glossario;
    b. Proposta di osservatorio permanente per il monitoraggio e le analisi delle modalità di coordinamento e di raccordo nella governance delle politiche per la disabilità ed lo svantaggio lavorativo e sociale a livello locale (elaborazione e gestione CPV);
    c. Protocollo d'intesa tra Provincia, aziende Ulss, API, ASCOM, Consorzio PRISMA, CFP S. Gaetano quale prima esperienza di ulteriore valorizzazione dei rapporti di rete;
- studio di analisi dei costi delle attività del Sistema per la sintesi sui costi tipo (coordinamento Az. ULSS 4);

- analisi delle risorse, degli strumenti e degli atti di raccordo delle politiche del lavoro e socio assistenziali (coordinamento Az. ULSS 5);
- documenti del coordinamento API:
    a. analisi dei contenuti informativi di supporto agli operatori e agli organismi di rappresentanza (statistiche – quadro normativo);
    b. analisi relativa ai fabbisogni comunicativi interni al progetto REINTEGRA (con la collaborazione degli studenti e della docente del corso di studi di laurea specialistica di Comunicazione delle Organizzazioni Complesse dell'Università di Padova);
- documento di resoconto attività sperimentazione al 31.12.2006 (primo semestre) con 12 incontri di gruppi territoriali e 64 percorsi avviati per disoccupati e 7 per occupati;
- documento del coordinamento CPV:
    a. resoconto attività di in/formazione per tutti i tutors del progetto;
    b. resoconto di due attività di focus con tutti i tutors di progetto sui temi "norme e strumenti" e "Rete e partecipazione";
    c. analisi e sintesi propositiva dei due documenti precedenti;
- prodotti a cura del coordinamento Provincia:
    a. elaborazione ed avvio del sito di Progetto documento;
    b. analisi delle piattaforme di comunicazione e gestione in uso e relativa elaborazione di un gestionale informatico per combinare e rilevare le attività di servizio e l'utilizzo di risorse economiche, umane;
    c. Predisposizione di assetto comunicativo e organizzativo atto a garantire trasparenza tra i partner di ogni elemento utile gestito con la procedura di cui al punto b nel rispetto della privacy.

Alla luce della tempistica progettuale possiamo considerare ancora in progress questa valutazione soprattutto nella parte relativa all'acquisizione nei patti di vincolo (leggi commenti finali).

Normativa di riferimento e appendice documentale

La lotta all'esclusione sociale e la determinazione di pari opportunità di accesso alla vita produttiva ed al benessere sociale di categorie più deboli richiede lo sviluppo di politiche sociali innovative, fondate su un policentrismo di interventi, e viene attuata mediante lo sviluppo di partenariati territoriali. In questo quadro si collocano i più recenti orientamenti strategici e di riforma, volti a: riqualificare la spesa sociale, orientandola allo sviluppo piuttosto che all'assistenzialismo; promuovere la crescita dell'economia sociale come fattore di sviluppo dell'occupazione; adottare una strategia integrata di sviluppo di interventi e servizi di qualità, per offrire nuove opportunità ed occasioni di lavoro. Il presente progetto assume tali orientamenti ed è in linea con gli obiettivi di fondo individuati dalla Strategia Europea per l'Occupazione (SEO) e dagli attuali dispositivi normativi che concorrono a delineare la strategia politica nazionale in tema di lavoro, formazione e welfare-state. Coerentemente, il progetto assume le direttrici

generali delineate dal DOCUP: 1. Integrazione stabile tra politiche del lavoro e politiche sociali; 2. Sviluppo di una società dell'informazione non discriminatoria; 3. Sviluppo locale, sociale e occupazionale. In particolare, introduce nuove modalità di approccio alle disuguaglianze per creare le condizioni per l'inserimento lavorativo dei soggetti più deboli attraverso: a) la sperimentazione di circuiti di servizi integrati e personalizzati fondati sulla centralità del cliente-utente; b) l'innovazione dei servizi di formazione e orientamento rendendoli strategici nell'avvicinamento del soggetto al mercato; c) la promozione di nuovi accordi tra imprese e attori del territorio che supportino l'inserimento di particolari categorie; d) la promozione di un collegamento stabile tra strumenti di natura socio-assistenziale e interventi di politica formativa e del lavoro. Il progetto appare coerente con le priorità d'azione e gli orientamenti per il triennio 2003-2006 espressi dal Piano Nazionale per l'Occupazione (NAP), ed in particolare con la Fiche 7: "Promuovere l'integrazione delle persone svantaggiate sul mercato del lavoro combattere la discriminazione nei loro confronti" e con l'azione 7.2. "Azioni per ridurre la disoccupazione delle persone svantaggiate" che mira a promuovere "nuove opportunità di formazione, di lavoro e di autonomia attraverso lo sviluppo di un sistema a rete tra i servizi per l'inserimento lavorativo e i servizi educativo-formativi e socio-assistenziali del territorio". Le azioni previste dal progetto fanno poi riferimento agli obiettivi e alle indicazioni espressi dalle seguenti leggi: L. 381/91, L. 104/92, L. 68/99, L. 328/2000. La progettazione è infine coerente con gli indirizzi strategici, gli atti programmatici e i provvedimenti normativi adottati dal Governo in materia di occupazione: Libro Bianco sul mercato del lavoro, L. 30/2003, D.lgs 276/2003, L. 52/2003. In particolare i vincoli formali di Sistema trovano giustificazione in due documenti:

- il primo è il Piano di zona e piano della comunità di cui alla Legge Regione VENETO 14 settembre 1999, n. 56, " Norme e principi per il riordino del servizio sanitario regionale in attuazione del D. Lgs. 502/92", art. 8 i cui principi di raccordo interistituzionale vengono ripresi e ampliati nella Legge 8 novembre 2000, n. 328, "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali".

- Il secondo è il Piano del Lavoro di cui all'art. 5 della Legge Regione Veneto 16 dicembre 1998 n. 31 secondo gli indirizzi del Decreto Legislativo 23 dicembre 1997, n. 469.

È opportuno rammentare che l'attività degli organi istituzionali persegue i fini determinati dalla legge ed è retta da criteri di economicità, di efficacia e di pubblicità e di trasparenza, secondo le modalità previste dalla legge nonché dai principi dell'ordinamento comunitario come definito dall'art. 1 legge 241/90 (modificata e integrata dalla Legge 15/2005).
La dimensione di servizio definito attraverso atti pattizi si evince dal d.lgs 276/2003 per i lavoratori e dalle leggi 56/87, 68/99 ed il D.M. 142 del 1998.

Creare condizioni per inserire soggetti deboli sul mercato del lavoro umbro
Buona pratica proposta da JUMP - IT G 2 UMB 007

Contesto / Problema affrontato

Anche in Umbria l'andamento positivo dell'occupazione non ha arginato i fenomeni di precarietà, specie per i gruppi a maggior rischio di esclusione, marginalizzati da fattori oggettivi e soggettivi quali sesso, età, livello di istruzione, reddito, disagio sociale, dimensione territoriale,atteggiamento passivo nella ricerca di lavoro e comportamenti autosegreganti.

Scopi

Finalità generale: miglioramento di aspetti e condizioni di vita la cui qualità è legata alle specifiche e personali situazioni di disoccupazione delle persone umbre disoccupate svantaggiate.
Obiettivi specifici: fare in modo che ogni persona umbra disoccupata utente delle attività e dei servizi JUMP abbia concretamente esperito un soddisfacente percorso multidimensionale integrato di occupabilità.

Strategia

La strategia JUMP si fonda su:
- integrazione stabile tra politiche del lavoro e politiche sociali (attraverso: identificazione finalità/strategie comuni e sperimentazione nuove prassi integratrici con approccio globale all'occupabilità);
- sviluppo locale, sviluppo sociale e sviluppo occupazionale (attraverso: capitalizzazione di buone pratiche, definizione e sviluppo applicativo di scenari condivisi a livello locale)

Contenuti / Attività

Il progetto JUMP si è articolato sulle seguenti fasi/azioni principali:
- integrazione multidimensionale dei sistemi e delle politiche attive del lavoro, delle politiche sociali e delle politiche di sviluppo locale;
- specializzazione dei servizi di incontro domanda e offerta;
- monitoraggio ed autovalutazione dei risultati;
- diffusione dei risultati (Mainstreaming).

Metodologia per ogni attività del processo

La fase di integrazione si è caratterizzata per l'utilizzo della metodologia EASW European Awareness Scenario Workshop, ai fini della definizione di scenari condivisi di sviluppo locale integrato.
Tutte le fasi si sono svolte sulla base degli approcci metodologici del lavoro sociale di rete per progetti (partecipazione, connessioni, ricerca-intervento, ecc.).

Destinatari intermedi

Responsabili e operatori dei sistemi e delle politiche attive del lavoro (servizi per l'impiego provinciali, uffici L. 68/99 provinciali, Servizi Accompagnamento Lavoro - SAL dei Comuni), delle politiche sociali (Ambiti Territoriali/Piani di Zona) e di quelle di sviluppo locale (referenti imprese ed enti locali).

Coinvolgimento dei destinatari intermedi e processi organizzativi

Il coinvolgimento dei destinatari intermedi è stato assicurato:
- dalla loro partecipazione al progetto in qualità di soggetti attuatori;
- dalla continuativa organizzazione di attività ed eventi progettuali con il coinvolgimento diretto dei destinatari intermedi;
- dalla creazione di gruppi di lavoro con tasks specifiche anche finalizzate al mainstreaming.

Destinatari finali

I destinatari finali del progetto sono le persone umbre svantaggiate dei gruppi target di cui si occupano i servizi provinciali e comunali per l'occupabilità partner: persone disabili, persone con problemi di dipendenza da droghe, alcool e farmaci, extra-comunitari, donne, detenuti ed ex-detenuti, ecc., persone con problemi economici a rilevanza sociale, ecc.

Eventuale Organizzazione destinatari finali

Il progetto non prevede forme organizzative di rappresentanza dei destinatari finali, prevedendosi peraltro la verifica della soddisfazione dell'utenza dei servizi e degli interventi attivati dal progetto.

Ricapitolazione dei fatti / Risultati

Il bilancio dei risultati progettuali:
- 162 progetti personalizzati di persone svantaggiate sostenuti, con 12 inserimenti stabili;
- 3 protocolli di intesa sottoscritti con /per le imprese e 2 tavoli permanenti locali;
- 18 incontri territoriali per la definizione di scenari di sviluppo condivisi;
- 5 scenari di sviluppo definiti;
- 1 progetto di sviluppo elaborato e presentato.

Normativa di riferimento e appendice documentale

Normativa e documentazione di riferimento:
L. 30/03, D. lgs 276/03, L. 53/03, L 68/99, Piano Sociale della Regione Umbria, Patto per lo Sviluppo della Regione Umbria, Piano del Lavoro della Regione Umbria, programmazione regionale FSE e FESR.

Rete strategica tra gli attori attivi nel settore della musica a Pescara
Buona pratica proposta da BOOSTER – IT G2 ABR 033

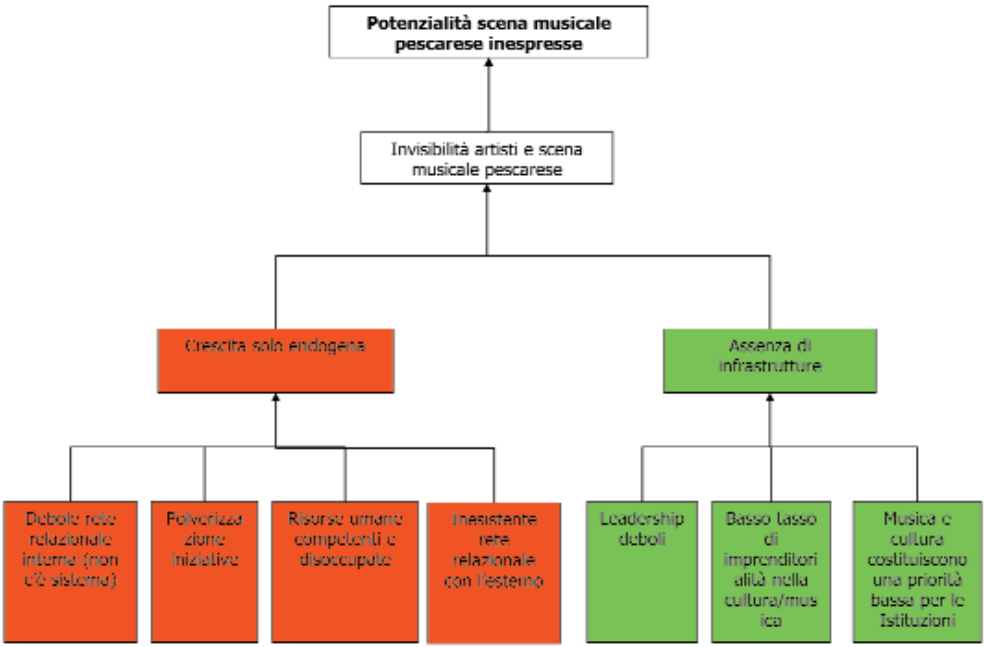
Contesto / Problema affrontato

L'esperienza di BOOSTER nasce in un contesto culturale-socio-economico-territoriale caratterizzato da una certa vivacità che esprime solo una piccolissima parte della sua potenzialità, conseguenza di una certa *invisibilità* socio-economica. Elementi costitutivi del problema sono due:

a) Il mercato locale della musica – soprattutto nel comparto live - ha conosciuto una crescita solo endogena negli ultimi cinque anni. Fattori esogeni potrebbero accrescerlo ancora nei prossimi cinque anni.
   Come sviluppare sia i fattori endogeni che quelli esogeni? Entrambi i fenomeni si inscrivono in un contesto di relativo dinamismo del settore terziario di Pescara e della sua area metropolitana. L'offerta è cresciuta soprattutto nell'area di Pescara vecchia, ma è ancora carente sotto l'aspetto della *capacità di proposta di un'offerta strutturata*. Queste carenze determinano l'assenza dei soggetti della scena dalle scelte Istituzionali di marketing territoriale, e in generale dall'elaborazione di strategie di sviluppo.
b) L'area pescarese non è dotata di infrastrutture in grado di consentire lo sviluppo di una scena musicale vivace e imprenditoriale. Tale carenza è attribuibile da un lato alla mancanza di leadership forti dall'altro al basso tasso di imprenditorialità, problemi che impediscono il formarsi di una scena musicale in grado di generare valore economico per il territorio e quindi capace di influenzare le scelte di investimento, pubblico e privato. A tali problemi si affianca quello legato al basso livello di priorità che la musica ha per le Istituzioni e la conseguente scarsa capacità delle stesse di investire risorse.

La soluzione di tali problemi nascerà in un contesto in cui i soggetti rilevanti del territorio (soprattutto, ma non solo, i protagonisti della sua scena musicale) sono tendenzialmente disponibili ad incamminarsi su un sentiero di cambiamento. Le iniziative organizzate da Booster sono state regolarmente accolte dalla città con un atteggiamento di apertura e partecipazione, quando non di entusiasmo.

ALBERO DEI PROBLEMI



Scopi

Booster sperimenta un dispositivo costituito da misure di politica di settore musicale, formative, di mercato, organizzative e promozionali integrate per sostenere l`iniziativa spontanea (creativa, professionale e imprenditoriale) di giovani motivati ad affermarsi nel settore.

L'obiettivo generale dell'azione è quello di rafforzare il sistema degli attori attivi nel settore della musica a Pescara, favorendo sinergie scaturenti da una maggiore/migliore/razionale interazione degli stessi nella logica della cooperazione operativa e coproduzione di una vision condivisa e di una strategia di sistema.

Gli obiettivi specifici che si intendono perseguire per innalzare la potenzialità del settore sono:

a) Incrementare il livello dei **saperi e delle competenze locali**, soprattutto relativi ai rapporti con il mercato attraverso percorsi formali e informali;
b) Individuare e valorizzare percorsi di inserimento formativo-lavorativo dei giovani, in un'industria che si nutre di diversità, essi hanno carte importanti da giocare
c) costruire una rete strategica **dei soggetti della scena in un'associazione ombrello e suo inserimento nel dibattito sulle strategie della città**, partendo dall'occasione dei Giochi del Mediterraneo nel 2009 e portarli a interloquire con i soggetti pubblici e con i grandi soggetti privati sulle scelte strategiche per la città.

d) **promuovere un'alleanza tra la scena musicale e la vivace comunità pescarese dedita allo sviluppo di software open source**, relativamente isolata dal resto della città ma molto ricca in termini di competenze sulle nuove tecnologie (in questa fase storica si tratta di competenze assai rilevanti per competere sul mercato culturale, e della musica in particolare) e di rapporti nazionali e perfino internazionali.

Il primo e il secondo obiettivo intendono rispondere all'esigenza di potenziare la capacità di proposta dei soggetti della scena; il terzo a quella di aumentarne la visibilità; il quarto a entrambe queste esigenze. Data la sua durata limitata nel tempo, Booster non si pone alcun obiettivo rispetto all'esigenza di infrastrutturare il territorio.

Strategia

La strategia sottesa si articola su tre assi: motivazione, valorizzazione delle competenze informali, potenziamento della rete di relazioni.

a. motivazione: l'industria del rock, e più in generale della musica cosiddetta extracolta, trasmette a chi vi lavora una formidabile carica motivazionale: dalla popstar fino all'ultimo facchino che scarica il camion del service, i lavoratori di questa industria hanno la sensazione di essere parte di un progetto culturale, e di condividere un po' del glamour che essa proietta, e di conseguenza profondono in ciò che fanno un maggiore impegno rispetto al lavoratore medio con mansioni paragonabili in altri settori. Come qualunque responsabile delle risorse umane sa molto bene, la motivazione è un fattore competitivo importantissimo sul mercato del lavoro. Booster intende sfruttarlo al massimo sia per avviare i beneficiari su di un percorso di autovalorizzazione professionale sia in fase di inserimento vero e proprio sul mercato del lavoro.

b. valorizzazione delle competenze informali: fare musica, non solo come organizzatore ma anche come artista, richiede forti dosi di competenze trasversali: autoimprenditorialità, capacità di proporsi, di intrattenere relazioni, di governare dinamiche di gruppo. La ragione è la più semplice possibile: le bands sono molte, gli spazi pochi, le risorse economiche per la musica underground quasi inesistenti. Ritagliarsi uno spazio significa inevitabilmente inventarsi un'identità creativa, comunicarla, riuscire a convincere quelli che Hirsch chiama *gatekeepers* (locali, festival, piccole etichette) della bontà della propria proposta. Questo ambiente, quindi, stimola lo sviluppo di competenze assai vicine a quelle *core* di un lavoratore autonomo o persino di un microimprenditore. Naturalmente sul mercato del lavoro queste competenze non si vedono a occhio nudo, e le imprese faticano ad intercettarle.
Sono molti i giovani tutto "piercing e tatuaggi", sottoscolarizzati, che nessuna azienda avrebbe assunto. Eppure queste persone sono in grado di organizzare e gestire concerti da 5-10.000 spettatori, e di rapportarsi con gli artisti più importanti della scena rock italiana. Booster ha voluto intercettare e valorizzare queste competenze.

c. potenziamento della rete di relazioni: mentre i giovani creativi e le microimprese musicali sono sparsi in tutto il territorio nazionale, le aziende di punta dell'industria

musicale italiana sono fortemente concentrate al nord, e in particolare a Milano. Booster intende usare la rete di relazioni della PS per mettere in contatto creativi ed imprese locali e queste realtà di punta, al fine di sprovincializzare i primi, infittire la loro agenda, diffondere buone prassi, migliorare la loro capacità di collaborare senza soggezioni con soggetti anche molto strutturati.
Per quanto attiene invece la strategia specifica adottata per costruire la Rete BOOSTER ha previsto un mix di due scelte di fondo:
da un lato si è puntato a costruire nuove strutture relazionali sul territorio;
dall'altro lato si è puntato ad utilizzare le Reti già esistenti sul territorio con l'obiettivo di inserirsi in esse, in modo tale da riuscire ad utilizzare le prassi relazionali già esistenti e funzionanti e di integrare tali Reti nella costituenda Rete di BOOSTER.
La motivazione di tale strategia risiede nella necessità di perseguire la *mission* di BOOSTER di puntare a valorizzare le risorse già esistenti, in termini di reti-comunità, utilizzando ciò per ampliare e migliorare la struttura reticolare sul territorio metropolitano, orientandolo così verso una produzione di maggiore valore per tutti i nodi.

Contenuti / Attività

Le principali attività della buona prassi sono le seguenti:
a) analisi del contesto locale e mappatura dei soggetti della scena e analisi della loro operatività;
b) definizione e sottoscrizione del protocollo di intesa;
c) sperimentazione di un percorso di costruzione di una Rete di relazioni e Avvio del sistema organizzato in logica di Rete.

Si riporta di seguito una sintetica descrizione delle attività previste per la buona pratica.

a) ANALISI DEL CONTESTO LOCALE E MAPPATURA DEI SOGGETTI DELLA SCENA E ANALISI DELLA LORO OPERATIVITÀ;

Una ricognizione ed analisi a livello locale volta in prima battuta a ricostruire la situazione attuale della scena musicale pescarese, le attività, le iniziative, i finanziamenti, le prospettive. Poi sono stati da un lato individuati i soggetti della scena musicale pescarese, dall'altro è stato analizzato il loro livello relazionale e la loro volontà di aderire alle attività e agli obiettivi specifici previsti per quest'azione dal progetto Booster
L'analisi ha consentito di realizzare una mappatura soggetti della scena musicale pescarese.

Obiettivo: Fotografare lo scenario attuale dei soggetti della scena musicale pescarese. Il fine è quello di attivare poi, un sistema di collaborazione integrato.

Attività previste
Nello specifico le Attività previste per la realizzazione della prima azione sono le seguenti:
• Ricerca documentale

- Interviste a Testimoni Privilegiati
- Ricognizione sul campo dei soggetti della scena musicale pescarese;
- Analisi territoriale dei soggetti della scena musicale pescarese;
- Analisi in profondità dei soggetti della scena musicale pescarese e delle relazioni di ciascuno con il territorio di riferimento e con altri territori.
- Mappatura attori;
- Individuazione di elementi di priorità riferiti alla dimensione territorio ed alla dimensione soggetti.

b) DEFINIZIONE E SOTTOSCRIZIONE DEL PROTOCOLLO DI INTESA;
L'attività è finalizzata a costruire un impegno comune dei soggetti verso la realizzazione di un sistema in logica di rete della scena musicale pescarese. Il percorso ha previsto la definizione e la successiva sottoscrizione di un agreement territoriale tra i diversi soggetti che si sono impegnati a realizzare specifiche attività di cooperazione previste.

Obiettivo: definire un agreement territoriale sul quale avviare un processo di costruzione del consenso.

Attività previste
Nello specifico le Attività previste per la definizione e sottoscrizione del protocollo d'intesa sono le seguenti:
- Redazione di una bozza di protocollo di intesa
- Incontri individuali di presentazione dei contenuti del protocollo di intesa;
- Set di workshop tematici con i soggetti (Booster approfondimenti, Booster Incontri, workshop tematici);
- Modifiche e integrazioni alla bozza del protocollo di intesa sulla base delle osservazioni dei soggetti;
- Presentazione e sottoscrizione del protocollo di intesa.

c) SPERIMENTAZIONE DI UN PERCORSO DI COSTRUZIONE DI UNA RETE DI RELAZIONI E AVVIO DEL SISTEMA ORGANIZZATO IN LOGICA DI RETE;
Una volta sottoscritto il protocollo di intesa si sono avviate le attività di cooperazione in esso contemplate. Tali attività sono finalizzate alla costituzione di un'associazione territoriale tra i soggetti, organismo in grado di costituire un interlocutore di peso per il territorio. Tale associazione ha definito anche un piano di attività e di iniziative da realizzare con il contributo di tutti gli aderenti.

Obiettivo: Avviare le relazioni di rete definite nel protocollo di intesa

Attività previste
Nello specifico le Attività previste per la sperimentazione del percorso di costruzione della rete di relazioni sono le seguenti:

- Set di incontri per definire un piano per la costituzione dell'associazione
- Costituzione dell'associazione
- Definizione condivisa di un piano strategico e di un piano operativo dell'associazione
- Implementazione di alcune azioni di breve periodo previste nel piano

Metodologia per ogni attività del processo

La metodologia adottata fa riferimento ad set di strumenti e tecniche integrate in un percorso rigoroso per la costruzione di network relazionali. Di seguito si riporta la metodologia utilizzata per ciascuna delle attività previste, dettagliato per tipologia di attività:
Analisi del contesto locale: la metodologia ha fatto riferimento alle tecniche di ricerca socio-economica basata su un'analisi documentale, su interviste in profondità a Testimoni Privilegiati finalizzata alla comprensione del sistema degli attori.
Mappatura dei soggetti della scena e analisi della loro operatività e relazionalità: la metodologia ha previsto l'utilizzo dello strumento di indagine dell'intervista in profondità su una griglia pre-definita e aperta;
Definizione e sottoscrizione del protocollo di intesa: la metodologia ha previsto un'attività di animazione e sensibilizzazione attraverso un set di incontri diversi (Booster approfondimenti, Booster Incontri, workshop tematici, etc.) che hanno visto la partecipazioni di *testimonial* di prestigio con il fine di attrarre e sensibilizzare gli attori del sistema verso il progetto Booster. È stata poi definita, seguendo un approccio partecipato, la vision della rete che è stata inclusa in un protocollo di intesa sottoscritto dagli attori.
Sperimentazione di percorso di costruzione della Rete relazionale territoriale: ha previsto l'utilizzo di uno strumento giuridico che consentisse di ottenere un minimo di formalizzazione attraverso la costituzione di un'associazione con una sua specifica *mission*, che perdurerà anche oltre la fine del progetto stesso;
Avvio del sistema organizzato in logica di Rete: l'avvio del sistema organizzato ha previsto un approccio metodologico che prevede la definizione di un programma comune di attività che porterà gli attori ad interagire in logica di rete per il perseguimento di obietivi comuni.

Destinatari intermedi

I soggetti coinvolti nella costruzione della Rete e nella proceduralizzazione della buona pratica sono, in modo diretto il soggetto capofila, l'ENFAP Abruzzo, che ne ha la responsabilità ed il partner The Hub, che rappresenta l'expertise della PS in ambito musicale e nella organizzazione di eventi con il coinvolgimento territoriale. Il coinvolgimento riguarda anche gli altri partner della PS di BOOSTER, ovvero Smile, IAL Abruzzo e Pixel.

Coinvolgimento dei destinatari intermedi e processi organizzativi

I destinatari intermedi sono stati coinvolti ed organizzati seguendo il seguente percorso:
- Sensibilizzazione;

- Definizione di una vision di futuro condivisa del sistema degli attori formalizzata in un protocollo di intesa;
- Definizione di una mission e di un piano di azione comune condiviso che prevede la realizzazione di attività in comune per il futuro.

Sostanzialmente gli strumenti costruiti sono nati per soddisfare la necessità di "fare assieme" con la convinzione che tali comportamenti possano poi sviluppare la cultura della cooperazione, della rete.

Destinatari finali

I beneficiari della buona pratica sono innanzitutto coloro che intenderanno fare della musica un'occasione di inserimento nel settore musicale e della organizzazione di eventi (destinatari finali del progetto).
Altri destinatari intermedi sono costituiti dalle seguenti tipologie di soggetti:

- Free press dedicate ad eventi;
- Festival;
- Associazioni culturali;
- Agenzie di eventi e spettacoli;
- Studi di registrazione (musica e video);
- Live club;
- Locali;
- Radio locali;
- Promoter locali;
- Etichette discografiche;
- Collettivi;
- Associazioni hi-tech-hacker-linux-open source;
- Società di gestione dell'aeroporto di Pescara.

Altri beneficiari della *buona pratica saranno i decision makers alfine di migliorare le azioni di policy rivolte all'incremento dell'occupabilità nel settore di riferimento:*

- Provincia di Pescara;
- Regione Abruzzo – Programmazione e cartografia;
- Comuni dell'area metropolitana di Pescara.

Eventuale organizzazione destinatari finali

I soggetti coinvolti hanno già avviato un percorso di sviluppo di relazioni che favoriscano da un lato una maggiore interazione, dall'altro la co-decisione di vision e strategie che consentano loro di incidere sulla *vision* e sulle strategie in campo musicale ed organizzativo.
A tal fine si stanno definendo i vari *steps* per arrivare a costituire un'associazione definita, *ad ombrello*, che possa costituire un interfaccia unico con le istituzioni e con tutti coloro che intendono avviare iniziative nel campo della musica, della organizzazione di eventi musicali e della cultura in generale, su questo specifico territorio, ovvero l'area metropolitana di Pescara.

Ricapitolazione dei fatti / Risultati

Alla luce della tempistica progettuale (sono ormai trascorsi circa 26 mesi) i risultati di questa pratica sono abbastanza visibili e riscontrabili.
Nello specifico l'Associazione, definita, *ad ombrello,* è stata costituita e formalmente registrata presso uno studio notarile di Pescara, con il nome di Pescara2.0 (Pescara due punto zero).
Tale definizione, chiaramente tiene conto delle contaminazioni che si sono verificate sulla scena pescarese (grazie al Progetto Booster) tra la scena musicale e la scena Hakers locale.
Tale associazione raccoglie diverse identità pubbliche e private (magazines, enti locali, società di organizzazione eventi, altro).
Inoltre, Pescara 2.0 parteciperà alla realizzazione di un evento finale che durerà 3 giornate (previsto nel progetto approvato nella Fase di Sperimentazione e definito Project Work degli allievi), sostenendo tale l'evento sia in termini di competenze specifiche (di tipo organizzativo e/o musicali), sia con iniziative finanziate dall'associazione stessa con capitale proprio.
Ad esempio il Comune di Pescara, si è impegnato a finanziare un concerto con un'artista famoso, durante una delle 3 giornate previste di Project Work.

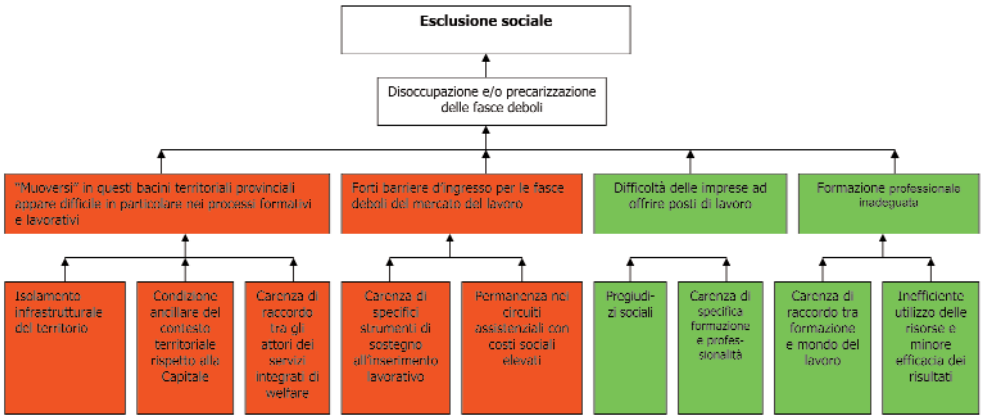
Percorso per la costruzione di un patto sociale per lo sviluppo locale
Buona pratica proposta da LABORATORY NETWORK – IT G2 LAZ 054

Contesto / Problema affrontato

I Comuni delle province di Rieti e Viterbo formano un contesto territoriale che reclama l'uscita da una condizione ancillare rispetto alla Capitale e da un relativo isolamento infrastrutturale, condizione quest'ultima che incide negativamente anche sulle possibilità di un'equilibrata espansione dei settori produttivi. Il territorio è caratterizzato da un alto tasso di disoccupazione giovanile e marcata riduzione dello sviluppo industriale (molte fabbriche chiudono, con forte aumento di mobilità e cassa integrazione). Alla crisi di tale sistema si affianca la presenza di settori significativi, quali quelli agricolo, turistico e artigianale, che non sono adeguatamente supportati. "Muoversi" in questi bacini territoriali provinciali appare difficile e ciò appare particolarmente evidente nei processi formativi e lavorativi. L'immagine più appropriata della dinamica occupazionale che si presenta nelle aree analizzate è quella di un sistema con forti barriere all'ingresso e con una scarsa capacità di modificare i propri assetti. Alla oggettiva difficoltà di trovare lavoro va aggiunta una situazione di carenza quali-quantitativa del sistema formativo locale. I titoli di studio proteggono poco dal rischio di disoccupazione o di precarizzazione del lavoro. Ai più giovani si presenta-

no scarse occasioni e limitati strumenti per crescere e dimostrare di poter dare un contributo originale ed innovativo allo sviluppo della collettività. In questo contesto il pregiudizio e la carenza di specifica formazione e professionalità determinano l'esclusione dal mondo del lavoro delle fasce deboli. Il territorio è inoltre caratterizzato dall'assenza di momenti e di strumenti di raccordo tra i vari soggetti che a livello locale si occupano dei servizi integrati di welfare.

ALBERO DEI PROBLEMI



Scopi

L'azione vuole rafforzare il coinvolgimento delle parti sociali e della società civile nel processo di formazione e d'integrazione socio-lavorativa delle fasce deboli.
In particolare il progetto prevede la creazione di una Rete Sociale di Sviluppo Locale, strumento di collegamento fra i principali attori istituzionali, economici, sociali, sanitari, educativi e formativi, il cui scopo generale è affermare e formalizzare la comune volontà di elevare nel territorio di riferimento la qualità di vita complessiva delle persone maggiormente vulnerabili, tramite l'impegno condiviso ad individuare adeguate misure di sostegno e di tutela in grado di rispondere alla multidimensionalità dei bisogni di cui tali persone sono portatrici.
La rete, mirando a ribadire la centralità del livello di governance locale, si pone i seguenti obiettivi specifici:

- l'integrazione stabile delle politiche sociali nell'ambito delle strategie di governance del mercato del lavoro;
- il superamento degli ostacoli oggettivi e soggettivi che limitano l'inserimento lavorativo e la riqualificazione professionale delle fasce deboli nel mercato del lavoro;
- la progettazione e la realizzazione di metodologie e soluzioni innovative per la personalizzazione dei percorsi di inclusione socio-occupazionale dei soggetti esposti a maggior rischio di discriminazione.

Strategia

La strategia prevede l'attivazione di due nuove reti strutturali (Reti Sociali di Sviluppo Locale), una per la Provincia di Rieti e una per la Provincia di Viterbo, tramite la sottoscrizione di un protocollo d'intesa da parte dei principali attori del contesto socioeconomico provinciale (organizzazioni di rappresentanza delle imprese sociali, cooperative, enti di formazione, amministrazioni provinciali e comunali, Università e imprese).
Ciascun protocollo d'intesa formalizza l'istituzione di un Patto Sociale Locale per l'integrazione stabile delle politiche sociali nell'ambito delle strategie di governance del mercato del lavoro e per la ricerca di misure di sostegno adeguate alla multidimensionalità dei bisogni espressi dalle fasce di popolazione maggiormente svantaggiate.
La strategia attraverso cui i Patti intendono contribuire alla rimozione dei fattori di criticità del sistema precedentemente richiamati si basa in particolare su:

- elaborazione e sperimentazione di strumenti per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- elaborazione e sperimentazione di strumenti a supporto del lavoratore nella ricerca attiva di un'occupazione;
- promozione di forme di auto-imprenditorialità e personalizzazione degli interventi formativi.

Contenuti / Attività

Di seguito sono riportate le attività poste in essere per la realizzazione della Rete:

- Analisi delle politiche e del loro impatto (Attività di ricerca – Indagine Scouting);
- Prima sensibilizzazione di enti pubblici e privati per la costituzione di due reti sociali territoriali (vedi www.networking-equal.info/it);
- Costituzione del Coordinamento di rete per lo Sviluppo Locale;
- Convegno di lancio della Rete;
- Protocollo di intesa;
- Piattaforma di e-learning (www.laboratorylearning.it);
- Promozione del Patto Sociale di sviluppo Locale;
- Studio/elaborazione delle modalità di funzionamento del Patto sociale di Sviluppo Locale.

Metodologia per ogni attività del processo

Per ogni attività precedentemente individuata viene riportata la metodologia utilizzata:

- Indagine Scouting: attraverso un'analisi dei bisogni, delle risorse territoriali e dei servizi esistenti si perviene alla definizione degli ambiti d'intervento, dei servizi, dei ruoli e delle funzioni degli attori chiave al fine di creare un modello innovativo d'intervento integrato, a supporto dell'attività di network e delle successive fasi di lavoro. I report dell'attività di ricerca "Disabilità e Lavoro", "Il sistema dei servizi per l'impiego nel Lazio", "Le politiche attive per l'inserimento lavorativo" oltre ad approfondire lo scenario nazionale e locale, hanno avuto la funzione di mettere in linea le conoscenze dei partner, acquisire materiale per attivare il dialogo tra i componenti della potenziale rete sociale, individuare i punti critici rispetto ai quali elaborare il protocollo d'intesa, stimolare la discussione e il dibattito sulle possibili soluzioni per migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. L'attività di ricerca ha consentito di ottenere un quadro d'insieme analitico, a supporto delle attività del network e delle successive fasi del progetto ed è stata anche un'azione strumentale per individuare e coinvolgere i potenziali attori nell'attività di realizzazione del Patto di Sviluppo Locale.
- L'attività di sensibilizzazione è avvenuta sia mediante l'attività di ricerca, sia mediante l'azione degli operatori di rete che hanno realizzato incontri con i singoli referenti, sia mediante la creazione e la messa in rete del sito web del progetto.
- La costituzione del coordinamento di rete di Sviluppo Locale è avvenuta attraverso l'elaborazione e la sottoscrizione di un accordo di rete.
- Presentazione degli studi realizzati e promozione di un protocollo di intesa.
- Elaborazione e sottoscrizione di un Protocollo di intesa tra organizzazioni di rappresentanza delle imprese sociali, cooperative, Istituti scolastici, enti di formazione, amministrazioni provinciali e comunali, centri per l'impiego ed Università.
- La piattaforma di e-learning è un prodotto/strumento previsto nel progetto approvato. I contenuti della piattaforma tengono conto delle indicazioni del Coordinamento di rete e di quanto previsto nel protocollo di rete. La piattaforma oltre a svolgere attività informativa, di orientamento e di auto-formazione per coloro che intendono inserirsi nel mondo del lavoro, rappresenta lo stimolo per coinvolgere ulteriori potenziali attori della rete, per stimolare il dibattito sulle tematiche della formazione e per formulare opportune azioni formative. Ogni soggetto aderente alla rete è attiva nella promozione della piattaforma e ne propone l'utilizzo nell'ambito delle proprie attività. Nel corso del 2007 sono stati registrati n. 6.000 contatti.
- Promozione del Patto Sociale di sviluppo Locale mediante la partecipazione ad incontri tematici e workshop e mediante l'azione di operatori di rete.
- Gruppo di lavoro informale per lo studio/elaborazione delle modalità di funzionamento del Patto sociale di Sviluppo Locale – Modellizzazione del metodo di coordinamento: rafforzare la cooperazione e conseguire una maggiore convergenza verso le finalità principali del Patto. Eventuali collegamenti con altre proposte di concertazione

Destinatari intermedi

I destinatari intermedi sono i referenti di: imprese sociali, associazioni, cooperative, enti di formazione, Istituti scolastici, Amministrazioni provinciali e comunali, Centri per l'impiego, Università, Associazioni di categoria, ecc.

Coinvolgimento dei destinatari intermedi e processi organizzativi

I destinatari intermedi sono stati coinvolti nella fase iniziale dagli operatori di rete, subito dopo la realizzazione delle interviste della ricerca, per la promozione e la costituzione del coordinamento di rete.
Il coinvolgimento di tali destinatari in gruppi di lavoro informali è necessario nella fase di studio/elaborazione delle modalità di funzionamento del Patto sociale di Sviluppo Locale – Modellizzazione del metodo di coordinamento: rafforzare la cooperazione e conseguire una maggiore convergenza verso le finalità del Patto.

Destinatari finali

Il progetto vuole favorire in generale l'accesso al mercato del lavoro delle fasce deboli, in particolare promuove l'inserimento lavorativo delle persone a rischio di esclusione.
Il Patto Sociale Locale si propone di individuare adeguate misure di sostegno e di tutela in grado di rispondere alla multidimensionalità dei bisogni di cui sono portatrici le persone maggiormente vulnerabili.

Eventuale Organizzazione destinatari finali

Il progetto non prevede forme organizzative di rappresentanza dei destinatari finali. Tale eventualità è tuttavia al vaglio nella fase di studio/elaborazione delle modalità di funzionamento del Patto sociale di Sviluppo Locale.

Ricapitolazione dei fatti / Risultati

L'azione progettuale ha prodotto i seguenti risultati:
- La costituzione del Coordinamento di rete di Sviluppo Locale attraverso l'elaborazione e la sottoscrizione di un accordo di rete.
- La sottoscrizione del protocollo di intesa tra organizzazioni di rappresentanza delle imprese sociali, cooperative, enti di formazione, Istituti scolastici, Amministrazioni provinciali e comunali, Centri per l'impiego, Università.
- Costruzione ed attivazione della piattaforma di e-learning (www.laboratorylearning.it); nel corso del 2007 sono stati registrati n. 6.000 contatti.
- N. 1 Convegno di lancio.
- N. 6 seminari territoriali.

Normativa di riferimento e appendice documentale

Strumenti:
- Regione Lazio - Osservatorio regionale mercato del lavoro
- Regione Lazio - Masterplan
- Regione Lazio - Strumenti di concertazione territoriale
- Programmazione regionale dei fondi strutturali - Documento Strategico Regionale Preliminare 2007-2013

Documentazione:
- Accordo per il coordinamento di rete di sviluppo locale
- Protocollo di rete

3. La valutazione dei processi e delle reti

La ricostruzione dei processi e delle reti è stata oggetto di una doppia valutazione:
- un'autovalutazione, a cura della stessa PS che ha ricostruito il processo;
- un'eterovalutazione, a cura delle altre tre PS che hanno partecipato a questa fase di ricostruzione.

L'Autovalutazione

Ogni PS che ha partecipato all'attività di ricostruzione dei processi e delle reti si è impegnata a produrre un'autovalutazione del processo e della rete ricostruita.
La finalità dell'autovalutazione era rendere evidente, alle altre PS impegnate nel progetto FILI, in particolare alle PS che hanno lavorato nella ricostruzione delle reti, *perché* e *rispetto* a quali parametri il processo e la rete descritta potesse configurarsi come una "buona prassi".
In questa logica la valutazione è consistita in un'autoanalisi che ogni PS che ha ricostruito. In questa fase è stata utilizzata la seguente griglia di valutazione:

GRIGLIA DI AUTOVALUTAZIONE

Concezione: a quale livello è stata elaborata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal

Impatto: a quale livello è stata implementata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla):
Commenti

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla):
Commenti

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla):
Commenti

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla):
Commenti

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla):
Commenti

Di seguito vengono riportati i risultati dell'autovalutazione.

AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI E DELLE RETI - Creazione di un sistema di rete che integri le politiche attive del lavoro e il sistema della assistenza e della cooperazione sociale per la erogazione di servizi personalizzati a persone in condizione di disagio e di svantaggio.

La PS RE. INTEGRA (IT-G2-VEN 009) ha realizzato la seguente autovalutazione:

Concezione: a quale livello è stata elaborata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal
	X					

Impatto: a quale livello è stata implementata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal
	X					

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti

La buona pratica presenta carattere innovativo a livello di contesto, processi ed in seconda importanza obiettivi/finalità. Le innovazioni collegate al contesto si riferiscono alle strutture politiche/istituzionali. Esse mirano allo sviluppo di sistemi di relazione con mercato lavoro, al recepimento dei prodotti previsti all'interno della PS nella programmazione regionale, al trasferimento dei risultati all'interno dei centri decisionali dei sistemi che governano le politiche della formazione, del lavoro e le politiche del sociale. Le modalità di lavoro riguardano: la individuazione di strumenti ed iniziative di programmazione negoziata riportate alla logica dell'approccio integrato e della dimensione territoriale; la trasferibilità di pratiche di inclusione sociale fondate sulla realizzazione della rete di servizi territoriali e su un processo di *governanc*e del sistema (metodo del coordinamento aperto e sviluppo di politiche integrate).

Le innovazioni collegate ai processi comprendono lo sviluppo di nuovi strumenti e nuovi approcci; nonché il miglioramento dei metodi esistenti. Si è proceduto all'articolazione di modelli progettuali e di intervento comuni ed unitari, alla pratica della metodologia di valutazione partecipativa ed incrociata, all'utilizzo di strumenti condivisi e comuni, allo sviluppo della rete territoriale con il coinvolgimento attivo del mondo delle imprese e delle loro associazioni di rappresentanza, alla promozione di azioni di

marketing strategico. Le innovazioni collegate agli obiettivi/finalità comprendono approcci volti ad identificare nuove e promettenti aree di lavoro di occupabilità per destinatari finali unitamente alla presa in carico globale della persona, intendendo per tale l'erogazione all'utente di servizi che rispondono a bisogni non solo di tipo formativo e lavorativo, ma anche sociale e sanitario, e di conseguenza il destinatario finale è al centro di un insieme di azioni diversificate che rispondono a problematiche multidimensionali. Pertanto gli aspetti innovativi riguardano: a) l`identificazione di un "coordinamento aperto" che fa da regia della rete; b) l'unitarietà degli interventi: condivisone di linguaggi, strumenti, metodologie (innovazione orientata al contesto); c) l'individuazione di collegamenti in altri progetti Equal II fase PS geografiche e settoriali (innovazione orientata al contesto); d) la sperimentazione di metodologie di lavoro comune, partendo da azioni comuni di expertising degli operatori e di gestione/valutazione degli interventi (innovazione orientata al processo); e) la formazione in situazione intesa come nuovi modelli di percorsi formativi e di inserimento lavorativo costruiti con le persone mediante l'approccio della partecipazione attiva (innovazione orientata al processo); f) la presa in carico globale della persona con attenzione discriminazione di genere e nell'ottica di un approccio personalizzato ed integrato dei servizi della rete territoriale.
In una logica di coerenza e di valorizzazione, le attività proposte e previste dal progetto contengono aspetti di innovazione - rispetto agli strumenti istituzionali di programmazione FSE e alle politiche sociali e del lavoro - relativamente a due dimensioni: A) la dimensione della integrazione fra gli strumenti di natura socio-assistenziale e gli interventi di politica formativa e del lavoro; B) la dimensione della complementarietà con lo strumento della programmazione FSE rivolta all'area della disabilità e dello svantaggio. La prima dimensione, che consideriamo strategica al fine di "fare sistema", è perseguita grazie alla composizione del partenariato che rappresenta tutti gli attori chiave preposti per definizione a creare dialogo interistituzionale: servizi per l'impiego, servizi formativi, servizi di inserimento lavorativo e socio-sanitari, cooperazione sociale, mondo imprenditoriale, associazioni di rappresentanza.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Le politiche per l'incremento occupazionale e l'inclusione sociale della Regione Veneto sostengono la piena valorizzazione dell'identità dei cittadini svantaggiati all'interno degli abituali contesti di vita, promovendo l'applicazione dei principi di non discriminazione, di pari opportunità e di integrazione. Evidenziano inoltre l'esigenza di interventi integrati e di una sistematica attenzione al rapporto tra persone e contesti di vita, agendo sui fattori che favoriscono il benessere individuale, familiare e sociale. RE.INTEGRA assume le strategie e le priorità indicate dalle politiche regionali ed è coerente con i provvedimenti normativi sociosanitari (L.R. 46/80, L.R. 55/82, L.R. 5/96), formativi e del

lavoro (L.R. 31/98, L.R. 16/2001, Programma regionale per il lavoro, Programma Operativo Regionale Obiettivo 3 FSE 2000-2006). Con riferimento alle priorità e specificità indicate nel DOCUP, si evidenziano gli aspetti che dotano questa buona pratica di un significativo valore aggiunto rispetto alle politiche regionali sopra citate.
1. Introduzione di nuove modalità di approccio alle disuguaglianze in una logica di coinvolgimento dei soggetti del territorio attraverso nuovi patti o accordi in grado di legare l`occupabilità allo sviluppo locale. 2. Promozione di un collegamento stabile tra i sistemi socio-assistenziale, formativo e del lavoro, mediante strategie concertate, momenti e strumenti volti ad integrare le risorse e gli interventi afferenti a ciascun sistema. 3. Sperimentazione di nuove tipologie di accordi con le imprese per uno sviluppo economico e sociale del territorio. 4. Sperimentazione di nuovi percorsi per lo sviluppo dell'occupabilità nei soggetti particolarmente deboli sul mercato in connessione con i nuovi servizi per l'impiego. 5. Rinnovamento, flessibilizzazione e personalizzazione dell'offerta formativa e di orientamento, in una logica di maggiore accessibilità e di lifelong learning. Il modello tiene conto degli specifici meccanismi discriminatori che agiscono sul contesto locale. "Creare le condizioni per l'inserimento lavorativo dei soggetti più deboli sul mercato del lavoro". In relazione alle priorità espresse dalla Regione Veneto, il progetto: 1. Privilegia la sperimentazione e diffusione di nuovi servizi personalizzati di orientamento, formazione e inserimento lavorativo della popolazione più svantaggiata; 2. Prevede la costruzione e il rafforzamento di una rete di servizi integrati pubblici e privati accessibile a tutti i cittadini; 3. Promuove azioni concertate tra i sistemi di welfare e welfwork per l'accesso al mercato del lavoro dei soggetti deboli; 4. Estende a tutte le categorie di utenza più deboli le buone prassi sperimentate con l'applicazione della legge 68/99. 5. Crea una rete di servizi sociali, socio-sanitari, formativi e per l'impiego per l'attuazione di piani di reinserimento per i soggetti in condizione di disagio.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **3**

Commenti
Il progetto da sistematicità alle esperienze fatte nella prima fase di Equal con la sperimentazione formativa e di inserimento lavorativo, incrementando l'impatto sui beneficiari finali (estensione e messa a regime della Buona Prassi sperimentata nella prima fase). Questo obiettivo sostanzialmente è un azione di mainstreaming dell'azione dell`Equal Mercurio che per le caratteristiche di qualità interna e l'efficacia della strategia adottata (approccio di rete che coinvolge tutti gli stakeholders) contribuisce in modo forte alla soluzione dei problemi posti.
L'intervento è inoltre collegato funzionalmente alle diverse iniziative programmatiche e progettuali sviluppate nel territorio vicentino: Piano Provinciale del Lavoro, Piani dei servizi alla persona e alla Comunità (Piani di Zona), gestione della legge 68/99, altri progetti d'inserimento lavorativo di persone svantaggiate finanziati con fondi delle politiche del lavoro, della formazione, sociali e sanitarie.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **3**

Commenti

Il modello creato dalla buona pratica RE.INTEGRA risulta complessivamente caratterizzato da grande flessibilità e ciò fa sì che appaia facilmente applicabile alla realtà di altri territori per le stesse tipologie di enti coinvolti.

In effetti vi sono delle analogie fra le problematiche tipiche del rapporto fra Politiche attive e politiche sociali nei diversi territori ed anche se in relazione alle differenze culturali e di sistema potrebbe rendersi necessario riprogettare alcune funzionalità, emergono due aspetti caratterizzanti: la personalizzazione degli interventi; la partecipazione attiva dei beneficiari.

Per valutare correttamente la riproducibilità in contesti similari è necessario però valutare il tipo di approccio adottato dal territorio di riferimento.

Infatti possono essere identificati diversi orientamenti al tema dei servizi di inserimento lavorativo per persone svantaggiate: in territori diversi i metodi utilizzati per affrontare le problematiche legate ai servizi di inserimento per gli utenti svantaggiati sono sostanzialmente riconducibili a due modelli:

- il primo modello e quello dello organismo unico, di solito un ente pubblico che gestisce in modo unitario tutte le attività di assistenza e supporto alle persone svantaggiate e che riunisce al proprio interno tutte le tipologie professionali necessarie. Il modello ha un approccio top down. I vantaggi sono la capacità di governare in modo ordinato processi coordinati e la trasparenza e chiarezza nei confronti del beneficiario finale sia azienda che utente. Gli svantaggi sono: incapacità di sfruttare tutte le opportunità di usufruire di tutte le risorse ed opportunità che possono presentarsi, lentezza e burocrazia, minore rispondenza immediata alle esigenze del territorio.
- il secondo è quello presente in Veneto: pluralismo e dinamismo del territorio che fa nascere dal basso una serie di iniziative, le più svariate, di tipo sia pubblico che privato. È più difficile da gestire. La pluralità di iniziative dal basso comporta frammentazione delle competenze e dei percorsi ed ha i suoi pro e contro (ad esempio di solito dimostra maggiore capacità di recuperare risorse sul territorio). È più difficile da integrare e coordinare. Diventa dunque di cruciale importanza decidere su cosa è necessario integrare e lasciare invece libertà sul resto. Cogliere l'essenziale.

RE.INTEGRA è un modello che cerca di fare fronte alle esigenze di un territorio caratterizzato dal pluralismo delle iniziative mentre perderebbe le sue ragioni di essere in un territorio governato in modo unitario.

In particolare si cercheranno sinergie in grado rendere compatibili gli strumenti in uso ai partner con il sistema in utilizzo ai diversi enti.

Barriere di tipo normativo strutturale e mancanza di normativa che permetta integrazione.

Ognuno ha i propri paletti. Ciascuna istituzione lavora sui propri canali. Ognuno segue la sua strada. Difficile inglobare la persone in una rete socio-relazionale.

La complessità crescente impone le reti.
Porsi le relazioni

1. Insistere sulla rete creare consapevolezza. Io agisco come mi penso. Creare consapevolezza negli operatori. Formazione momenti collettivi in cui ci trova insieme. Momenti formativi obbligatori.

2. Glossario. Condividere tra i diversi servizi le definizioni.

3. Incontri obbligatori per gestire i casi

Trovarsi tra operatori cioè i livelli operativi. Tutor.
Formazione congiunta e appuntamenti obbligatori ripetuti e sistematici tra operatori degli organismi (intesi come tipologie) che si devono integrare e lavorare in rete.

Due obiettivi:

• Unificazione dei linguaggi

• Conoscenza reciproca

Entrambi gli obiettivi sono riconosciuti come importanti e devono essere slegati dalla buona volontà e dalle caratteristiche personali dei singoli operatori.
Obiettivo: utente al centro. Importante integrare il pubblico col privato. Il GTS (Gruppo Territoriale Svantaggio) introdotto dal Progetto rappresenta miglioramento della situazione precedente. È un tentativo. In un certo senso la condivisione serve a raccogliere tutte le forze in campo. Non solo forze inserite fino ad ora, la rete andrebbe estesa anche ai Comuni, alle parrocchie etc. *Da un rapporto di rete istituzionale ad un rapporto di rete collegato al territorio.*

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **3**

Commenti
I contesti territoriali esprimono valore e limite per l'analisi di questo indicatore. Il progetto si basa su un target di destinatari intermedi e finali ampiamente riconducibili ad ogni specificità territoriale. Anche l'approccio metodologico può fornire elementi comuni facilmente trasferibili se ricondotti a linee di principio normativo. Ostacoli si possono intravedere nelle diverse condizioni normative (la Regione Veneto tiene in capo alla Aziende Uls anche le competenze sociali su delega dei Comuni e ciò ha tutelato dal rischio di frammentazione degli interventi). Altro limite si riscontra perché le prassi di lavoro in rete (che non vuol dire su delegate), in particolare, nella P.A. italiana e tra la P.A. ed il privato sociale ed il privato lucrativo trovano ancora scarsa diffusione.
Il processo avendo anche connotati culturali prevede tempi lunghi di realizzazione.

AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI E DELLE RETI - Creare condizioni per inserire soggetti deboli sul mercato del lavoro umbro

La PS JUMP (IT-G2-UMB 007) ha realizzato la seguente autovalutazione:

Concezione: a quale livello è stata elaborata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal
X	X	X				

Impatto: a quale livello è stata implementata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal
X	X	X				

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
La buona pratica risulta innovativa per:
- l'integrazione fra i diversi servizi pubblici competenti (Province e Comuni) in materia di integrazione lavorativa di persone svantaggiate;
- l'integrazione fra diversi ordini di politiche connesse alle politiche per l'occupabilità e in particolare le politiche di welfare e le politiche di sviluppo territoriale.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
La buona pratica ha prodotto una differenza significativa rispetto alla situazione pregressa, con risultati concreti, in quanto:
- l'integrazione fra servizi pubblici è stata sostenuta efficacemente per tutta la durata del progetto, come dimostra la istituzione e il funzionamento di un Tavolo permanente fra Centri per l'Impiego, uffici L.68/99, SAL e promotori sociali;
- l'integrazione delle politiche si è concretata tanto nella mole di progetti personalizzati sostenuti, quanto nei risultati ottenuti in termini di incontri, scenari e progetti di sviluppo locale.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
La buona pratica si è dimostrata particolarmente capace di produrre benefici durevoli per i destinatari e per la comunità in quanto si è rivelata pienamente capace di dare risposte efficaci e durevoli ai problemi di integrazione lavorativa dei più svantaggiati, ovvero quelli che necessitano non solo di azioni di matching domanda/offerta ma anche percorsi di accompagnamento mirati.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
La buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari a patto che esistano servizi principalmente pubblici articolati come quelli presenti in Umbria anche sul versante delle problematiche dell'esclusione sociale, e che questi siano integrati fra loro e/o disponibili a ricercare tali integrazioni.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
La buona pratica sembra possedere il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti (ad esempio, per rispondere alle problematiche di occupabilità anche delle persone non svantaggiate), purché, anche in tal caso, vi siano integrazioni virtuose fra i servizi pubblici competenti e gli altri attori di sviluppo locale.

AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI E DELLE RETI - Rete strategica tra gli attori attivi nel settore della musica a Pescara

La PS BOOSTER (IT-G2-ABR 033) ha realizzato la seguente autovalutazione:

Concezione: a quale livello è stata elaborata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal
	X					

Impatto: a quale livello è stata implementata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal
	X					

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
Nella scena musicale pescare non c'è stata mai coesione o collaborazione, pertanto l'esperienza costituisce un'innovazione su un "green field". L'elemento innovativo è costituito dall'approccio al problema, basato sull'utilizzo di un linguaggio comune, sullo sforzo di far incontrare e relazionare i soggetti, sulla volontà di mettere assieme talenti per generare sinergie.
Alcuni degli elementi della strategia sono finalizzati a creare un network relazionale stimolando comportamenti che innescano poi relazioni foriere di opportunità in termini di iniziative realizzabili (festival, concerti ecc.) di prodotti realizzabili (produzioni musicali), di servizi per il settore (imprese che opereranno nel settore dopo aver conosciuto le dimensioni grazie al progetto Booster), di creatività scaturente dalle relazioni innescate. Nella sostanza l'innovatività risiede non tanto nelle azioni specifiche di formazione, quanto nella componente soft della strategia di progetto che attiene la promozione delle relazioni tra i destinatari finalizzate a far emergere un sistema/settore con potenzialità maggiori.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
Sono state create le condizioni ideali affinchè alcuni soggetti possano trovare la "via"

per l'avvio di iniziative artistico/imprenditoriali. Questo prontamente si è verificato: alcuni soggetti hanno avviato iniziative imprenditoriali, altri sono stati contrattualizzati da etichette discografiche ed è stato programmato un grande evento sul territorio.
La buona pratica ha generato un cambiamento tangibile dimostrato da un lato da risultati di progetto, dall'altro dall'"atmosfera" favorevole percepita dai partecipanti al progetto.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
La buona pratica produce effetti durevoli in quanto il risultato principale era quello di far emergere le potenzialità del settore nei suoi soggetti. Questi ultimi in autonomia poi hanno prodotto ulteriori risultati che, grazie al substrato territoriale di relazioni create, si produrranno anche in futuro.
Alcuni destinatari, che prima di Booster erano fuori dal "giro", ora in qualche modo sono riusciti ad entrare; questo rappresenta di per se già un risultato, che consentirà loro di operare in futuro in maggiore autonomia. Pertanto questo può essere considerato un risultato durevole prodotto dal progetto BOOSTER.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
La riproducibilità della prassi è alta poiché, una volta approfondito la conoscenza di tale modello, a nostro avviso, esso può essere facilmente riprodotto, sempre che ci siano capacità e carisma da parte di alcuni, per trainare gli altri, ed associare le varie forze territoriali.
La pratica possiede il potenziale di riproducibilità, potrà variare l'intensità del risultato. Ciò è dovuto alla probabile diversità nella situazione di partenza.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
La trasferibilità della prassi è alta poiché, una volta approfondito la conoscenza di tale modello, a nostro avviso, esso può essere facilmente trasferito in contesti e realtà differenti da quello in cui esso originariamente è stato prodotto. La pratica può essere trasferita, anche in questo caso potrà variare l'intensità del risultato. Ciò è dovuto alla probabile diversità nella situazione di partenza.

AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI E DELLE RETI - Percorso per la costruzione di un patto sociale per lo sviluppo locale

La PS LABORATORY NET-WORK (IT-G2-LAZ 054) ha realizzato la seguente autovalutazione:

Concezione: a quale livello è stata elaborata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal
X	X					

Impatto: a quale livello è stata implementata la buona pratica**?**

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal
	X					

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
L'azione, nel coinvolgere la rete nel processo di concertazione dei contenuti e delle modalità di erogazione di un servizio di informazione, di orientamento e di formazione, quale strumento di empowerment a disposizione delle fasce deboli del mercato del lavoro delle due province interessate, rappresenta una concreta esperienza innovativa a livello locale rispetto ai soggetti coinvolti nella fase di concertazione.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
L'azione a livello locale ha permesso di innescare un processo di concertazione che vada oltre la durata del progetto Equal. Sono state create infatti le condizioni perché gli attori principali del mercato del lavoro locale si impegnino concretamente alla realizzazione del Patto sociale di Sviluppo Locale. Il risultato concreto, attualmente misurabile nel numero di contatti registrati dalla piattaforma di e-learning, pari a 6000 nel 2007, ha convinto gli aderenti alla rete di portare avanti il percorso del Patto sociale.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
L'azione svolta ha determinato l'impegno dei partecipanti alla realizzazione del Patto sociale di Sviluppo Locale, alla prosecuzione del processo di concertazione ed al mantenimento degli strumenti attivati anche dopo la fine del progetto Equal.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
L'azione presenta caratteristiche che consentono di essere riprodotta in contesti similari con tempi, risorse ed esiti equivalenti.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
L'azione, pur presentando caratteristiche che consentono di essere riprodotta in contesti differenti, con tempi e risorse equivalenti, potrebbe generare esiti differenti dipendenti dalle condizioni di contesto.

L'ETEROVALUTAZIONE

Ogni PS che ha partecipato alla fase di ricostruzione dei processi e delle reti si è impegnata nel processo di eterovalutazione del processo e della rete ricostruita dalle altre PS.

PROCESSI E RETI	PS CHE HA REALIZZATO L'ETEROVALUTAZIONE
Creazione di un sistema di rete che integri le politiche attive del lavoro e il sistema dell'assistenza e della cooperazione sociale per la erogazione di servizi personalizzati a persone in condizione di disagio e di svantaggio - RE.INTEGRA - IT G2 VEN 009 Creare condizioni per inserire soggetti deboli sul mercato del lavoro umbro - JUMP - IT G 2 UMB 007	▪ ABR 033 - BOOSTER, ▪ UMB 007 – JUMP ▪ LAZ 054 LABORATORY NET-WORK ▪ ABR 033 - BOOSTER, ▪ VEN009 - RE.INTEGRA, ▪ LAZ054 – LABORATORY NET-WORK
Rete strategica tra gli attori attivi nel settore della musica a Pescara - BOOSTER – IT G2 ABR 033	▪ VEN 009 - RE.INTEGRA, ▪ UMB 007 JUMP ▪ LAZ 054 LABORATORY NET-WORK
Percorso per la costruzione di un patto sociale per lo sviluppo locale - LABORATORY NETWORK IT G2 LAZ 054	▪ ABR 033 - BOOSTER, ▪ VEN 009 - RE.INTEGRA, ▪ UMB 007 – JUMP

Per l'attività di eterovalutazione è stato utilizzato lo schema sottostante:

Spunti per la valutazione dei sistemi ai fini del benchmarking

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): __
Commenti

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): __
Commenti

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): __

Commenti

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): __

Commenti

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): __

Commenti

Di seguito vengono riportati i risultati dell'eterovalutazione.

ETEROVALUTAZIONE DEI PROCESSI E DELLE RETI - Creazione di un sistema di rete che integri le politiche attive del lavoro e il sistema dell'assistenza e della cooperazione sociale per la erogazione di servizi personalizzati a persone in condizione di disagio e di svantaggio - RE.INTEGRA (IT-G2-VEN 009).

ESITO DELL'ETEROVALUTAZIONE CONDOTTA DALLA PS BOOSTER (IT-G2-ABR 033) - SPUNTI PER LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI AI FINI DEL BENCHMARKING

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti

La prassi viene valutata innovativa sotto due dimensioni:

- l'approccio individualizzato e integrato verso il beneficiario finale coincide con i suoi bisogni ed esigenze, caratterizzate da una multi-problematicità;

- la strategia di rete volta a generare un "sistema" al fine di generare sinergie che incrementano il valore prodotto a favore dei beneficiari possono godere.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
Rispetto alla effettività si ritiene che, se gli obiettivi e le strategie progettuali non si sono discostate molto dai risultati ottenuti così come si apprende dalla scheda, si ritiene che la pratica abbia prodotto un impatto positivo sui beneficiari. Si ritiene inoltre che la multi-disciplinarietà dei GTS costituisce un fattore di grande incisività sui problemi da risolvere, anche in termini di personalizzazione e creatività delle soluzioni.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **3**

Commenti
Rispetto alla sostenibilità si ritiene che il modello sia efficace ma dipendente dalla volontà futura delle organizzazioni (non degli operatori) di continuare l'esperienza. La presenza di PA fa emergere fievoli dubbi.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Si ritiene che la pratica sia riproducibile, ma l'impatto dipende molto dagli attori territoriali e dalle diverse situazioni di contesto.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Rispetto alla trasferibilità non appaiono irrilevanti elementi quali la "familiarità con processi partecipativi/concertativi o di lavoro in rete" nonché la maturità degli attori nel "fare rete" nel territorio nel quale trasferire la pratica.

ESITO DELL'ETEROVALUTAZIONE CONDOTTA DALLA PS JUMP (IT-G2- UMB 007) - SPUNTI PER LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI AI FINI DEL BENCHMARKING

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
L'intervento Reintegra sembra caratterizzarsi per una significativa capacità di fornire soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro nello specifico contesto di applicazione.
I principali elementi di innovatività sono evidenziabili in particolare a livello politico-istituzionale, nello sviluppo della capacità della provincia di Vicenza di costruire network territoriali a supporto del processo di governo territoriale delle politiche del lavoro e della formazione, sostenendo la loro armonizzazione con le politiche socio-sanitarie e consolidando l'integrazione tra le politiche di natura socio-assistenziale e quelle di formazione e del lavoro, rendendo complementari le risorse impegnate dei sistemi di relazione con il mercato del lavoro. In particolare, tali innovazioni sono particolarmente verificabili tanto nella dimensione della integrazione fra gli strumenti di natura socio-assistenziale e gli interventi di politica formativa e del lavoro, quanto nella dimensione della complementarietà con lo strumento della programmazione FSE rivolta all'area della disabilità e dello svantaggio, sostenute dal progetto grazie alla composizione del partenariato rappresentativo della totalità degli attori chiave (servizi per l'impiego, servizi formativi, servizi di inserimento lavorativo e socio-sanitari, cooperazione sociale, mondo imprenditoriale, associazioni di rappresentanza).

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Gli elementi di innovazione del progetto sembrano aver trovato percorsi applicativi di una certa efficacia, stanti le significative differenze prodotte rispetto alla situazione pregressa ed il positivo impatto con risultati concreti prodotti dall'intervento, soprattutto in termini di sviluppo effettivo di una politica locale integrata di governo dei processi.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
Il progetto Reintegra sembra aver prodotto significativi benefici durevoli per i destinatari e la comunità, anche e soprattutto in quanto intervento funzionalmente collegato con i processi di programmazione e progettazione del territorio di applicazione (programmazione del lavoro provinciale, pianificazione di zona dei servizi alla persona e alla comunità, ecc.).
Sembra anzi di poter affermare che tale sostenibilità possa verosimilmente tradursi per

Reintegra, con una maggiore probabilità rispetto ad altri interventi, anche in un recepimento delle innovazioni progettuali nel quadro della nuova programmazione dei fondi strutturali in ambito regionale.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
Si ritiene che l'intervento Reintegra possieda un notevole potenziale per essere riprodotto in contesti similari, stante la sua prevalente focalizzazione politico-istituzionale, che relativizza notevolmente le difficoltà di adattamento, circoscrivendole ad un ambito caratterizzato da notevole omogeneità, almeno in ambito nazionale.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Sembra che l'intervento Reintegra possieda un buon potenziale per poter essere trasferita anche in contesti differenti, anche se la sua prevalente focalizzazione politico-istituzionale è relativa ad un contesto assai particolare anche in quanto caratterizzato da notevole omogeneità trans-territoriale, a differenza di altri contesti potenziali di trasferimento, quale quello socio-economico o quello socio-culturale.

Commento alla buona prassi
Si ritiene che l'intervento Reintegra costituisca una buona pratica di notevole interesse ai fini della qualificazione della capacità degli attori chiave istituzionali dei sistemi di politiche attive del lavoro di svolgere in modo adeguato la loro delicata e innovativa missione nei confronti delle persone svantaggiate. In quanto tale, esso rappresenta certamente un modello di sicuro interesse per tali attori, sebbene la esplicita e cosciente focalizzazione del progetto sul livello politico-istituzionale, sembri limitarne le possibili applicazioni in termini di trasferimento a contesti diversi.

ESITO DELL'ETEROVALUTAZIONE CONDOTTA DALLA PS LABORATORY NETWORK (IT-G2- LAZ 054) - SPUNTI PER LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI AI FINI DEL BENCHMARKING

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
La pratica può essere valutata innovativa in quanto, diversamente da quanto di solito accade rispetto ai problemi dell'esclusione sociale, la strategia di rete attiva un "sistema" che genera sinergie tali da incrementare l'area dei servizi disponibili ed il valore aggiunto degli interventi dei singoli attori coinvolti.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
La pratica può essere valutata rilevante sotto l'aspetto dell'effettività in quanto può modificare il sistema di intervento con un impatto positivo sui beneficiari. Infatti essa
1. introduce nuove modalità di approccio alle disuguaglianze coinvolgendo i soggetti del territorio attraverso nuovi patti o accordi legando l'occupabilità allo sviluppo locale;
2. promuove mediante i GTS un collegamento stabile tra i sistemi socio-assistenziale, formativo e del lavoro mediante strumenti di concertazione volti ad integrare le risorse e gli interventi;
3. sperimenta nuove tipologie di accordi con le imprese del territorio;
4. sperimenta nuovi percorsi per l'occupabilità dei soggetti particolarmente deboli sul mercato in connessione con i nuovi servizi per l'impiego;
5. rinnova l'offerta formativa e di orientamento e la rende accessibile, flessibile e personalizzata.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Rispetto alla sostenibilità si ritiene che il modello possa essere efficace ma la continuità sembra legata molto alle caratteristiche degli attori del contesto.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): 4

Commenti
Si ritiene che la pratica sia riproducibile, ma l'impatto dipende molto dalle caratteristiche degli attori nei diversi contesti.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): 4

Commenti
Si ritiene che la pratica sia trasferibile, ma l'impatto dipende molto dalle caratteristiche degli attori nei diversi contesti.

ETEROVALUTAZIONE DEI PROCESSI E DELLE RETI - Creare condizioni per inserire soggetti deboli sul mercato del lavoro umbro - JUMP (IT G 2 UMB 007).

ESITO DELL'ETEROVALUTAZIONE CONDOTTA DALLA PS BOOSTER (IT-G2-ABR 033) - SPUNTI PER LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI AI FINI DEL BENCHMARKING

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
La prassi viene valutata innovativa soprattutto per la tecnica adottata (EASW) per definire scenari futuri relativi a politiche integrate.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
L'approccio innovativo per definire politiche integrate e le conseguenti azioni che nascono "intrinsecamente" integrate determinano impatti fortemente positivi sui risultati concreti verso i beneficiari finali.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **3**

Commenti
Rispetto alla sostenibilità si ritiene che la prassi sia efficace e durevole se adottato per la definizione di politiche integrate dagli Enti Locali Competenti. La presenza di PA fa emergere fievoli dubbi.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Si ritiene che la pratica sia riproducibile, ma l'impatto dipende molto dagli attori territoriali e dalle diverse situazioni di contesto.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **3**

Commenti
Rispetto alla trasferibilità non appaiono irrilevanti elementi quali la "familiarità con processi partecipativi/concertativi o di lavoro in rete" nonché la maturità degli attori nel "fare rete" nel territorio nel quale trasferire la pratica.

ESITO DELL'ETEROVALUTAZIONE CONDOTTA DALLA PS LABORATORY NETWORK (IT-G2- LAZ 054) - SPUNTI PER LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI AI FINI DEL BENCHMARKING

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
La prassi può essere valutata innovativa per la tecnica adottata (EASW), per l'integrazione fra i diversi servizi pubblici competenti (Province e Comuni) in materia di integrazione lavorativa di persone svantaggiate e per l'integrazione delle politiche di welfare e le politiche di sviluppo territoriale.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
La prassi può essere valutata effettiva per l'integrazione fra servizi pubblici (Tavolo permanente fra CPI, uffici L.68/99, SAL e promotori sociali) e per la capacità di sviluppare progettualità.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
Rispetto alla sostenibilità si ritiene che la prassi sia efficace e capace di produrre benefici durevoli per i destinatari e per la comunità in quanto può dare risposte ai problemi di integrazione lavorativa delle fasce deboli, che necessitano sia di azioni di matching sia di percorsi di accompagnamento mirati.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Si ritiene che la pratica sia riproducibile, purché nel contesto vi siano possibilità di integrazione dei servizi pubblici con gli altri attori di sviluppo locale.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Si ritiene che la pratica sia trasferibile, purché nel contesto vi siano possibilità di integrazione dei servizi pubblici con gli altri attori di sviluppo locale.

ESITO DELL'ETEROVALUTAZIONE CONDOTTA DALLA PS RE.INTEGRA (IT-G2-VEN 009) - SPUNTI PER LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI AI FINI DEL BENCHMARKING

Innovativi: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): 4

Commenti
Si conferma gran parte della valutazione non emergono **forme nuove di coinvolgimento** di settori di destinatari intermedi e finali rispetto alla situazione di partenza. Es: Rilevazione degli attori . Forme e strumenti di comunicazione permanente.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): 5

Commenti
Si concorda ma precisare ove si realizzano gli scostamenti.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): 4

Commenti
Si concorda in parte perché non si evidenziano atti di vincolo che siano garanzia per la cittadinanza e per l'utenza.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): 5

Commenti
Si concorda ma mancano riferimenti sul rapporto quanti/qualitativo delle risorse impegnate.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): 4

Commenti
Si concorda ma mancano indicazioni più precise sui prerequisiti indicati come essenziali.

Commento alla buona prassi
La buona pratica viene rappresentata con buona completezza sul piano dell'innovatività e della effettività. Solo parzialmente evidenzia la complessità dell'impegno. Potrebbe essere d'aiuto il quadro dei risultati non solo sui percorsi individuali realizzati ma sugli strumenti portati a SISTEMA, sulle linee adottate nei documenti di vincolo, sui momenti strutturati di lavoro condiviso, sull'utilizzo delle risorse umane ed economiche che ne determinano la sostenibilità, riproducibilità e trasferibilità in rapporto ai percorsi individuali seguiti.

ETEROVALUTAZIONE DEI PROCESSI E DELLE RETI - Rete strategica tra gli attori attivi nel settore della musica a Pescara - BOOSTER (IT G2 ABR 033)

ESITO DELL'ETEROVALUTAZIONE CONDOTTA DALLA PS JUMP (IT-G2-UMB 007) - SPUNTI PER LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI AI FINI DEL BENCHMARKING

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
Si ritiene che il progetto Booster fornisca senz'altro nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro, in particolare tanto per il particolare target individuato nel settore musicale, quanto per gli approcci e le scelte che hanno condotto alla sperimentazione locale di misure di politica settoriale, formative, di mercato, organizzative e promozionali integrate per sostenere l'iniziativa spontanea (creativa, professionale e imprenditoriale) di giovani motivati ad affermarsi nel settore musicale

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Si ritiene che la buona pratica Booster abbia prodotto significative differenze rispetto alla situazione pregressa ed abbia avuto un positivo impatto, almeno nel settore target del progetto, come provato dai risultati concreti da esso ottenuti in termini di creazione delle condizioni ideali per l'avvio di iniziative artistico/imprenditoriali, nonché del verificarsi di iniziative imprenditoriali effettivamente avviate e di contratti materialmente stipulati con etichette discografiche da parte di giovani disoccupati locali.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Sembra di potersi affermare che la buona pratica abbia prodotto benefici durevoli per i destinatari e per la comunità, soprattutto per quanto concerne la costruzione del network settoriale (musicale, nella fattispecie) locale, che si pone come sicura e duratura piattaforma relazionale per le persone disoccupate interessate ad operare nel relativo mercato del lavoro.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
Si ritiene che la buona pratica Booster, stanti anche la sua qualità e coerenza interna, possieda sicuramente un notevole potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari, ovvero in altri contesti locali per lo sviluppo del mercato del lavoro nel settore musicale.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
Sembra di potersi affermare che la buona pratica Booster, aldilà della sua specificità locale e settoriale e in considerazione della sua qualità e coerenza interna, possa essere anche validamente adattato e trasferito in contesti differenti, in particolare in altri ambiti settoriali delle arti dello spettacolo nonché alla generalità delle attività artistiche e congeneri.

Commento alla buona prassi
Si ritiene che la buona pratica Booster possa costituire sicuramente un assai valido punto di riferimento per interventi finalizzati a stimolare e sostenere lo sviluppo del mercato del lavoro in settori specifici come quelli dell'arte musicale, delle arti dello spettacolo e artistici in genere.
Il principale limite del progetto è forse costituito dalla sua integrazione politico-istituzionale, in particolare con gli attori chiave pubblici delle politiche attive del lavoro in ambito territoriale, che difatti non fanno parte del partenariato progettuale e sono individuati quali destinatari finali al fine di migliorare le azioni di policy rivolte all'incremento dell'occupabilità nel settore di riferimento.

ESITO DELL'ETEROVALUTAZIONE CONDOTTA DALLA PS LABORATORY NETWORK (IT-G2- LAZ 054) - SPUNTI PER LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI AI FINI DEL BENCHMARKING

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): 5

Commenti
La pratica può essere valutata innovativa in quanto atta a creare nel territorio un nuovo modello di network relazionale che innesca opportunità in termini di iniziative, di prodotti e di servizi.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): 5

Commenti
La pratica può essere valutata rilevante sotto l'aspetto dell'effettività in quanto può modificare il sistema di intervento con un impatto positivo sui beneficiari. Infatti essa crea le condizioni per l'avvio di nuove iniziative artistico/imprenditoriali.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): 4

Commenti
Rispetto alla sostenibilità si ritiene che il modello possa essere efficace nel far emergere le potenzialità del settore ma la continuità sembra legata molto alle caratteristiche degli attori del contesto.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): 4

Commenti
Si ritiene che la pratica sia riproducibile, ma l'impatto dipende molto dalle caratteristiche degli attori nei diversi contesti.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): 4

Commenti
Si ritiene che la pratica sia trasferibile, ma l'impatto dipende molto dalle caratteristiche degli attori nei diversi contesti.

ESITO DELL'ETEROVALUTAZIONE CONDOTTA DALLA PS RE.INTEGRA (IT-G2-VEN 009) - SPUNTI PER LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI AI FINI DEL BENCHMARKING

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
La Buona pratica si pone in un contesto complesso articolato e di difficile approccio per la strutturazione di risposte innovative. Ciò, nonostante, affronta positivamente la prospettiva di ricerca di soluzioni innovative e tende a catalizzare ogni risorsa disponibile. L'ipotesi di rete sostiene le metodologie e rappresenta un percorso ineludibile.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
La definizione di destinatari e di strumenti evidenzia potenzialità che sono rappresentate in termini di obiettivi raggiunti o raggiungibili. Il coinvolgimento degli Enti locali appare sostenuto solo da un rapporto migliorato sul piano culturale ma ancora non incisivo sul piano strutturale.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Le risorse poste in campo in relazione ai bisogni appaiono condurre ad una risposta strutturata che si basa sulle energie prevalenti dei privati. Ciò incide sulle potenzialità motivazionali ma pone problemi sul piano della continuità delle stesse anche su livelli di flusso rivisti rispetto alle risorse europee ma permanenti.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
L'approccio metodologico rivela alta riproducibilità ma il condizionamento di contesto va mantenuto in debita considerazione e valutazione assoluta potrebbe essere condotta solo a piena verifica della risposta degli enti locali.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
L'intervento ha una specificità che consente valutazione sul piano esclusivamente potenziale e stante l'impianto metodologico con la definizione degli impegni del partenariato si ritiene trasferibile a condizioni particolarmente favorevoli di condivisione degli obiettivi.

Commento alla buona prassi
La buona pratica viene rappresentata con buona completezza sul piano dell'innovatività e della effettività. Evidenzia la complessità dell'impegno per il contesto economico e socio-politico che relativamente a quanto rappresentato appare in evoluzione. Va migliorata la rappresentazione dei risultati realizzati degli strumenti portati a SISTEMA, delle linee proposte e adottate nei documenti di vincolo, dei momenti strutturati di lavoro condiviso, dell'utilizzo delle risorse umane ed economiche che ne determinano la sostenibilità, riproducibilità e trasferibilità.

ETEROVALUTAZIONE DEI PROCESSI E DELLE RETI - Percorso per la costruzione di un patto sociale per lo sviluppo locale - LABORATORY NETWORK (IT G2 LAZ 054)

ESITO DELL'ETEROVALUTAZIONE CONDOTTA DALLA PS BOOSTER (IT-G2-ABR 007) - SPUNTI PER LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI AI FINI DEL BENCHMARKING

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
L'innovatività risiede nella motivazione che porta alcuni attori attivi nei servizi e nelle politiche per l'occupazione a costruire una rete per favorire l'inclusione lavorativa e sociale di cittadini. La condivisione circa la multiproblematicità e la volontà di definire assieme strumenti che rispondano a tale multidimensionalità del problema costituisce l'approccio corretto alla sua soluzione. L'approccio risulta innovativo rispetto al territorio booster, dove non esiste ancora una consapevolezza comune circa la multiproblematicità degli svantaggiati e circa la necessità di definire strategie che affrontano complessivamente a livello di sistema il bisogno territoriale.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
La pratica nel territorio di riferimento genera effettivi cambiamenti rispetto alla condizione pregressa in cui esisteva poco a livello di politiche e di servizi avanzati.
La pratica genererebbe cambiamento rispetto alla attuale situazione del territorio booster, la disponibilità di una rete e di una piattaforma e-learning dedicata, nonché di strumenti personalizzati che incrementano l'occupabilità costituirebbe un cambiamento positivo.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
La sostenibilità sarà funzione delle migliorate condizioni operative degli attori e dei risultati ottenuti. Di fatto lavorare con un approccio di sistema non richiede risorse aggiuntive non essendo ciò un "cosa" ma un "come".

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
La pratica è riproducibile in condizioni di contesto territoriale fatto di attori disponibili ed abili a lavorare in rete e a condividere e confrontarsi sulle metodologie e gli strumenti.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
La pratica è trasferibile in condizioni di contesto territoriale simile, introducendo anche i principali attori istituzionali (province).

ESITO DELL'ETEROVALUTAZIONE CONDOTTA DALLA PS JUMP (IT-G2-UMB 007) - SPUNTI PER LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI AI FINI DEL BENCHMARKING

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
L'intervento Laboratory Network sembra caratterizzarsi per una significativa capacità di fornire soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro nello specifico contesto di applicazione, in particolare per le fasce deboli.
I principali elementi di innovatività sono evidenziabili in particolare a livello degli approcci metodologici e degli strumenti tecnici ("Reti Sociali di Sviluppo Locale", "Patti Sociali Locali" con i quali il progetto ha inteso perseguire la finalità strategica dello sviluppo e dell'integrazione delle reti locali nelle aree svantaggiate di applicazione. Ciò anche in considerazione del contesto regionale laziale, caratterizzato da una certa mancanza di integrazione tra politiche attive del lavoro e politiche di welfare.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Gli interessanti elementi di innovazione del progetto sembrano aver trovato percorsi applicativi di un certo impatto, almeno in termini di risultati verificabili quali impatti diretti del progetto (costituzione del coordinamento di rete di sviluppo locale, sottoscrizione del protocollo di intesa fra gli attori competenti e interessati, attivazione della piattaforma di e-learning e sua fruizione da parte di migliaia di persone). Maggiori dubbi si nutrono sulla possibilità effettiva di rendere strutturali tali innovazioni, alimentando lo sviluppo effettivo di una politica regionale e locale integrata di governo dei processi di integrazione sociale e lavorativa delle fasce deboli.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Il progetto Laboratory Network sembra aver prodotto significativi benefici durevoli per i destinatari e la comunità almeno sul versante della diffusione e dello sviluppo di una cultura e di una pratica di rete capace di coinvolgere tendenzialmente la generalità dei soggetti competenti e interessati alle politiche per l'integrazione.
Benefici ancora maggiori si avrebbero se il progetto riuscisse a rendere strutturali le innovazioni proposte, sostenendo il necessario sviluppo di politiche regionali e locali integrate.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Si ritiene che l'intervento Laboratory Network possieda un significativo potenziale per essere riprodotto in contesti similari, stante la sua prevalente focalizzazione sull'approccio, sulle strategie e sulle tecniche di supporto allo sviluppo delle reti, che per loro natura sembrano prestarsi ad una applicabilità tendenzialmente universale, almeno in quei contesti ove lo sviluppo delle reti non abbia già potuto procedere in modo soddisfacente.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Sembra che l'intervento Laboratory Network, per gli stessi motivi di cui al punto relativo alla riproducibilità ovvero per la valenza fondamentale dell'approccio e della pratica di rete ai fini della soluzione ai problemi dell'esclusione, possieda un significativo potenziale per poter essere trasferita anche in contesti differenti.

Commento alla buona prassi
Si ritiene che l'intervento Laboratory Network costituisca una buona pratica di notevole interesse ai fini dello sviluppo della capacità di operare in rete da parte degli attori chiave dei sistemi di politiche attive del lavoro.
Si ritiene altresì che un limite dell'intervento, soprattutto dal punto di vista della sostenibilità delle innovazioni da esso proposte, sia costituito dal non aver coinvolto direttamente nel partenariato di progetto i principali attori di tali sistemi, in particolare le amministrazioni provinciali e comunali.

ESITO DELL'ETEROVALUTAZIONE CONDOTTA DALLA PS RE.INTEGRA (IT-G2-VEN 009) - SPUNTI PER LA VALUTAZIONE DEI SISTEMI AI FINI DEL BENCHMARKING

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
L'esperienza ha in sé l'innovatività di quei progetti che mirano a consolidare rapporti di rete per dare risposta d'integrazione ed integralità necessaria ad affrontare problematiche complesse e multidisciplinari. In ciò articola con rigore gli interventi necessari ad una prima fase d'intervento. Non si evidenzia il valore dell'articolazione degli interventi successivi in particolare nel rapporto con la territorialità che ne indicherebbe una completa innovatività.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Si evidenzia l'impegno esercitato per un cambiamento radicale nel metodo e nella formazione d'indirizzi con forti ripercussioni nell'ambito dei policy makers. Limitate le indicazioni relative ai risultati concreti sui destinatari finali fatta eccezione per gli accessi all'autoformazione.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
La stipula di accordi formali rappresenta ottimo indicatore di sostenibilità a livello d'indirizzo politico. Manca un'analisi sulla risposta degli operatori del sistema. Trascurare tale elemento rischia di posizionare l'esperienza agli intenti.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
L'approccio e gli atti di ricerca , analisi e promozione appare bene formulato ed utilmente indicativo per la riproducibilità. Forte appare l'effetto della promozione che non sempre è parimenti rilevabile in altre esperienze e che ne fa punto di forza dell'esperienza anche sul piano della rilevanza delle politiche d'integrazione multidisciplinari.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Gli elementi di metodo forniscono ampie indicazioni essenziali per trasferire simili soluzioni anche in contesti differenti. Meriterebbe un approfondimento in relazione alla effettività su fasce differenziate di destinatari finali.

Ricostruzione e validazione dei dispositivi

Il progetto Equal azione 3 "FILI", si propone di rendere fruibile sul territorio nazionale una serie di dispositivi finalizzati all'identificazione, valutazione, formalizzazione, certificazione delle competenze sperimentati nel corso dell' Azione 2 di Equal per l'ingresso, il mantenimento e il reinserimento nel mondo del lavoro di diverse categorie di lavoratori, e di elaborare delle linee–guida per i policy maker finalizzate a prospettare come, tali dispositivi, che nel loro complesso rappresentano una serie di strumenti di gestione-sviluppo delle competenze per diversi target di beneficiari, possano essere "trasferiti" alle reti territoriali, considerando il quadro normativo vigente.

In questa parte della pubblicazione sono contenuti i risultati di due attività previste dal progetto: la "Ricostruzione dei dispositivi" e la loro "Valutazione".

La "Ricostruzione dei dispositivi" è il risultato dello svolgimento delle seguenti principali operazioni:

- preliminare generazione di una rappresentazione della "*filiera delle competenze*", quadro di riferimento entro cui collocare i dispositivi;
- scelta dei dispositivi più significativi sviluppati nel corso dell'azione 2 di EQUAL da alcune delle PS aderenti alla cordata FILI (IT-G2-BOL004; IT-G2-SIC091; IT-G2-BOL002; IT-G2-LAZ008), collocabili nella "*filiera delle competenze*";
- definizione del modello da adottare nella ricostruzione dei dispositivi;
- ricostruzione dei dispositivi secondo il modello condiviso da parte delle PS IT-G2-BOL004; IT-G2-SIC091; IT-G2-BOL002; IT-G2-LAZ008).

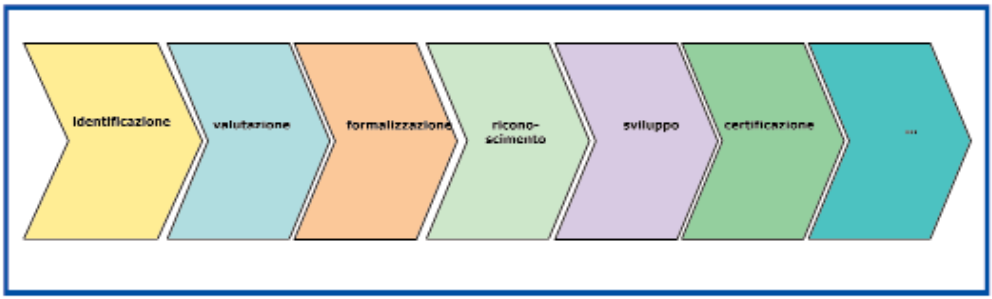
La "Valutazione dei dispositivi" è il risultato dello svolgimento delle seguenti principali operazioni:

- individuazione dei criteri di valutazione dei dispositivi ricostruiti;
- valutazione incrociata dei dispositivi ricostruiti secondo i criteri precedentemente identificati;
- autovalutazione della trasferibilità dei dispositivi da parte di ciascuna PS che ha ricostruito un dispositivo;
- valutazione della trasferibilità dei dispositivi.

1. La filiera delle competenze

I progetti sviluppati dai diversi partner che hanno costituito la cordata "FILI" prevedono la produzione e sperimentazione, nel corso dell'azione 2, di una serie di dispositivi finalizzati all'identificazione, valutazione, formalizzazione, riconoscimento, sviluppo, certificazione delle competenze dei beneficiari dei singoli progetti.
Ognuna di queste attività ha come "oggetto" le *competenze* dei beneficiari, i quali, nei diversi progetti, appartengono a diversi target.
Tali attività, oltre ad essere concepite come un "insieme", possono essere immaginate anche come un "flusso", un "processo", che consente di:

- identificare le competenze che la persona possiede;
- valutarle e se è necessario misurarle rispetto a degli indicatori;
- formalizzarle e se è necessario esprimerle in un linguaggio non naturale ma secondo delle regole;
- riconoscerle in termini di crediti formativi;
- svilupparle se devono essere "accresciute", utilizzando diverse modalità (compresa la formazione);
- certificarle attraverso specifiche modalità di accertamento.



*Per **competenze** intendiamo un mix integrato di risorse di natura diversa (conoscenze, abilità, risorse personali, ecc.) che viene dinamicamente combinato dal soggetto nell'esercizio di attività che consentono di conseguire un output significativo.*

*Per **identificazione delle competenze** intendiamo l'attività che consente di stabilire quali siano le competenze possedute dalle persone.* Le persone non sono sempre consapevoli delle competenze che hanno maturato nel corso della loro esperienza di vita e professionale e di conseguenza non sono sempre in grado di indicarle. Le competenze passibili di "identificazione" sono quelle maturate in contesti di apprendimento formale, non formale, informale.

*Con **valutazione delle competenze** ci riferiamo all'attività che consente, dati degli indicatori di riferimento, di stabilire se, ed eventualmente a quale livello di intensità, le competenze siano possedute dalle persone.* La valutazione può essere realizzata dalla

stessa persona (autovalutazione) oppure da un altro soggetto e può riguardare le competenze acquisite in contesti formali, non formali, informali. La valutazione delle competenze presuppone, a differenza dell'identificazione delle competenze, l'esistenza di criteri di valutazione.

*Con **formalizzazione delle competenze** ci riferiamo all'attività che consente di esprimere le competenze secondo una specifica sintassi.* Le competenze formalizzabili sono quelle identificate e/o valutate; la sintassi che si utilizza è di tipo convenzionale (ad esempio: la competenza può essere espressa in termini di "essere in grado di" + un verbo di azione all'infinito + un complemento oggetto che indichi un output identificabile e riconoscibile, scambiabile, ecc.) oppure corrisponde allo standard di riferimento eventualmente utilizzato nella valutazione (ad esempio: standard previsti nei repertori delle qualifiche regionali, standard ECDL, standard del Passaporto europeo delle lingue, ecc.).

*Con **riconoscimento delle competenze** in termini di crediti formativi intendiamo riferirci all'attività che consente ad un soggetto di vedersi "scontate" un certo numero di ore/moduli componenti un percorso formativo nel caso in cui possegga una parte, più o meno rilevante, delle competenze che il percorso formativo si propone di formare.* Il riconoscimento delle competenze in termini di crediti, in particolare delle competenze di tipo non formale e informale, è agevolato nel caso in cui le competenze del soggetto siano state formalizzate.

*Con **sviluppo delle competenze** intendiamo riferirci all'attività intenzionalmente progettata e definita che consente ad un soggetto di accrescere le proprie competenze, attraverso acquisizione di nuove competenze, approfondimento o aggiornamento delle competenze possedute.* Lo sviluppo delle competenze, in particolare di quelle di tipo tecnico-professionale, può avvenire attraverso diverse modalità: per affiancamento direttamente sul luogo di lavoro, attraverso formazione, ecc..

*Con **certificazione delle competenze** intendiamo riferirci all'attività che consente, secondo quanto previsto dalla legislazione , utilizzando specifiche modalità di accertamento e strumenti, di accertare che un soggetto possiede determinate competenze, le quali possono essere conformi ad uno standard di riferimento (se previsto quale riferimento nell'accertamento).*

L'ipotesi di lavoro del progetto FILI è quella di ricostruire i dispositivi più significativi progettati e sperimentati collocabili sul flusso di attività "trattamento delle competenze", di valutarli (attraverso un meccanismo che prevede autovalutazione ed eterovalutazione) al fine di accertarne la "qualità" rispetto ad un insieme di indicatori predefiniti.

Inoltre, poiché secondo i principi dell'iniziativa comunitaria Equal i dispositivi prodotti dovrebbero poter essere "trasferibili" in contesti diversi da quelli in cui sono stati pro-

gettati e sperimentati, con il progetto FILI ci si è prefissi di definire delle "Linee guida per il trasferimento", utili alla gestione di un processo finalizzato ad agevolare l'eventuale assunzione dei dispositivi da parte di reti diverse da quelle nelle quali sono stati progettati e sperimentati.

Dispositivi ricostruiti

In questo capitolo sono contenute le ricostruzioni di 4 dispositivi prodotti da altrettante PS che hanno aderito alla cordata "FILI".

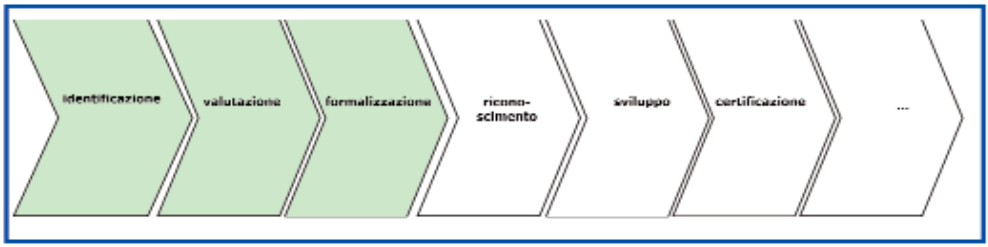
DISPOSITIVI RICOSTRUITI	PS CHE HA PRODOTTO IL DISPOSITIVO NEL CORSO DELL'AZIONE 2 DI EQUAL E CHE LO HA RICOSTRUITO PER L'AZIONE 3
"Bilancio di competenze per occupati"	IT-G2-ROI-007 - Ecoma
"Formalizzazione e Validazione delle competenze"	IT-G2-BOL004 - Going
"Assessment Center"	IT-G2-[illegible] – Idea
"Skill Sinergy"	IT-G2-LAZ006 - Skill Sinergy

Le 4 PS hanno ricostruito i dispositivi indicati utilizzando una griglia condivisa, che riportiamo nella tabella seguente.

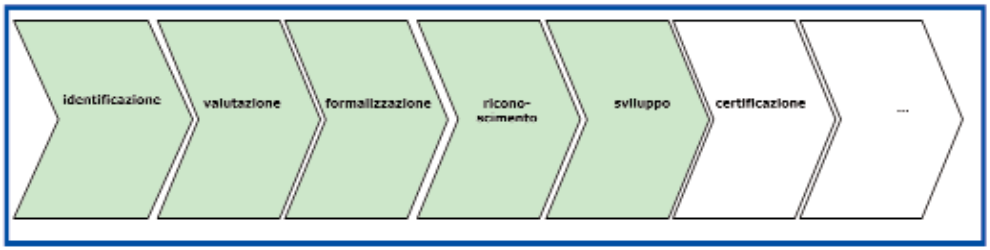
GRIGLIA PER LA RICOSTRUZIONE DEI DISPOSITIVI
1 - Caratteristiche generali
☐ *Contesto di riferimento: caratteristiche della struttura nella quale il dispositivo è inserito*
☐ *Motivazioni e finalità generali del dispositivo esaminato*
☐ *Periodo di funzionamento e dimensioni del dispositivo (impatto per la struttura in termini di pregnanza quali quantitativa)*
☐ *Destinatari del servizio*
2 - Caratteristiche organizzative
☐ *Soluzioni organizzative, strutture, processi, ruoli dedicati e competenze richieste*
3 - Analisi del dispositivo
☐ *Motivazioni, condizioni di possibilità e benefici attesi (individuali e collettivi): perché, quando, con quali finalità*
☐ *Chi attiva il dispositivo*
☐ *Riferimenti psicologici, antropologici ed epistemologici alla base dei dispositivi analizzati e delle teorie correlate*
☐ *Funzione, valore e significato attribuiti al processo narrativo e di ricostruzione (in termini di auto apprendimento,*
☐ *crescita personale, riconoscimento di sé, capacità di autodeterminarsi)*
☐ *Concetto di progetto e rapporto tra aspetti ricostruttivi e sviluppi progettuali*
☐ *Impiego di strumenti utilizzati*
☐ *Risultati attesi e prodotti: (documenti per la persona - e nel caso per l'organizzazione - chi è l'autore dei prodotti,*
☐ *architetture di riferimento)*
4 - Analisi delle competenze
☐ *Concetto di competenza adottato nei dispositivi analizzati*
☐ *Metodi di analisi delle attività*
☐ *Rapporto tra competenze e attività*
☐ *Modalità di classificazione*
☐ *Strumenti per l'analisi delle attività e per la ricostruzione delle competenze*
☐ *Rapporto tra auto ed eterovalutazione*

I 4 dispositivi si collocano in questo modo rispetto alla filiera delle competenze:

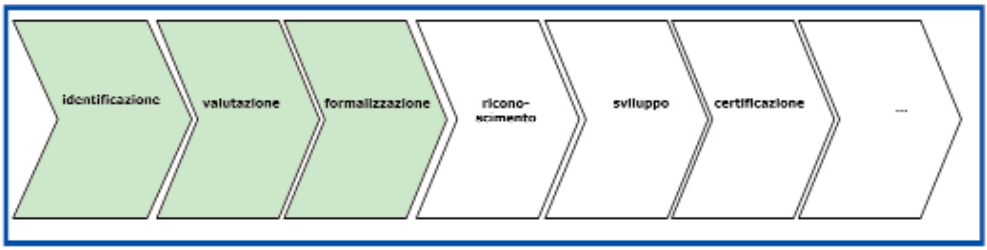
- Il dispositivo "**Bilancio di competenze per occupati**" consente di identificare, valutare, formalizzare le competenze possedute dai lavoratori ed è propedeutico allo sviluppo delle competenze, in quanto permette l'elaborazione di piani di formazione mirati. Il target per il quale il dispositivo è stato prodotto è quello dei lavoratori occupati.



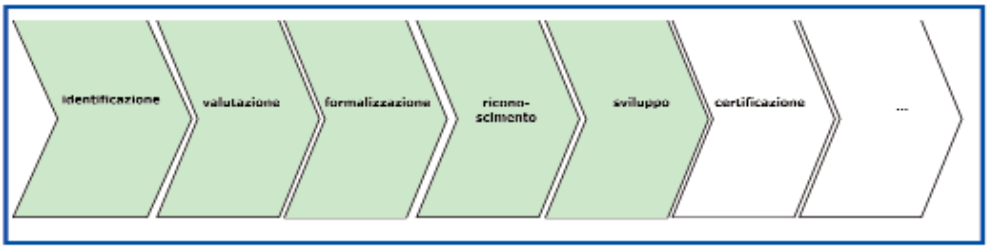
- Il dispositivo "**Validazione delle competenze**" consente di identificare, valutare, formalizzare, riconoscere/mettere in trasparenza e sviluppare tramite formazione in aula e approfondimenti in autoformazione le competenze trasversali possedute da giovani in ingresso nel mondo del lavoro. Il target per il quale il dispositivo è stato prodotto è quello dei giovani inoccupati e/o disoccupati.



- Il dispositivo "**Assessment center**" consente di offrire un servizio di consulenza e orientamento approfondito e personalizzato. L'AC porta all'identificazione dei punti di forza e delle attitudini dei candidati/partecipanti durante la fase di orientamento. Questa metodologia potrebbe essere definita come un "processo di verifica di gruppo" in cui vengono valutate le competenze chiave di individui da inserire nel mondo del lavoro o per intraprendere una formazione professionale. Il target per il quale il dispositivo è stato prodotto nel progetto STEP sono giovani, disoccupati, socialmente svantaggiati.



- Il dispositivo "**Skill Sinergy**" è rappresentato da un modello di intervento che consente di valorizzare le competenze acquisite dai lavoratori espulsi dal mercato del lavoro e capitalizzarne le competenze per lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali in campo sociale. Il target per il quale il dispositivo è stato prodotto è quello dei lavoratori espulsi dal mercato del lavoro ovvero dai cosiddetti "over 40".



Nella tabella seguente si riporta, in forma sintetica, la relazione tra dispositivi ricostruiti e processo di trattamento delle competenze.

Processo di trattamento delle competenze	"Bilancio di competenze per occupati"	" Validazione delle competenze""	"Assessment Center"	"Skill Sinergy"
Identificazione delle competenze	☒	☒	☒	☒
Valutazione delle competenze	☒	☒	☒	☒
Formalizzazione delle competenze	☒	☒	☒	
Riconoscimento delle competenze		☒		☒
Sviluppo delle competenze	☒	☒	☒	☒
Certificazione delle competenze				

La tabella mostra come i quattro dispositivi si basino su un approccio per competenze che valorizza la fase di analisi a favore di processi diversificati di valorizzazione e sviluppo delle competenze nell'ambito dei processi di crescita e assistenza individuale. Il tema della certificazione, seppur evidenziato, rimane residuale a testimonianza del problema istituzionale che riguarda proprio il problema della certificazione delle competenze in Italia.

I 4 dispositivi ricostruiti si riferiscono a diversi target. Nella tabella seguente sono messe in relazione i target di riferimento dei dispositivi con il processo di trattamento delle competenze.

Processo di trattamento delle competenze	Target di riferimento dei dispositivi			
	Occupati - over 30	Adulti over 40	Giovani	Giovani disoccupati sotto i 25 anni
Identificazione delle competenze	BCxO	SS	SCOap	VCT
Valutazione delle competenze	BCxO	SS	SCOap	VCT
Formalizzazione delle competenze	BCxO		SCOap	VCT
Riconoscimento delle competenze		SS		VCT
Sviluppo delle competenze	BCxO	SS	SCOap	VCT
Certificazione delle competenze				

Processo	Target di riferimento dei dispositivi										
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Identificazione delle competenze	VCT					SCOap	BCxO SS				
Valutazione delle competenze	VCT					SCOap	BCxO SS				
Formalizzazione delle competenze	VCT					SCOap	BCxO				
Riconoscimento delle competenze	VCT						SS				
Sviluppo delle competenze Certificazione delle competenze	VCT					SCOap	BCxO SS				

BCxO = "Bilancio di competenze per occupati"
SS = "Skill Sinergy"
SCOap = "Servizio di consulenza e orientamento approfondito e personalizzato"
VCT = "Validazione delle Competenze Trasversali"

Dalle due tabelle precedenti si evidenzia come i dispositivi analizzati consentano un confronto sufficientemente diversificato dei diversi ambiti di intervento, in relazione alle tipologie di target.

Le definizioni delle diverse tipologie di Target sono tratte dal Testo art. 2 regolamento CE n. 2204/2002 che definisce «lavoratore svantaggiato» qualsiasi persona appartenente ad una categoria che abbia difficoltà ad entrare, senza assistenza, nel mercato del lavoro, vale a dire qualsiasi persona che soddisfi almeno uno dei criteri seguenti:

i) qualsiasi giovane che abbia meno di 25 anni o che abbia completato la formazione a tempo pieno da non più di due anni e che non abbia ancora ottenuto il primo impiego retribuito regolarmente;

ii) qualsiasi lavoratore migrante che si sposti o si sia spostato all'interno della Comunità o divenga residente nella Comunità per assumervi un lavoro;

iii) qualsiasi persona appartenente ad una minoranza etnica di uno Stato membro che debba migliorare le sue conoscenze linguistiche, la sua formazione professionale o la sua esperienza lavorativa per incrementare le possibilità di ottenere un'occupazione stabile;

iv) qualsiasi persona che desideri intraprendere o riprendere un'attività lavorativa e che non abbia lavorato, né seguito corsi di formazione, per almeno due anni, in particolare qualsiasi persona che abbia lasciato il lavoro per la difficoltà di conciliare vita lavorativa e vita familiare;

v) qualsiasi persona adulta che viva sola con uno o più figli a carico;

vi) qualsiasi persona priva di un titolo di studio di livello secondario superiore o equivalente, priva di un posto di lavoro o in procinto di perderlo;

vii) qualsiasi persona di più di 50 anni priva di un posto di lavoro o in procinto di perderlo;

viii) qualsiasi disoccupato di lungo periodo, ossia una persona senza lavoro per 12 dei 16 mesi precedenti, o per 6 degli 8 mesi precedenti nel caso di persone di meno di 25 anni;

ix) qualsiasi persona riconosciuta come affetta, al momento o in passato, da una dipendenza ai sensi della legislazione nazionale;

x) qualsiasi persona che non abbia ottenuto il primo impiego retribuito regolarmente da quando è stata sottoposta a una pena detentiva o a un'altra sanzione penale;

xi) qualsiasi donna di un'area geografica al livello NUTS II nella quale il tasso medio di disoccupazione superi il 100 % della media comunitaria da almeno due anni civili e nella quale la disoccupazione femminile abbia superato il 150 % del tasso di disoccupazione maschile dell'area considerata per almeno due dei tre anni civili precedenti.

BILANCIO DI COMPETENZE PER OCCUPATI: Dispositivo prodotto e ricostruito dalla PS BOL-002 – FRAME

Caratteristiche generali

Motivazioni e finalità generali del dispositivo esaminato

Il fenomeno della marginalizzazione ed espulsione dai processi produttivi dei lavoratori occupati over 50 è il risultato del concorso di diverse e complesse cause, tra le quali risultano particolarmente rilevanti e tra loro interdipendenti:

- *il costo del lavoro degli "over" di norma più elevato rispetto a quello dei lavoratori più giovani in funzione dei meccanismi legati all'anzianità;*
- *la percezione, talvolta acritica, delle imprese relativa alla minore "disponibilità" al cambiamento degli "over" rispetto ai lavoratori più giovani;*
- *i gap tra competenze possedute e competenze richieste dalle imprese, soprattutto nei casi in cui si sia verificati o siano in corso cambiamenti tecnologici, organizzativi o di mercato.*

I lavoratori "anziani", spesso dotati di una significativa esperienza professionale, hanno però un costo del lavoro più elevato dei giovani, sono percepiti dalle imprese come meno disponibili ad adattarsi ai cambiamenti che esse devono fronteggiare per rimanere competitive sul mercato e meno propensi a sviluppare le proprie competenze nel caso in cui esse siano inadeguate rispetto agli effetti indotti dai cambiamenti tecnologici, organizzativi, di mercato.

Per prevenire la marginalizzazione ed espulsione dei lavoratori *over* è necessario agire sulle diverse cause con interventi articolati che modifichino le percezioni negative, trasformino il problema del "costo" del lavoro in un incentivo ad utilizzare al "meglio" le competenze di questa tipologia di lavoratori, anche attraverso la definizione di piani di sviluppo delle competenze che tengano conto sia delle esigenze delle imprese sia di quelle lavoratori.

Uno degli ausilii utilizzabili per la definizione di *piani di sviluppo delle competenze* (ed anche per meglio comprendere le motivazioni di questa popolazione) è rappresentato dal *Bilancio delle competenze* (d'ora in poi BdC). Si tratta di una metodologia che ha lo scopo di supportare in modo sistematico, organico e strutturato le persone coinvolte nello sviluppo di un progetto professionale che consenta di migliorarne l'*employability*.

Consiste in un servizio di consulenza orientativa specialistica erogato a favore di singoli lavoratori occupati, che permette alle persone di fare il punto sulle capacità e conoscenze possedute, sulle attese professionali, sui punti di forza e debolezza e di identificare gap formativi rispetto a specifici profili professionali precedentemente identificati e descritti e concordare un *piano di sviluppo delle competenze individualizzato*.

I risultati dell'applicazione del dispositivo, oltre ad essere restituiti alle persone che ne hanno fruito in forma individuale e riservata, vengono restituiti in forma *sintetica, statistica* e *anonima* all'azienda in cui i lavoratori sono occupati.

Tali risultati costituiscono la base per la messa a punto di *piani di sviluppo delle competenze aziendali.* Il dispositivo, pertanto, permette di attivare processi di sviluppo delle competenze sia a livello individuale sia a livello collettivo, aziendale.
Il contratto tra lavoratore, orientatore e impresa è un elemento critico del processo di applicazione del dispositivo poiché sovrappone altrettanti livelli del contratto psicologico tra le parti.

Periodo di funzionamento e dimensioni del dispositivo (impatto per la struttura in termini di pregnanza quali-quantitativa)
La metodologia BdC è stata sperimentata nell'ambito dell'Azione 2 del progetto Equal Frame nel periodo luglio-dicembre 2005. Il partner di progetto coinvolto nella sua erogazione è una società di consulenza (Festo S.p.A.) che lo ha già utilizzato nell'ambito di progetti FSE o altre iniziative sviluppati sia sul territorio della Provincia autonoma di Bolzano sia a livello nazionale.
A partire da gennaio 2006, sempre nell'ambito del progetto Frame, in 4 delle aziende in cui è stato applicato il dispositivo, sono partire delle attività formative destinate a sviluppare le competenze del personale over 50 occupato al fine di fargli ricoprire un ruolo di trainer nei processi di trasferimento del know how. Tali attività si sono concluse con la formazione di 40 trainer attualmente impegnati in un processo di trasferimento di know how e di formazione intergenerazionale.
Nell'erogazione dei BdC sono stati impegnati diversi consulenti esperti sia in analisi organizzativa (definizione di sistemi di ruoli e relative competenze) sia in analisi fabbisogni e formazione.
Il BdC può risultare ancora di complessa introduzione nell'ambito della programmazione e dell'organizzazione interna delle imprese, laddove i tempi e la struttura dell'intervento possono essere in alcuni casi ancora poco conciliabili con le esigenze interne.

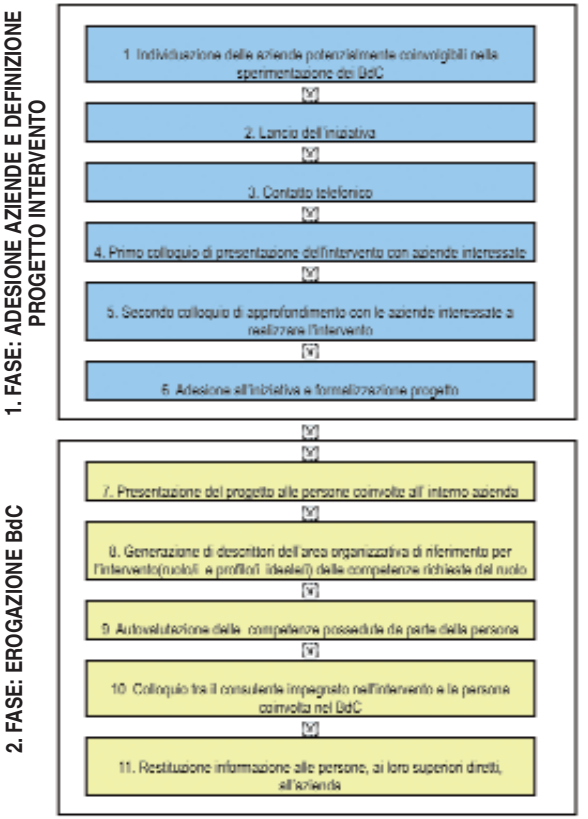
Destinatari del servizio
I destinatari del servizio sono i *lavoratori occupati.* Nell'ambito dell'Azione 2 del progetto Equal Frame il BdC è stato erogato a favore di:

- donne con un'età uguale o maggiore a 45 anni e uomini con un'età uguale o maggio-

plicazione del dispositivo permette di creare le condizioni per accompagnare processi che richiedono uno sviluppo delle competenze e, quindi, accompagnare processi di cambiamento organizzativo.
La complessità di tali percorsi rimane un elemento di criticità da sviluppare nell'ambito della definizione del dispositivo stesso.

Caratteristiche organizzative

Soluzioni organizzative, strutture, processi, ruoli dedicati e competenze richieste
I 144 BdC sono stati erogati a lavoratori occupati in aziende che *hanno aderito* alla sperimentazione di tale metodologia proposta nell'ambito dell'azione 2 del progetto Equal Frame.
Dal punto di vista organizzativo l'erogazione dei BdC si è configurata come la seconda fase di un articolato processo che, a monte, comporta l'individuazione delle aziende e la definizione di un progetto di intervento.
Il processo può essere così schematizzato:



La fase "*Adesione aziende e definizione di un progetto di intervento*" è propedeutica all' "*Erogazione BdC*". Essa potrebbe avere una configurazione più "snella" rispetto a quella sperimentata nel progetto Frame qualora esistesse già una "domanda" definita, ossia una o più aziende interessate alla realizzazione dei BdC.
Le attività in cui si articola la fase "*Adesione aziende e definizione di un progetto di intervento*" sono le seguenti:

1. *individuazione di aziende potenzialmente coinvolgibili nella sperimentazione dei BdC*: utilizzando le informazioni e la rete delle conoscenze della società capofila del progetto Frame (CTM, struttura di emanazione dell'Assoimprenditori della Provincia autonoma di Bolzano) vengono individuati i nominativi delle aziende potenzialmente coinvolgibili nello sviluppo dell'iniziativa (circa 550 aziende);

2. *lancio dell'iniziativa*: l'iniziativa viene pubblicizzata attraverso diversi canali (e-mail dirette alle aziende associate da Assoimprenditori, newsletter *Mondoimpresa*, presentazioni *pubbliche nel corso di convegni, ecc.*);

3. *contatto telefonico*: le aziende potenzialmente coinvolgibili (elenco delle 550 più altre aziende non associate che hanno richiesto ad Assoimprenditori di essere coinvolte nell'iniziativa dopo che ne sono venute a conoscenza dalla *newsletter*) vengono contattate telefonicamente. Il contatto telefonico prevede che un consulente presenti l'iniziativa ad un referente aziendale (direttore del personale o amministratore delegato) e, nel caso questo sia interessato, fissi un colloquio per presentare in modo più approfondito l'iniziativa e discutere in quale ambito/area organizzativa svilupparla;

4. *primo colloquio*: viene realizzato un primo colloquio con le aziende interessate che hanno accettato di incontrare i consulenti del progetto Frame. Durante i colloqui, della durata di circa un'ora, viene dapprima presentata l'iniziativa Equal, quindi il progetto Frame, la metodologia che si intendeva utilizzare nella sperimentazione, i benefici derivanti all'azienda e al lavoratore coinvolto dalla realizzazione dei BdC; a fronte di una conferma di interesse da parte dell'azienda si avvia una riflessione su quale concreta configurazione potrebbe avere l'intervento in quella specifica azienda (persone da coinvolgere, tempi, ecc.). Complessivamente 52 aziende hanno realizzato un primo colloquio con i consulenti della società partner del progetto Frame incaricata di realizzare la sperimentazione (Festo S.p.A);

5. *secondo colloquio*: con le aziende che, al termine del primo colloquio, hanno confermato il loro interesse alla sperimentazione, viene realizzato un secondo colloquio, nel quale si precisa quale configurazione potrebbe avere l'interevento anche attraverso un confronto con un referente dell'area organizzativa interessata (n° di lavoratori da coinvolgere, ruoli ricoperti, aree organizzative, ecc.). Complessivamente 12 aziende hanno realizzato un secondo colloquio con i consulenti della società partner del progetto Frame incaricata di realizzare la sperimentazione;

6. *adesione all'iniziativa e formalizzazione progetto*: a partire dalle informazioni acquisite e dalle linee di orientamento condivise la società incaricata di sviluppare la sperimentazione elabora un progetto di intervento. Il progetto viene sottoposto ad un capo-

commessa appositamente individuato dall'azienda, che provvede al riesame interno. Il progetto, nella versione rivista e condivisa viene quindi rilasciato e costituisce l'output della prima fase del processo. Complessivamente 9 aziende hanno aderito alla sperimentazione ed i consulenti della società incaricata di realizzare la sperimentazione hanno elaborato, per ogni azienda, uno specifico progetto.

7. *presentazione del progetto alle persone coinvolte all' interno azienda*: il progetto di intervento viene presentato da un consulente Frame alle persone che saranno direttamente coinvolte nella realizzazione dei BdC e a quelle da cui esse dipendono (obiettivi, finalità, metodologia, impegni reciproci);

8. *generazione di descrittori dell'area organizzativa di riferimento per l'intervento, del ruolo/i e profilo/i ideale*: attraverso un colloquio (nel caso in cui il ruolo sia ricoperto da una persona) o un focus group (nel caso in cui sia invece ricoperto da più persone) condotti da un consulente Frame, vengono acquisite informazioni sull'organizzazione e sul funzionamento dell'area nella quale si colloca il ruolo che ricoprono le persone coinvolte, sul ruolo in questione e sul profilo ideale delle competenze richieste dal ruolo stesso. Le informazioni così acquisite sono quindi rielaborate nei seguenti documenti:

- breve descrizione dell'area nella quale si colloca il ruolo;
- *job description* del ruolo (in cui si precisa scopo, principali aree di responsabilità, meccanismi operativi che applica, eventuali risultati numerici che è atteso produca);
- profilo di competenze ideale del ruolo costruito con la/le persone coinvolte utilizzando un software specifico (Festo Competence™) che fornisce una guida strutturata per passare dal profilo di ruolo al profilo delle competenze richieste dallo stesso.

I documenti vengono di norma sottoposti ad una condivisione da parte di coloro che hanno fornito le informazioni (in taluni casi la rielaborazione e condivisione è contestuale all'acquisizione delle informazioni);

9. *autovalutazione*: sempre con l'ausilio del software Festo Competence™ nel quale sono state riversate le informazioni precedentemente *elaborate* la persona autovaluta le competenze concretamente possedute rispetto a quelle richieste dal ruolo ricoperto; durante lo svolgimento dell'autovalutazione il consulente Frame fornisce assistenza alla persona che dovrebbe comunque arrivare a questo momento già preparata, ossia avendo già fatto un'autoanalisi sulla base di quanto emerso nella fase precedente.

10. *colloquio*: le persone che hanno già completato l'autovalutazione sono invitate a realizzate un colloquio con un consulente Frame. Durante il colloquio il consulente dapprima acquisisce una serie di informazioni sulla persona (percorso formativo e professionale, vissuti organizzativi, progetti personali), passa quindi a discutere con la persona i risultati dell'autovalutazione e, infine, anche alla luce delle informazioni acquisite nella prima parte del colloquio, attiva una riflessione finalizzata a definire un piano di sviluppo delle competenze della persona che tenga conto dei diversi elementi in campo;

11. *restituzione informazione alle persone, ai loro superiori diretti, all'azienda*: le informazioni acquisite durante l'autovalutazione ed il successivo colloquio, vengono elaborate dal consulente Frame e restituite in diverse forme e modalità:

- *Report personale e riservato per ciascun partecipante,* contenente una rielaborazione *scritta* delle informazioni emerse in tutte le fasi del processo svolto e il "piano individuale" di sviluppo delle competenze;
- *Report di sintesi per la committenza*, come base per le attività di socializzazione dei risultati. Il report di sintesi contiene i risultati della sperimentazione, elaborati in forma sintetica, anonima, statistica e presentati in una logica di sviluppo delle persone, ed indicazioni inerenti eventuali problemi di tipo organizzativo e gestionale segnalati dalle persone. Nel report è contenuto il profilo globale delle competenze dei lavoratori coinvolti nel progetto, mappa dei bisogni formativi e costituisce la base per la definizione di piani di sviluppo delle competenze aziendali.

L'applicazione del dispositivo prevede che si attivino processi di feedback aventi diversi *oggetti*; più precisamente:

- revisione del progetto in cui si inscrive l'applicazione dei BdC (si veda attività n. 6), processo che coinvolge la direzione aziendale e la consulenza;
- revisioni dei descrittori dell'area organizzativa di riferimento per l'intervento, del ruolo/i e profilo/i ideale (attività 8); i descrittori sono prodotti dalla consulenza rielaborando informazioni che emergono durante l' attivazione di gruppi di lavoro. I descrittori, una volta definiti, devono essere revisionati;
- informazioni per l'azienda su andamento dell' applicazione del dispositivo, in termini organizzativi (dispositivi erogati, persone coinvolte, tempi, ecc., durante tutto lo svolgimento delle attività 7-10), processo che coinvolge la consulenza e la direzione aziendale;
- informazioni alle persone ed all'azienda inerenti i risultati dell'applicazione del dispositivo, informazioni che vengono fornite con modalità e in forme distinte (attività 11) processo che coinvolge la consulenza, i lavoratori e l'azienda.

Sono attivi inoltre dei processi di feed back nella *relazione* che si costruisce tra consulente e singolo lavoratore; in particolare durante il colloquio (attività 10).

L'applicazione del dispositivo comporta la costituzione di un gruppo di professionisti, in genere almeno 2 persone (il numero dei professionisti dipende dal numero di bilanci che devono essere realizzati e dal tempo entro cui devono essere realizzati). In ogni caso si tratta di un piccolo gruppo di professionisti con consolidata esperienza professionale e competenze professionali specifiche, che opera presso le singole aziende che aderiscono allo sviluppo dell'iniziativa e lì incontrano la direzione e i lavoratori sia individualmente che in work group.

Lo sviluppo dei profili di competenze dei professionisti coinvolti, rimane un elemento di sviluppo del dispositivo.

Le modalità di sviluppo delle attività devono essere adeguatamente pianificate dalla consulenza, poiché coinvolgono personale occupato.

I consulenti impegnati nello svolgimento delle attività in cui è articolato il processo

hanno una consolidata esperienza nelle aree della consulenza aziendale, analisi fabbisogni formativi, progettazione interventi di sviluppo e cambiamento organizzativo, bilancio di competenze, progettazione formativa, erogazione di attività formativa, gestione di gruppi di lavoro.
Il gruppo dei consulenti applica il dispositivo all'interno dell'azienda coinvolgendo un certo numero di lavoratori. I lavoratori da coinvolgere sono definiti con la direzione aziendale e secondo le linee previste nel piano di intervento e nel progetto che è stato condiviso con la direzione e illustrato ai lavoratori (si vedano attività 6 e 7 del processo). La complessità di tali relazioni richiede l'analisi anche di ulteriori livelli di relazione intra-organizzativa, quali il rapporto tra funzioni interne, le relazioni sindacali e, come già esposto, il livello di contrattazione psicologica.

Analisi del dispositivo

Natura e struttura del percorso di bilancio
Il BdC sperimentato nell'ambito del progetto Equal Frame è erogato alla persona, in questo caso, al lavoratore occupato. La modalità di accesso all'erogazione del BdC sperimentata nell'ambito del progetto non è libera, ma "regolata". In sostanza il BdC è erogato a lavoratori occupati in aziende che hanno aderito ad un progetto che ne prevede l'utilizzo e che specifica le condizioni di erogazione (quali lavoratori coinvolgere, ruoli organizzativi, ecc.). In genere i lavoratori coinvolti nei BdC appartengono a specifiche aree organizzative interessate da cambiamenti di diversa natura che si riflettono sui sistemi di ruoli e delle relative competenze. Coloro che partecipano al BdC lo fanno a seguito di una adesione all'iniziativa, che segue una approfondita presentazione del progetto, processo di attuazione, strumenti utilizzati e benefici che deriveranno dall'utilizzo del BdC per il lavoratore e per l'azienda.
Il beneficio derivante al lavoratore dalla realizzazione del BdC è rappresentato dalla possibilità di riflettere, in modo articolato, sulla propria situazione professionale e sulle prospettive future, attraverso lo sviluppo di un progetto professionale finalizzato a migliorare la propria employability.
Il beneficio derivante all'azienda dalla realizzazione dei BdC è rappresentato dalla possibilità di utilizzare le informazioni contenute nel *report di sintesi per la committenza* per impostare un piano di formazione o attivare altre misure finalizzate allo sviluppo delle loro competenze.

Funzione, valore e significato attribuiti al processo narrativo e di ricostruzione
Il BdC rappresenta per le persone un'occasione per chiarire e riflettere sulla propria esperienza professionale, le proprie potenzialità, le proprie aree di miglioramento. Tutto ciò avviene attraverso un processo in cui dapprima il lavoratore descrive (e quindi riflette), singolarmente o in gruppo, il ruolo ricoperto e ne focalizza competenze e profilo ideale e quindi passa ad autovalutarsi rispetto al ruolo ed ad elaborare, considerando le proprie aspirazioni, curriculum ecc., un progetto professionale.

Attraverso il BdC il lavoratore occupato, considerando le competenze possedute, le proprie aspirazioni e le competenze attese/richieste da determinati ruoli organizzativi diviene consapevole di quali orientamenti dovrebbe imprimere allo sviluppo delle proprie competenze ed ha l'opportunità di farlo con una persona esperta, che conosce la situazione organizzativa e l'azienda ma che è *esterna* all' azienda stessa, riflettendo, quindi, con una libertà che non potrebbe avere se un analogo servizio fosse offerto, ad esempio, dalla direzione aziendale.

Concetto di progetto e rapporto tra aspetti ricostruttivi e sviluppi progettuali
Il progetto professionale è finalizzato ad aumentare l'*employability* della persona innanzi tutto rispetto ai ruoli organizzativi dell'impresa in cui è occupato. La ricostruzione delle competenze possedute, delle esperienze, delle aspirazioni personali non produce automaticamente un "progetto professionale": questo invece è frutto di una riflessione sviluppata dalla persona con ausilio di un consulente su situazione professionale attuale e situazione professionale auspicata – auspicabile. Ne possono nascere anche, in taluni casi, riflessioni su un cambio radicale di rotta dal punto di vista professionale.

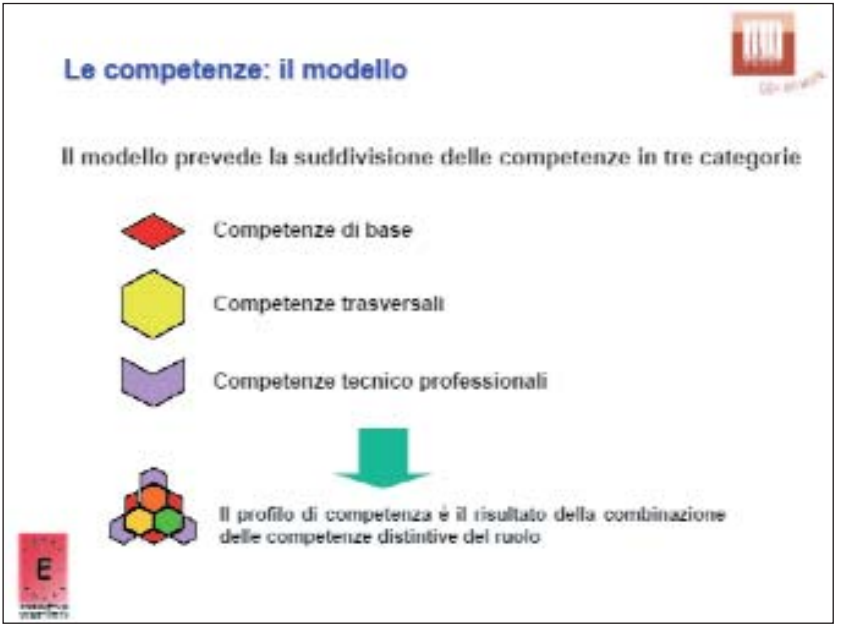
Tipologia di strumenti utilizzati
Il BdC prevede l'utilizzo dello strumento del colloqio o focus group nell'attività di descrizione del ruolo e del profilo di competenze, dell' autovalutazione, con ausilio di un sistema appositamente predisposto denominato Festo Competence™ e, successivamente, del colloquio.

Risultati attesi e prodotti
I documenti prodotti quale esito del BdC sono 2:
- *Report personale per ciascun partecipante*, con quanto emerso in tutte le fasi del processo svolto;
- *Report di sintesi per la committenza* come base per le attività di socializzazione dei risultati.

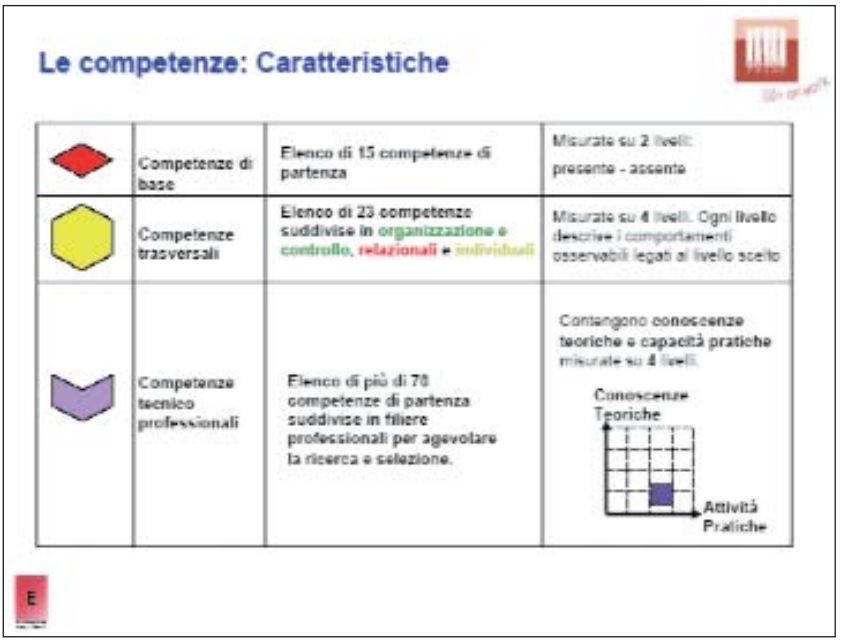
Entrambi i report vengono realizzati ad opera del consulente Frame ed hanno una struttura definita.

Analisi delle competenze

Concetto di competenza adottato nei dispositivi analizzati
Il concetto di "competenza" utilizzato nel BdC si richiama a quello dell'ISFOL e alla "classica" tripartizione in "competenze" di base, trasversali, tecnico-professionali. Le competenze consistono in conoscenze, capacità, atteggiamenti.
Come già esplicitato nella descrizione del processo di applicazione del dispositivo (si veda il paragrafo "Soluzioni organizzative, strutture, processi, ruoli dedicati e competenze richieste") nella *generazione di descrittori dell'area organizzativa di riferimento per l'intervento, del ruolo/i e profilo/i ideale si utilizza tale modello delle competenze.*



Ognuna delle competenze è dotata di una descrizione ed è articolata in livelli, che ne consentono la valutazione.



Con l'ausilio di questo modello è possibile definire i profili di competenza dei ruoli e creare le condizioni perché si realizzi l'autovalutazione da parte delle singole persone.

Metodi di analisi delle attività

Con la persona o con il gruppo si fa dapprima un inquadramento della posizione nell'ambito della organizzazione aziendale in esame. Si verificano successivamente quali sono i principali processi in cui la posizione è coinvolta, le responsabilità derivanti, la natura dei rapporti (nella logica cliente-fornitore) i principali indicatori di performance (ovviamente se esistenti).

Rapporto tra competenze e attività

Partendo dalle singole aree di responsabilità definite dal profilo di ruolo si verifica, utilizzando il data base di Festo Competence quali competenze sono necessarie per una corretta gestione della responsabilità, eventualmente adattando la descrizione alla specifica realtà aziendale li dove la declaratoria standard proposta in Festo Competence non sia esauriente o sia troppo ampia.

Modalità di classificazione

Le competenze sono suddivise in tre categorie:

- di base: competenze giudicate irrinunciabili (secondo l'ISFOL) per l'accesso al mondo del lavoro europeo odierno (*employability*). Sono capacità apprese durante tutto l'arco degli studi dell'obbligo (es. lingua italiana) oppure capacità attualmente attese da "tutte" le aziende (per esempio la conoscenza del computer o le basi della informativa 626 per la sicurezza);
- trasversali: si intendono le caratteristiche che possono essere presenti in diversi ruoli professionali. Sono competenze più complesse da "apprendere" in quanto non si rifanno tanto ad un contenuto specifico bensì ad un dato modo di agire (comportamenti);
- tecnico professionali: competenze specifiche, specialistiche, che caratterizzano un ruolo professionale aziendale.

Strumenti per l'analisi delle attività e per la ricostruzione delle competenze

Nell'autovalutazione e nel successivo colloquio la riflessione sulle competenze richieste e possedute è effettuata utilizzando dei descrittori univocamente definiti.

Il percorso che conduce alla produzione di tali descrittori è precedente all'autovalutazione ed al colloquio e si attiva (si veda il punto Soluzioni organizzative, strutture, processi, ruoli dedicati e competenze richieste nel paragrafo 2) immediatamente dopo la presentazione e approvazione del progetto di intervento in azienda.

Dal punto di vista tecnico-operativo i descrittori vengono prodotti attraverso una ricostruzione dei ruoli organizzativi e delle competenze richieste (di base, trasversali, tecnico-professionali), realizzata con la partecipazione di coloro che ricoprono il ruolo in questione, attraverso un colloquio (nel caso in cui il ruolo sia ricoperto da una persona) o focus group (nel caso sia ricoperto da più persone). A questa prima ricostruzio-

ne segue una definizione del profilo ideale delle competenze del ruolo proposta dai consulenti Frame che deve essere condiviso, oltre che dalle persone interessate, anche dalla direzione aziendale.
Le persone, nel momento in cui si autovalutano o riflettono con il consulente durante il colloquio utilizzano descrittori delle competenze che essi stessi hanno contribuito a definire.
È attraverso una riflessione centrata sui contenuti del ruolo e sulle attività che coinvolge gruppi di lavoro che vengono identificate le competenze componenti il profilo ideale del ruolo.
Rimane complessa ovvero particolarmente delicata, la trasposizione del lavoro svolto a livello individuale, a quello organizzativo ovvero il trasferimento di analisi e considerazioni operate con i singoli lavoratori e riportate quindi nella sintesi generale di una diagnosi organizzativa.

Rapporto tra auto ed eterovalutazione
La presenza o meno di un momento di eterovalutazione dipende soprattutto dalla cultura aziendale e dalle dinamiche organizzative. In taluni casi può essere previsto un momento di eterovalutazione del superiore diretto della persona coinvolta nel bilancio o di un altro soggetto, ma questo solo se contribuisce a dare valore aggiunto al servizio e se le condizioni di contesto sono favorevoli.
In sostanza il dispositivo prevede un'*autovalutazione* delle competenze possedute che è realizzata dalla persona con l'eventuale *supporto* di uno dei consulenti componenti il gruppo di lavoro.
Durante il *colloquio* (che segue l'autovalutazione) il consulente non attiva processi di eterovalutazione ma di *riflessione* con la persona su una serie di oggetti (esperienza professionale, risultati autovalutazione, ecc.). Non è prevista una valutazione delle competenze possedute dalla persona da parte del consuente.
Può esserci un momento di eterovalutazione delle competenze se il progetto in cui si inscrive l' applicazione del dispositivo prevede che il superiore diretto della persona impegnata nel BdC esprima una valutazione di questo tipo; in questo caso la valutazione è funzionale allo sviluppo della riflessione che la persona e il consulente realizzano nel colloquio.

ASSESSMENT CENTER:
Dispositivo prodotto e ricostruito dalla PS IT-G2-SIC091 – STEP

Caratteristiche generali

Motivazioni e finalità generali del dispositivo esaminato
La BBJ Consult AG rappresentanza italiana fa parte di una Società per Azioni internazionale, e si occupa di consulenza, ricerca, formazione e innovazione metodologica. Sia nei progetti europei, che in quelli nazionali, le attività destinate a giovani hanno

spesso avuto come punto di riferimento il modello delle Scuole della seconda opportunità, iniziativa europea che dal 1997 in poi ha introdotto in diverse città d'Europa un approccio pedagogico informale, basato sul potenziamento delle competenze personali e sull'inserimento lavorativo di giovani in situazioni di svantaggio.
L'Assessment Center del potenziale si è rivelata una metodologia perfettamente in linea con questo orientamento e per questo è stata sperimentata in Italia da BBJ in vari contesti del recupero della marginalità sociale. Tra i progetti in cui l'Assessment Center è stato sperimentato ci sono anche quattro EQUAL:

- Progetto EQUAL settoriale PASSSO – Partnership settoriale scuole della seconda opportunità (2001-2005). L'AC è stato rielaborato e adottato come metodologia di orientamento nelle tre scuole libere previste dal progetto delle città di Roma, Palermo e Reggio Calabria;
- Progetto EQUAL territoriale SCI – Sostenere la competitività individuale per il rafforzamento nella posizione lavorativa di immigrati residenti nel territorio di Bologna;
- Progetto EQUAL territoriale GOING – Occupabilità e integrazione dei giovani in aree con disagio sociale;
- Progetto EQUAL territoriale STEP – Scuola territoriale per artisti emergenti. Quest'ultima esperienza sarà il punto di riferimento del seguente studio di caso.
- Progetto Leonardo Pilota Edycate – Empowering disadvantaged young adults for traditional Craft activities and Agro Tourism through work-based E-learning, destinato a rafforzare le possibilità di inserimento lavorativo di giovani residenti in aree rurali, principalmente tramite iniziative di autoimprenditorialità;

Obiettivo del progetto EQUAL STEP

L'obiettivo del progetto STEP, di cui qui si analizza il dispositivo sperimentato dell'Assessment Center, è di sostenere il processo di inclusione sociale dei giovani che risiedono in aree urbane degradate, dove il rischio di devianza è alto, promuovendo al tempo stesso la creazione delle condizioni per l'inserimento lavorativo di questi giovani attraverso il miglioramento delle loro potenzialità.
Scopo dell'intervento è quindi di ridurre e di tentare di trovare una soluzione al disagio sociale dei giovani del territorio, facendo sì che sia possibile per loro scoprire le potenzialità nascoste, e fare di conseguenza una scelta consapevole sulle opzioni lavorative disponibili, permettendo loro anche di accumulare competenze spendibili sul mercato del lavoro.
La parola chiave per raggiungere l'obiettivo è competenza informale, cioè quel bagaglio di capacità che le persone hanno o riescono a sviluppare in contesti differenti da quelli dell'educazione formale. Le competenze informali non sono ancora riconosciute e valorizzate nel contesto nazionale, regionale e locale, mentre potrebbero costituire la chiave di volta di molti interventi mirati alla riduzione del disagio sociale.
L'area di riferimento di STEP è quella metropolitana di Palermo, caratterizzata da altissimi livelli di disoccupazione giovanile, soprattutto per chi non ha qualifiche formali o ha titoli di studio cosiddetti "deboli". Inoltre, nella stessa area metropolitana esistono fratture sociali significative tra i diversi quartieri - degradati o meno, benestanti o meno,

che si concretizzano in fenomeni di segregazione sociale significativi.
In un contesto come quello palermitano i rischi connessi a marginalità, esclusione e devianza sociale sono molto alti, e l'interazione tra ambiente sociale e le illusioni di una vita da protagonisti venduta dai mezzi di comunicazione costituiscono un mix di elementi rischiosi per lo sviluppo personale e sociale dei più giovani.
STEP si introduce sul territorio come un'iniziativa in grado di produrre un impatto significativo attraverso l'apertura di un Centro, operativo e simbolico, sia rispetto alla possibilità di professionalizzare ragazze e ragazzi nel settore dello spettacolo, al di là delle facili illusioni dei mass media, sia come iniziativa di integrazione fra giovani provenienti da contesti culturali molto differenti. Sono state a questo scopo previste azioni efficaci, accanto a quelle portate avanti da attori a carattere più marcatamente "di quartiere", per tirare fuori ragazze e ragazzi dal disagio in cui si trovano, migliorando le competenze professionali e avviando il processo di empowerment, anche attraverso lo scambio e l'incontro tra contesti culturali e sociali differenti.
Il Centro STEP per un periodo piuttosto lungo (circa un anno) è stato in un luogo simbolo, lo Spazio Montevergini, al centro di Palermo, che nasce come punto libero di raccolta delle istanze culturali cittadine, non "occupato" da pregiudizi e quindi ideale per lo sviluppo della creatività e delle professionalità del target STEP. Da qualche mese il Centro STEP si è spostato al Teatro Orione di Palermo, dove è stato possibile per i ragazzi organizzare e portare in scena dei veri e propri spettacoli di teatro/danza/prosa quali risultati dei laboratori artistici da essi frequentati durante l'arco del progetto.

Come nasce l'Assessment Center

Per capire meglio la metodologia dell'Assessment è necessario farne un po' la storia. Si tratta di un metodo messo a punto originariamente per i piloti e i marconisti nella Prima Guerra Mondiale, che ha acquisito popolarità negli anni Cinquanta grazie al successo conseguito come procedimento di assunzione dei dirigenti nelle società nordamericane.
Negli anni Ottanta e Novanta, quasi tutte le grandi imprese europee e statunitensi hanno utilizzato gli AC per selezionare i quadri intermedi e i vertici aziendali poiché, rispetto ai tradizionali test di assunzione, alle interviste e ai colloqui, il metodo consente di ottenere indicazioni precise sulle competenze direttive e manageriali.
Gli AC si sono rivelati uno strumento molto utile per valutare le competenze lavorative e quindi, a partire dagli anni Novanta, sono stati utilizzati anche per l'orientamento professionale dei giovani. La simulazione delle reali esigenze professionali consente di individuare in tempi piuttosto brevi i punti di forza e le preferenze personali e di acquisire informazioni sulle competenze sociali.
A partire dai primi anni Novanta, gli AC sono stati utilizzati dagli Uffici del Lavoro dei Paesi Bassi su tutto il territorio nazionale per valutare il potenziale dei giovani disoccupati. In Germania, un numero crescente di istituti e di progetti di formazione professionale prevede l'applicazione di questa metodologia per stabilire i punti di forza e le capacità nel quadro dell'orientamento professionale dei giovani in situazione di svantaggio.

Motivazioni della scelta dell'Assessment

Le motivazioni che hanno indotto la PS ad adottare una metodologia come quella dell'Assessment Center in questo progetto sono consequenziali rispetto ai risultati attesi:

- offrire ai giovani in situazioni di marginalità e a rischio di devianza sociale un percorso alternativo a quanto si prospetterebbe loro in situazioni cosiddette "normali". Questo percorso, al contempo di orientamento e formazione, vuole, a livello generale, agire sul territorio, diventando un importante punto di riferimento per i giovani grazie anche all'istituzione di un centro STEP; mentre a livello individuale l'accento è posto sull`empowerment dei beneficiari, attraverso lo sviluppo delle potenzialità e delle aspirazioni individuali;
- realizzare un percorso integrato, di orientamento e formazione, che possa essere anche replicato in situazioni analoghe.

La metodologia dell'Assessment Center del potenziale si presta perfettamente ad essere adattata a obiettivi quali quelli descritti. Si tratta infatti di un metodo trasparente e condiviso che punta al riconoscimento di competenze difficili da misurare in contesti classici di istruzione e formazione, e che gioca un ruolo importante rispetto al processo di empowerment dei beneficiari.

Periodo di funzionamento e dimensioni del dispositivo (impatto per la struttura in termini di pregnanza quali-quantitativa)

La metodologia dell'AC è stata inserita nel progetto STEP in tre fasi distinte:

1. adattamento della metodologia. Nella fase di progettazione l'AC era stato inserito come metodologia di orientamento formativo e professionale. Successivamente, il coordinamento del progetto e la professionista che si occupa della metodologia, hanno adattato gli strumenti alla situazione di progetto, preparato nuovi compiti da utilizzare nelle simulazioni e stabilito un piano temporale di attività.

2. formazione formatori. Nelle fasi iniziali di svolgimento del progetto i formatori sono stati formati alla metodologia dell'AC. Questa preparazione era finalizzata a formare gli osservatori e le osservatrici che avrebbero erogato l'AC. La formazione ha interessato 20 operatori/operatrici all'interno della partnership.

3. Erogazione. La fase di erogazione non è ancora stata ultimata (il progetto STEP termina infatti il 30 giugno 2008), ma interesserà i destinatari del progetto che decideranno di frequentare la fase di accompagnamento al lavoro, per un totale di 4 sessioni da una settimana.

Complessivamente, si può stimare che l'applicazione pratica del dispositivo dell'AC richieda complessivamente un arco temporale di 5 mesi, su 30 di progetto (poco più del 16% del tempo totale). L'impatto atteso sugli attori del progetto era molto alto, trattandosi di attività realizzate comunque in un arco di tempo ristretto ed effettuate in maniera intensiva. Sebbene non sia ancora stata realizzata la valutazione finale del progetto STEP, che si concluderà a giugno 2008, si può già comunque affermare che sugli attori coinvolti (sia i formatori che i giovani destinatari finali dell'AC) l'impatto è

stato molto positivo e la metodologia giudicata dagli stessi partecipanti molto interessante ed utile.

FASI	Attività	Tempo
Fase 1	Formazione dei formatori: 20 ore totali	1 settimana
Fase 2	Erogazione: Individuazione delle competenze dei giovani destinatari per dare loro la possibilità di orientarsi verso quei percorsi di studio/lavoro più consoni alle loro potenzialità Azioni di orientamento alle attività durante lo stage che i ragazzi svolgono a Berlino	5 mesi in totale

Destinatari del servizio

I destinatari sono i giovani iscritti al progetto, di età compresa tra i 28 e i 30 anni, disoccupati, molti provenienti dai quartieri periferici e più degradati di Palermo, tutti con aspirazioni e/o hobby rispetto al mondo dello spettacolo.

Caratteristiche organizzative

Soluzioni organizzative, strutture, processi, ruoli dedicati e competenze richieste

I partecipanti, suddivisi in piccoli gruppi (in genere da 6 a 12), devono svolgere una serie di esercizi pratici, come ad esempio giochi di ruolo, esercizi di costruzione, simulazioni, esercizi di presentazione, durante i quali vengono osservati da esperti che hanno seguito una formazione specifica. Seguono dei colloqui individuali, nei quali si individua, con la partecipazione dell'interessato, un profilo di competenze che fa da base per i percorsi formativi e/o professionali successivi.

Il modulo completo dell'Assessment Center ha una durata di quattro giorni. Ogni giorno si affrontano dei contenuti ai quali vengono affiancati dei compiti. Per ciascun compito vengono precedentemente stabiliti tra gli esperti che partecipano all'AC, i criteri di osservazione che vengono illustrati, prima dello svolgimento dei compiti, ai candidati/partecipanti.

Una spiegazione a parte merita la formazione del personale che conduce l'AC. In genere si tratta di psicologi o professionisti che hanno seguito una formazione specifica. La conduzione richiede infatti una regia minuziosa che, pur non lasciando nulla al caso, sappia all'occorrenza fronteggiare creativamente l'imprevisto.

Metodologicamente inoltre la sequenza delle tappe è molto importante, perché quanto più è rigorosamente rispettata, tanto meno si verificheranno incidenti di percorso. Il rigore metodologico risulta fondamentale fin dal momento progettuale, pena la qualità dei risultati.

Si può affermare che lo svolgimento di un Assessment Center deve soddisfare due dimensioni:

- personali: a. competenze tecniche; b. comportamenti e caratteristiche psicoattitudinali;
- organizzative: a. competenze organizzative e collettive; b. risultati di una performance efficace.

Per quanto invece riguarda la struttura per lo svolgimento dell'AC nel progetto STEP non è stata necessaria una struttura particolare: fondamentali sono in questo caso

come questo, in cui ci si trovava di fronte a competenze trasversali, le risorse e le competenze del personale chiamato a svolgere questa attività. Va comunque evidenziato che nel caso di AC condotto per l'individuazione di competenze tecnico - professionali che richiedano l'uso di particolari attrezzature (ad esempio falegnameria, meccanica, ecc.), la struttura in quel caso diventa un elemento importante per lo svolgimento delle sessioni.

Analisi del dispositivo

Motivazioni, condizioni di possibilità e benefici attesi (individuali e collettivi): perché, quando, con quali finalità si attiva il dispositivo

Il dispositivo si attiva nel caso in cui si ritenga opportuno offrire un servizio di consulenza e orientamento approfondito e personalizzato.

L'AC porta all'identificazione dei punti di forza e delle attitudini dei candidati/partecipanti durante la fase di orientamento.

Contrariamente a quanto accade con le consuete metodologie note in questo settore, l'Assessment Center si basa sul comportamento dei candidati/partecipanti durante delle simulazioni. Questa metodologia è da annoverare tra le più valide a garantire la verifica/diagnosi delle competenze e del potenziale di eventuali candidati e non costituisce un attestato o una perizia psicologica. Potremmo definirla come un "processo di verifica di gruppo" in cui vengono valutate le competenze chiave di individui da inserire nel mondo del lavoro o per intraprendere una formazione professionale.

Obiettivi dell'Assessment Center:

- individuare insieme al partecipante un profilo professionale orientato alle competenze individuali e alle caratteristiche personali;
- contribuire all'identificazione di un collocamento mirato e preciso nel campo del lavoro, della formazione o dell'aggiornamento.

Funzione, valore e significato attribuiti al processo narrativo e di ricostruzione

L'uso dei metodi tradizionali per la valutazione delle competenze, ad esempio i questionari, i test o le interviste sulla base di procedimenti ormai superati e su organizzazioni burocratiche, appare ormai poco promettente. Il metodo basato sull'Assessment offre invece la possibilità ai destinatari di dare un valore a ciò che stanno facendo, di vedere con maggiore chiarezza quali sono le proprie capacità e quali potrebbero essere quelle da sviluppare. L'Assessment è infatti un processo *orientato alle competenze,* in quanto la valutazione del target non è volta ad individuare deficit e/o punti di debolezza, ma a stabilire le potenzialità e i punti di forza dell'individuo.

L'AC è quindi una metodologia adeguata ed efficace per la crescita personale e per l'autodeterminazione del target, sia che si tratti di individui in situazione di svantaggio (giovani, disoccupati, ecc.) o in condizioni cosiddette normali (avanzamenti di carriera, trasferimenti ad altri incarichi all'interno di un'azienda e così via).

L'AC è poi soprattutto un metodo *orientato all'azione:* non è focalizzato sulla capacità di verbalizzare o di scrivere le possibili soluzioni, ma sull'elaborazione di compiti reali svolti sotto il controllo di professionisti. Ciò fa in modo che anche persone che hanno difficoltà a parlare e/o scrivere possano essere valutati in maniera equa, senza che questi "deficit" influiscano sulle loro reali capacità, potenzialità e competenze.
Il processo inoltre è *trasparente.* I partecipanti sono sempre informati su quanto sta per accadere: sono informati sull'obiettivo, sullo svolgimento del processo e sui criteri di osservazione dell'AC. Al termine di ciascun esercizio, i partecipanti ricevono un feedback sulla valutazione del comportamento osservato. Il parere elaborato al termine di un AC viene corretto tenendo conto *dell'auto-valutazione del partecipante* e viene firmato dall'osservatore/trice e dal soggetto osservato. In questo senso, gli AC non rappresentano una valutazione e un giudizio, quanto un servizio offerto ai partecipanti per programmare la rispettiva vita sociale e professionale futura. Il processo di auto-valutazione e crescita personale, stimolato dal rapporto trasparente e di responsabilità che si instaura tra osservato/a e osservatore/osservatrice, è importantissimo per la riuscita dell'Assessment.
Si tratta inoltre di un processo *sistemico.* Gli AC intesi come misure isolate hanno scarsa utilità; costituiscono una soglia di transizione alla qualificazione, alla formazione e alla professione e sono inoltre inseriti in un sistema di follow-up.
È *orientato all'apprendimento:* con la partecipazione agli AC, soprattutto se a farlo sono i giovani, si imparano a conoscere determinati campi professionali e i relativi requisiti. Ciò avviene sia durante gli esercizi previsti dagli AC, sia nel programma integrativo di orientamento professionale che viene svolto negli intervalli tra i singoli esercizi degli AC.
Il processo è *equo sotto il profilo culturale e in termini di genere.* L'AC, basato sul principio delle osservazioni multiple, sul coinvolgimento dei partecipanti al feedback e non su requisiti imposti in relazione alla competenza di percezione dell'osservatore, consente una valutazione quasi totalmente libera da stereotipi e pregiudizi.

Tipologia di strumenti utilizzati

- Primo colloquio individuale o di gruppo
  - formazione, esperienze professionali / aspettative/ tipo di formazione desiderata
  - informazione sulla metodologia
  - decisione se l'*Assessment* sia lo strumento giusto
- Assessment Center
  - compiti sotto osservazione
  - programma di orientamento
- Valutazione degli osservazioni
  - rapporti brevi
  - feedback individuale
- Certificato finale e colloquio finale

Risultati attesi e prodotti

Attestato Certificazione

Al termine del seminario viene rilasciato dalla struttura che ha messo in atto l'Assessment un attestato di certificazione delle competenze osservate nell'ambito del processo di Assessment Center del potenziale. Nel certificato vengono riportati i seguenti dati:

- Dati sulla/sul partecipante
- Dati sullo svolgimento dell'AC
- Data
- Luogo
- Responsabile
- Situazione di partenza / Domanda di partenza (Perché l'Assessment?) e obiettivi
- Incarichi AC adottati
- Descrizione sommaria
- Le più importanti dimensioni dell'osservazione
- Le (tre) più importanti caratteristiche personali osservate / competenze
- Natura della caratteristica / della competenza
- Esempio di comportamento
- Valutazione sommaria delle competenze
- Quali dimensioni si sono potute osservare singolarmente
- Quali competenze sono state riscontrate?
- Programmazione delle misure, accordo sull'obiettivo
- Firme

Analisi delle competenze

Il concetto di competenza da cui si è partiti in questo progetto è quello elaborato *dall'ISFOL in tema di competenze e standard formativi:* **"**La competenza è il patrimonio complessivo di risorse di un individuo nel momento in cui affronta una prestazione lavorativa o il suo percorso professionale. È costituita da un mix di elementi, alcuni dei quali hanno a che fare con la natura del lavoro e si possono quindi individuare analizzando compiti e attività svolte; altri invece hanno a che fare con caratteristiche "personali" del soggetto - lavoratore che si mettono in gioco quando un soggetto si attiva nei contesti operativi".

Allo stesso tempo occorre comunque aggiungere che la metodologia dell'Assessment center è fondata sull'esame delle "potenzialità" dell'individuo, cioè su quelle qualità che si manifestano sotto forma di competenza già esplicita ma anche su quelle che sono *in latenza, che ci sono ma debbono ancora manifestarsi nella realtà e che magari la persona che partecipa ad un Assessment non sa neppure di avere.* Si può di conseguenza affermare che nell'AC si parla di competenze in senso "esteso" e quindi non solo come "l'insieme di risorse (conoscenze, abilità, ecc.) di cui un soggetto deve disporre per affrontare efficacemente l'inserimento in un contesto lavorativo, e più in generale per affrontare il proprio sviluppo professionale e personale", ma anche di tutte quelle risorse non ancora sviluppate e note all'individuo stesso.

Un concetto che inoltre ha un'importanza fondamentale per questo dispositivo è la cosiddetta "competenza informale" cioè quel bagaglio di capacità che le persone hanno o riescono a sviluppare in contesti differenti da quelli dell'educazione formale. Un concetto questo che sta alla base di molte delle politiche europee e nazionali relative all'istruzione e alla formazione. Da vari anni infatti si discute dell'individuazione e della convalida dell'apprendimento non formale e informale mirando a rendere visibile e a valutare l'insieme completo di conoscenze e competenze di un individuo, indipendentemente da dove o come queste sono state acquisite. Le competenze informali nonostante tutti gli sforzi che l'Unione Europea sta facendo non sono ancora riconosciute e valorizzate nel contesto nazionale, regionale e locale. Anche se, così come sostenuto dal Consiglio d'Europa già nel 2004 l'individuazione e la convalida sono strumenti essenziali ai fini del trasferimento e dell'accettazione di qualunque risultato nell'apprendimento attraverso contesti diversi. Le competenze informali potrebbero essere la chiave di volta di molti interventi mirati alla riduzione del disagio sociale.

Metodi di analisi delle attività

I metodi di analisi delle attività che si svolgono durante un Assessment partono dal presupposto generale che sottende a questa metodologia: analizzare senza giudicare e senza idee preconcette. Uno di questi metodi applicati nell'AC è *l'Osservazione / Micro-osservazione:* gli esperti registrano dettagliatamente, quasi come se avessero una telecamera, le azioni e le parole dei partecipanti durante i compiti.

La micro-osservazione è diretta ad analizzare il modo in cui il partecipante sta eseguendo l'attività che gli è stata proposta. La micro-osservazione può essere diretta ad osservare (se ne danno alcuni esempi qui di seguito):

- la sistematicità di lavoro
- l'esatezza
- la motivazione
- la tolleranza alla frustrazione
- la comunicativa
- la capacità di lavorare in team
- la capacità a risolvere conflitti
- il problem solving
- la capacità di presentazione
- la comunicativa

Gli esperti classificano poi le proprie osservazioni in una griglia di criteri stabilita in precedenza, che è a conoscenza anche dei partecipanti stessi. I partecipanti fanno una propria *autovalutazione,* che viene discussa durante un colloquio di feedback insieme all'osservatore. Durante il colloquio si ravvisa anche se esiste una correlazione tra gli appunti presi dagli esperti durante l'osservazione e i parametri di osservazione. Si fa una prima valutazione e si scrive un rapporto breve. In base ai risultati di questa fase che potremmo definire attuativa viene tracciato un profilo individuale delle competenze per ciascun partecipante, che viene definito parere.

Nel corso di un esauriente colloquio conclusivo i risultati vengono discussi con il partecipante e firmati da entrambi (osservatore/trice e partecipante) e le ulteriori attività relative alla qualificazione, all'orientamento professionale e alla formazione vengono precisate in un piano individuale.

Rapporto tra competenze e attività

Prima dello svolgimento delle attività o compiti, è previsto (soprattutto se si tratta di un Assessment per individuare dei settori professionali prima dell'inizio di un lavoro) un cosiddetto "programma di orientamento", generalmente rappresentato da un testimone chiave che riferisce quali sono gli aspetti positivi e/o critici della sua professione. L'attività/compito si costruisce in base a questa testimonianza. Si ha in questo modo la possibilità di creare un legame diretto tra i partecipanti, che svolgeranno l'attività in simulazione, e la professione che è oggetto di Assessment. Si analizzano così le competenze chiave per la professione che si vuole valutare durante l'AC.

Modalità di classificazione

Prima dell'attività e quindi prima della micro-osservazione si procede ad una classificazione dei criteri riguardanti le competenze da analizzare. Tutti, anche chi sarà sottoposto a osservazione, sono a conoscenza dei criteri che saranno osservati. Un esempio può essere d'aiuto per comprendere meglio. Quella riportata qui sotto è la griglia di criteri per analizzare la *Sistematicità di lavoro:*

- si procura un quadro d'insieme su compito, situazione, materiale, attrezzi
- passa subito in modo strutturato alla preparazione ed esecuzione di compiti complessi
- provvede al chiarimento e all'orientamento dell'obiettivo
- analizza la situazione di partenza e le condizioni
- prepara il posto di lavoro in modo conforme
- fa una programmazione delle risorse e delle misure da prendere
- dispone le priorità
- si preoccupa di orientarsi con facilità sul proprio posto di lavoro
- distribuisce compiti, stabilisce le responsabilità
- tiene la documentazione in modo chiaro
- struttura la propria esposizione
- documenta determinate fasi del lavoro, fa annotazioni, fissa i risultati temporanei
- sfrutta pubblicazioni da consultare, Internet e altro
- non si perde nei dettagli
- controlla i tempi nel processo
- si preoccupa del controllo del risultato

Strumenti per l'analisi delle attività e per la ricostruzione delle competenze

Compiti: ai partecipanti vengono assegnati dei compiti a seconda delle competenze che si vogliono analizzare; i compiti sono da svolgere singoli o in gruppo. Esempi di compiti:

- Lavori manuali/ manualità fine
- Compito in team
- Il superprodotto

Rapporto tra auto ed eterovalutazione

Nel metodo dell'Assessment Center sono previsti 4 tipi di valutazione:

- auto-valutazione dei partecipanti;
- valutazione dei partecipanti da parte del/degli osservatori: si esprime sotto forma di rapporti brevi e feedback individuale;
- valutazione del seminario AC da parte degli stessi esperti che l'hanno condotto;
- valutazione del seminario AC da parte dei partecipanti.

Formalizzazione e validazione delle competenze trasversali
Dispositivo prodotto e ricostruito dalla PS BOL-004 – GOING

Caratteristiche generali

Contesto di riferimento: caratteristiche della struttura nella quale il dispositivo è inserito

Il dispositivo di validazione delle competenze di *Equal GOING*, finalizzato alla messa in trasparenza delle *soft skill competence based,* si colloca nell'ambito del sistema di azioni progettuali condotte sul territorio della Provincia Autonoma di Bolzano e, in particolare, concentrate, per le attività di sperimentazione dell`*Agenzia/Centro per il disagio e per la sperimentazione formativa*, sul territorio dei Comuni/Comprensori della Bassa Atesina, di Merano e nei Quartieri di Bolzano Europa e Don Bosco.

La strategia di intervento si sostanzia nella composizione e implementazione di attività, servizi e azioni che intervenengono direttamente sui fabbisogni interni dei fenomeni di disagio giovanile, attraverso un *set* integrato di dispositivi agenti sulle diverse dimensioni in cui il fenomeno discriminante si manifesta e strutturando azioni di concertazione e indirizzo sulle cause esterne, politiche e sociali, che lo determinano.

Il sistema integrato di servizi - finalizzato all'aumento dell'occupazione e reso disponibile sia sul territorio, sia sulla rete web - riguarda in modo puntuale:

- un modello per la rilevazione dei fabbisogni territoriali, l'attivazione delle competenze minime, la concertazione territoriale;
- l'analisi dei fattori e delle aree critiche che determinano il disagio giovanile;
- l'analisi e la mappatura delle competenze richieste dal mercato del lavoro locale;
- l'analisi e la definizione dei settori e delle aree territoriali con reali possibilità di creazione d`impresa, anche cooperativa;
- l'implementazione del *Centro Assessment, bilancio competenze e orientamento* per la valorizzazione e la messa in opera delle abilità, delle potenzialità e delle propensioni/aspettative personali dei giovani, come opportunità d`impresa, sviluppo di carriera e capacità relazionali.

In tale contesto e strategia di intervento si è proceduto alla definizione di un modello di formazione *competence-based* (*Unità Formative* centrate su *Unità di competenze*) e del dispositivo in oggetto per la messa in trasparenza delle competenze comunque acquisite, in coerenza con la prospettiva europea e nazionale della validazione/certificazione dei *learning outcomes* e del riconoscimento dei crediti formativi e professionali.
Tali specifiche direttrici di lavoro hanno capitalizzato gli esiti dell'azione progettuale denominata *"Le competenze trasversali – chiave d'accesso all'impiego in Europa" (SS-K-EE),* avente tra i propri obiettivi distintivi quello di individuare – in modo congiunto e sinergico tra i *partner* europei coinvolti - strumenti e meccanismi per l'orientamento e la formazione volti all'inserimento nel mondo del lavoro e di identificare le *soft skills/competenze trasversali* richieste dal MdL, con riferimento puntuale al *target* prescelto.

Motivazioni e finalità generali del dispositivo esaminato
Il sistema di offerta GOING di formazione *competence based* è coerente con la prospettiva del *Life long learning* e rappresenta un'opportunità di approfondimento e integrazione per destinatari del Progetto a loro volta portatori di saperi comunque acquisiti. Questa condizione ha condotto al centro dell'attenzione l'importanza di garantire, oltre al servizio dell'offerta formativa vero e proprio, una serie di servizi complementari finalizzati a consentire alle persone il riconoscimento/valorizzazione delle competenze di cui sono già in possesso.
Tale riconoscimento consente la realizzazione di una duplice funzione: da una parte facilitare l'orientamento e la scelta sulle singole Unità Formative (*Diagnosticare, Relazionarsi, Affrontare*), affinché siano reali opportunità di approfondimento ed integrazione rispetto ai propri fabbisogni formativi, dall'altra permettere la realizzazione di un successivo passaggio, quello della validazione delle competenze comunque acquisite – riferibili alle Unità di Competenze *Diagnosticare, Relazionarsi, Affrontare* - , a loro volta spendibili o commutabili in crediti formativi.
All'interno di tale *vision* si evidenzia *l'esigenza* di corredare i tracciati formativi previsti dal Progetto delle condizioni metodologiche necessarie a realizzare un *sistema di validazione degli apprendimenti comunque acquisiti*, favorendo - per le figure *target* - una più agevole fruizione dell'offerta formativa stessa e una patrimonializzazione e valorizzazione degli apprendimenti comunque acquisiti.
In considerazione di ciò si è ritenuto opportuno l'avvio di un *cantiere finalizzato alla messa a punto di un dispositivo di riconoscimento e validazione delle competenze sia operando a supporto di una fruizione personalizzata dell'offerta formativa del Progetto Equal GOING, sia agendo in linea con la prospettiva più ampia della definizione di un quadro nazionale di riferimento per la certificazione delle competenze comunque acquisite*.
La necessità di articolare un dispositivo per la messa in trasparenza delle competenze trasversali nasce dalla Fase 2 del progetto GOING, di analisi dei fabbisogni di competenza espressi dalle imprese industriali, artigianali, commerciali e artigianali della Provincia Autonoma di Bolzano: le competenze trasversali sono considerate "compe-

tenze chiavi" per l'ingresso, la permanenza e la crescita professionale dei Giovani in azienda.

Dalla ricerca effettuata e pubblicata a cura della Franco Angeli, emerge chiaramente di come i Giovani in ingresso nel mondo del lavoro siano attenti alle discipline tecnico professionali, ma non abbiamo consapevolezza e non investano nelle competenze trasversali.

Conseguentemente a quanto indicato, gli ambiti di intervento risultano articolati in ordine alle esigenze di contestualizzazione, applicazione e declinazione operativa di metodologie e strumenti coerenti con i principi e le indicazioni emerse in sede di ricognizione ed analisi del dibattito tecnico-scientifico e degli orientamenti istituzionali (*comunitari, nazionali e regionali*) in tema di validazione e riconoscimento delle competenze e dai lavori condotti in sede di confronto transnazionale *(SS-K-EE)*. Il percorso di lavoro si è sostanziato nella definizione di processo, procedure, format e strumenti per l'accertamento (tramite *evidenze* e tramite *esame*) e per la messa in trasparenza dei risultati di apprendimento (le competenze trasversali previste dalle UC *Diagnosticare, Relazionarsi, Affrontare*).

L'implementazione di un sistema di validazione delle competenze ha comportato, dunque, l'adozione di un dispositivo che:

- assicurasse piena coerenza con le indicazioni metodologiche espresse a livello europeo, adottando il *learning outcomes approach*, con riferimento ai contesti di elaborazione e prassi espressi alle diverse scale: contesto europeo (*EQF; ECVET*), quadro nazionale, sperimentazioni locali;
- adottasse il concetto di *Units* e delle sue componenti per la costruzione di standard di competenze relativi alle macro-competenze trasversali (*Diagnosticare, Relazionarsi, Affrontare*);
- correlasse i risultati di apprendimento conseguibili in ogni singola *UF* con quelli previsti e attesi dalle *Units* relative alle macro-competenze (*Diagnosticare, Relazionarsi, Affrontare*), definendo in questo modo un sistema in cui sia possibile disporre di un dispositivo di orientamento e di validazione delle acquisizioni (pregresse e finali) utile a fruitori e gestori del Progetto per comprendere con chiarezza e valorizzare percorsi di apprendimento diversificati e personalizzati.

Periodo di funzionamento e dimensioni del dispositivo

Il livello attuale di implementazione del dispositivo non consente una indicazione puntuale della qualità e del livello di impatto organizzativo del suo funzionamento.

Il dispositivo viene estratto all'interno delle fasi del progetto GOING, che prevedono l'Assessment Center delle competenze e il rafforzamento delle competenze trasversali "carenti" all'interno di percorsi di qualifica professionale, con ore frontali in aula e momenti di autoformazione FAD.

Destinatari del servizio

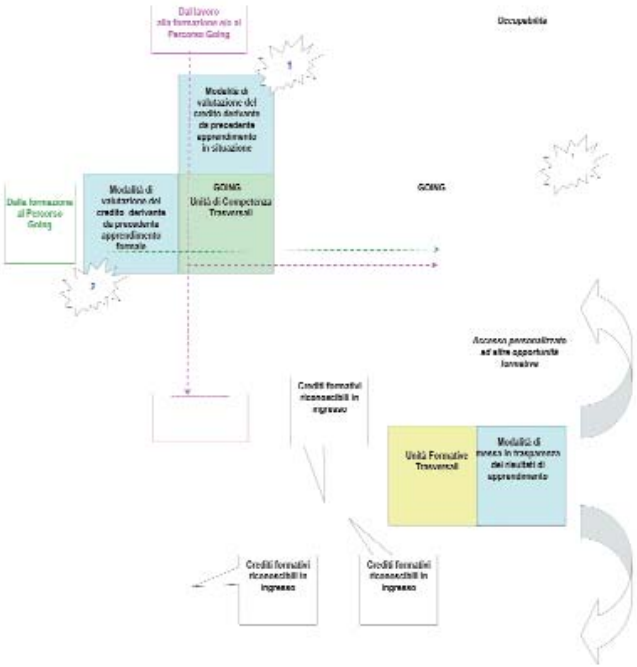
Il dispositivo di validazione delle competenze trasversali in oggetto interessa in linea generale:

- persone che hanno partecipato (in modo parziale o completo) al percorso formativo GOING – centrato sulle *Unità di Competenze* e sulle *Unità Formative* definite nell'ambito del Progetto (*Diagnosticare, Relazionarsi, Affrontare*) - che prevede in esito il rilascio di un *documento di formalizzazione/validazione*;
- persone con esperienza maturata in contesti lavorativi e/o informali e/o con attestazioni conseguite in relazione a situazioni di apprendimento formali, interessate ad ottenere un *documento di formalizzazione/validazione*, anche ai fini di un accreditamento in ingresso al percorso formativo sopra indicato.

In modo specifico il dispositivo è stato tarato con particolare attenzione in relazione alle esigenze di *giovani in cerca di un inserimento (iniziale/stabile) nel mercato del lavoro* e può utilmente rivolgersi ad esempio a:

- giovani svantaggiati che si inseriscono nei percorsi GOING, accedendo alle competenze in modo personalizzato e capitalizzabile;
- giovani che abbiano realizzato esperienze di lavoro saltuario e/o precario e che intendano fare il punto sulle proprie risorse e competenze trasversali anche aldilà di un inserimento nel sistema di offerta formativa GOING;
- giovani che stiano realizzando esperienze di inserimento lavorativo, nell'ambito di percorsi di alternanza formazione/lavoro o forme di lavoro atipico, attivando/rafforzando in tal modo processi di messa in valore delle proprie acquisizioni professionali.

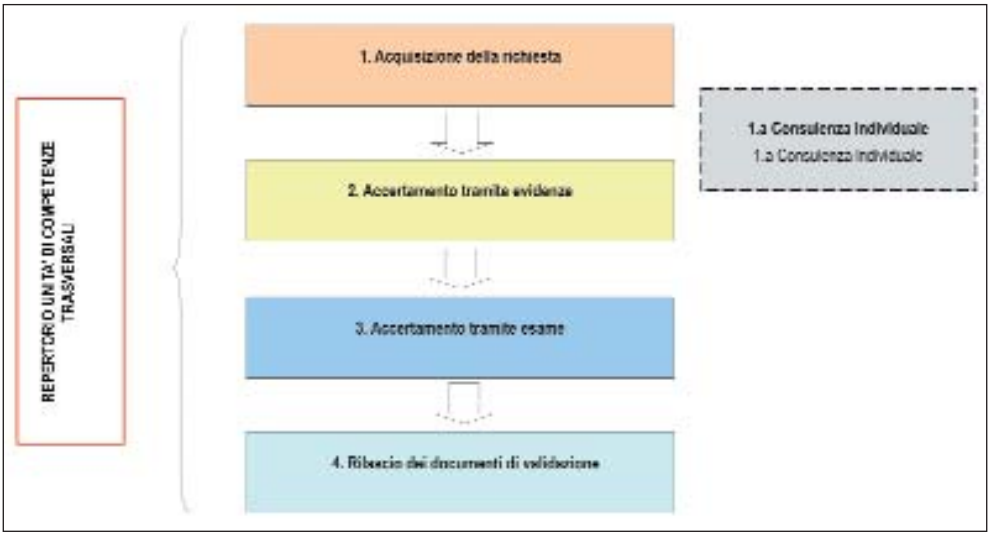
"*La logica di intervento del Dispositivo di validazione delle competenze*"



Soluzioni organizzative, strutture, processi, ruoli dedicati e competenze richieste
Il Dispositivo presenta una morfologia del processo, percorribile dalle persone in modo differenziato, articolata nelle seguenti fasi:
- *acquisizione della richiesta di formalizzazione/validazione;*
- *accertamento tramite evidenze;*
- *accertamento tramite esame;*
- *rilascio dei documenti di formalizzazione/validazione.*

A queste fasi si accompagna la *consulenza individuale*, che costituisce una opportunità fruibile, a specifiche condizioni, dalle persone interessate al processo di *formalizzazione/validazione*.

Le fasi del processo di "Formalizzazione e validazione delle competenze"



Fase "Acquisizione richiesta"
L' acquisizione della richiesta è la fase che corrisponde all'avvio del processo di *formalizzazione/validazione* delle competenze. Gli obiettivi della fase sono: chiarire alle persone interessate il significato del processo, la sua articolazione, le sue regole, i suoi *output* ed il loro valore, al fine di favorirne la consapevole partecipazione alle diverse attività.
Le attività in cui si articola la fase sono:
- *Informazione alla persona sul percorso di accertamento.*
- *Prenotazione della consulenza individuale*[1]

[1] Eventuale, nel caso di persone inserite in un percorso formativo o sempre prevista nel caso di persone con esperienza, ecc.

Fase "Consulenza individuale"[1]

La *consulenza individuale* consiste in un'opportunità fruibile dalle persone coinvolte nella *formalizzazione/validazione* in modo differenziato a seconda della loro provenienza, e secondo certe regole. Le *persone già inserite in un percorso formativo* possono fruirne nel caso in cui siano intenzionate a non concluderlo; *le persone con esperienza ecc.* possono fruirne per predisporre quanto necessario all'*accertamento tramite evidenze*. La consulenza individuale è erogata a seguito di *prenotazione* effettuata da personale del servizio di *formalizzazione/validazione*.

Gli obiettivi della fase sono: fornire un supporto alle *persone inserite in un percorso formativo,* per renderle consapevoli circa il tipo di *formalizzazione/validazione* che potrebbero ottenere nel caso di interruzione dello stesso. La consulenza individuale può essere richiesta dalla persona, oppure dal coordinatore del percorso formativo, dopo che la persona ha dato il suo assenso; alle *persone con esperienza maturata in contesti lavorativi e/o informali ecc.,* per prepararle all'*accertamento tramite evidenze* producendo la necessaria documentazione.

Le attività in cui si articola la fase sono:

- *Analisi della richiesta e dei documenti prodotti a supporto*
- *Prefigurazione del tipo di documento di formalizzazione o validazione cui la persona potrebbe aspirare*
- *Informazione alla persona sul tipo di documento di formalizzazione o validazione cui potrebbe aspirare e scelta del percorso accertamento*
- *Creazione del "Dossier delle evidenze da percorso formativo"* nel caso delle persone inserite in un percorso formativo*;*
- *Elaborazione di un piano di accertamento,* nel caso alle persone con esperienza ecc.
- *Raccolta delle prove e creazione del "Dossier delle evidenze da esperienza",* sempre nel caso alle persone con esperienza ecc.

Fase "Accertamento tramite evidenze"

L' accertamento tramite evidenze è una fase del processo di validazione propedeutica all'*accertamento tramite esame*.

Gli obiettivi della fase sono: valutare, mediante un'analisi di *evidenze* (definibili come "prove" di competenze trasversali rapportabili alle UC standard previste da *GOING*), se le persone coinvolte nel processo di validazione sono nelle condizioni di poter accedere all'*accertamento tramite esame*, il cui superamento è obbligatorio per il rilascio di una *Dichiarazione di competenze;* oppure se può essere loro rilasciata una *Scheda* in cui si formalizzano i saperi rapportabili alle UC standard previste da *GOING*.

Le attività in cui si articola la fase sono:

- *Analisi dei documenti prodotti per l'accertamento*
- *Richiesta di eventuali integrazioni*

---

[1] Eventuale, nel caso di persone inserite in un percorso formativo o sempre prevista nel caso di persone con esperienza, ecc.

- *Valutazione delle evidenze*
- *Informazione alla persona sui risultati conseguiti*
- *Rimando alla formalizzazione o all'esame*

Fase "Accertamento tramite esame"

L' *accertamento tramite esame* è una fase del processo di validazione che si attiva nel caso in cui si debbano validare competenze formalizzate corrispondenti ad intere UC standard del Progetto GOING.

Gli obiettivi della fase sono: accertare che la persona, messa in situazione, eserciti in modo soddisfacente, rispetto agli indicatori previsti, le competenze corrispondenti ad una o più UC trasversali.

Le attività in cui si articola la fase sono:

- *Istituzione della commissione d'esame*
- *Definizione delle prove*
- *Svolgimento delle prove*
- *Valutazione prestazione*
- *Redazione dei verbali*
- *Informazione alla persona*

Fase "Rilascio dei documenti di validazione"

Gli adempimenti amministrativi sono una fase del processo di validazione che viene attivata a conclusione dell'*accertamento tramite evidenze* e dell'*accertamento tramite esame*.

Gli obiettivi della fase sono: rilasciare alla persona una *Dichiarazione di competenze* o una *Scheda*[1] *dei saperi acquisiti*.

Le attività in cui si articola la fase sono:

- *Predisposizione Dichiarazione di competenze o Scheda dei saperi acquisiti.*
- *Repertoriazione Dichiarazione di competenze o Scheda dei saperi acquisiti.*
- *Consegna Dichiarazione di competenze o Scheda dei saperi acquisiti.*

La realizzazione del processo di "*Formalizzazione e validazione delle competenze*" è affidata a due diversi ruoli, distinti per funzioni, competenze, responsabilità.

Il Responsabile GOING della formalizzazione e validazione delle competenze.

È Il ruolo che rappresenta il riferimento procedurale e organizzativo per l'attuazione dell'intero processo. Ha la responsabilità di assicurare che l'intero processo venga rea-

---

[1] Tale Scheda viene rilasciata a persone che:
- non sono nelle condizioni di accedere all'*accertamento tramite esame* perché i saperi formalizzati non corrispondono completamente a quelle di un'intera UC;
- non intendono accedere all'accertamento tramite esame anche se i saperi formalizzati corrispondono a quelli di una o più UC o del repertorio GOING;
- durante l'esame non hanno dimostrato il possesso di saperi riconducibili interamente a singole UC.

lizzato nel rispetto delle procedure previste e con attenzione alle esigenze e alle caratteristiche delle persone. Le funzioni svolte sono:

- organizzare l'erogazione del processo;
- supervisionare che lo svolgimento delle attività, affidato, a personale della struttura autorizzata e ad esperti (di processi valutativi e di area professionale/qualifica) che egli stesso individua e nomina, avvenga nel rispetto delle forme e modalità previste dalle procedure di riferimento;
- analizzare le problematiche emergenti nello svolgimento del flusso delle attività e individuare le soluzioni più congeniali, anche avvalendosi del supporto degli esperti e, laddove necessario, di altri attori, interni ed esterni a Progetto e coordinandosi con le istituzioni competenti.

Il *Responsabile della formalizzazione e validazione delle competenze* possiede competenze tecnico–professionali relative alla gestione del processo, alla relazione con l'utente, alle norme e alle procedure amministrative pertinenti.

Le figure esperte

L'altro ruolo cui è affidata la realizzazione del processo è quello degli "esperti" che effettuano la "valutazione delle competenze". Gli esperti sono di due tipi:

- un primo tipo di esperti si caratterizza per possedere competenze riferibili ad aree professionali (ed eventualmente a specifiche qualifiche) maturate nel sistema del lavoro o delle professioni;
- un secondo tipo di esperti è costituito da persone che possiedono competenze riferibili ai processi valutativi. Si tratta di esperti che hanno maturato le competenze nell'ambito del sistema formativo.

L'*Esperto di area professionale/qualifica* rappresenta il riferimento specialistico per l'attuazione di due delle fasi del processo di validazione: *"Accertamento tramite evidenze" ed "Accertamento tramite esame"*. Si tratta di un ruolo cui è richiesto di:

- supportare l'esperto di processi valutativi nella fase di accertamento tramite evidenze delle competenze acquisite da persone con esperienza maturata in contesti lavorativi e/o informali e/o con attestazioni conseguite in relazione a situazioni di apprendimento formali;
- partecipare ai lavori della commissione d'esame in qualità di commissario o Presidente.

L'*Esperto di processi valutativi* rappresenta il riferimento tecnico–metodologico per l'attuazione di tre delle fasi in cui si articola il processo di validazione: *"Accertamento tramite evidenze", "Accertamento tramite esame" e "Consulenza individuale"*. Si tratta di un ruolo cui è richiesto di:

- realizzare o partecipare alla realizzazione delle attività componenti le tre fasi in questione del processo di validazione, attenendosi alle indicazioni organizzative fornite dal *Responsabile della formalizzazione e validazione delle competenze*, informandolo sul loro andamento e sulle problematiche incontrate rispetto alle quali è necessario ricercare una soluzione;

- collaborare con l'esperto di area professionale/qualifica ed il coordinatore dell'intervento formativo laddove previsto e necessario.

Analisi del dispositivo

Natura e struttura del percorso di bilancio

Motivazioni, condizioni di possibilità e benefici attesi

I benefici che possono perseguire i destinatari dei servizi previsti dal dispositivo sono:

- valorizzare le competenze trasversali acquisite in ambiti lavorativi (in modo specifico, considerato il *target* di riferimento, nelle esperienze di lavoro saltuario e/o precario), formativi, ma anche extra-lavorativi, allo scopo di valutarne la spendibilità professionale e i possibili contesti di utilizzo;
- rafforzare la propria identità professionale e promuoversi sul mercato del lavoro (con particolare riferimento alla realizzazione di esperienze di inserimento lavorativo e di percorsi di alternanza formazione/lavoro o forme di lavoro atipico);
- acquisire elementi utili per l'eventuale definizione e sviluppo di un progetto professionale realistico e coerente alle proprie aspirazioni e alle opportunità offerte dal mercato del lavoro;
- accresecere la propria occupabilità attraverso azioni di formazione mirata e ridurre la precarietà lavorativa a fenomeno transitorio e non permanente.

Riferimenti psicologici, antropologici ed epistemologici alla base dei dispositivi analizzati e delle teorie correlate

Il dispositivo si pone in linea con le più recenti indicazioni europee in materia di riconoscimento e promozione degli apprendimenti, il cui scopo è collegare insieme i diversi contesti di apprendimento, livelli e ambiti dell'istruzione e formazione professionale, mettendo in grado gli individui di fare affidamento sulla possibilità di patrimonializzare gli apprendimenti realizzati, anche combinandoli tra loro. In particolare ci si pone in una logica di coerenza con quanto indicato dal TWG (*Technical Working Group*), che ha avuto il mandato di investigare e sviluppare l'ipotesi di sistema di trasferimento dei crediti. Tale soggetto ha definito una serie di condizioni, necessarie a garantire la realizzazione dell'ECVET - *European credit (transfer) system for vocational education and training* - a livello europeo, di seguito sinteticamente riportate:

- definizione degli apprendimenti acquisibili in diversi contesti in termini di risultati di apprendimento, esplicitati come conoscenze, abilità e *competenze*;
- organizzazione delle qualifiche in *unità* (*units*), a loro volta rappresentate in termini di risultati dell'apprendimento, che consentono di usare e combinare le unità per raggiungere un determinato livello di *qualification*;
- attribuzione dei crediti (*credit points*) alle *qualifications* e alle unità che le compongono.

- previsione dei diversi *metodi per la valutazione dei risultati di apprendimento* e l'attribuzione dei crediti (la valutazione può spaziare da test fino a metodi basati sull'osservazione e la simulazione, la realizzazione di prodotti ecc.);
- valutazione e riconoscimento degli apprendimenti, rappresentati in unità, grazie alla definizione di *standard* predefiniti;
- correlazione ai livelli del EQF, delle unità finalizzate alla capitalizzazione e all'accumulo dei crediti;
- adozione di un concetto di certificazione intesa come procedura che ha che fare con i livelli di apprendimento raggiunti, a loro volta messi in relazione con la valutazione (*assessment*), con il riconoscimento e con il quadro europeo delle qualifiche (EQF).

Funzione, valore e significato attribuiti al processo narrativo e di ricostruzione

La proposta di dispositivo avanzata non prevede esclusivamente una valutazione del candidato attraverso la somminstrazione di prove o *test*, in situazione o simulati, rispondendo, come nel caso francese della *VAP*, più ad una logica di "*appréciation*" o apprezzamento, che di "*mesure*" o misura (solo oggettiva). Si ritiene importante, infatti, riservare spazio adeguato ad un coinvolgimento diretto delle persone in problemi che li riguardano e che considerano importanti da risolvere, producendo importanti cambiamenti sul sentimento di identità e sul sentimento di efficacia. Il dispositivo, prevedendo anche azioni di consulenza centrate sulla persona, agisce indirettamente sullo sviluppo di "*metacompetenze*" attraverso le quali è possibile assumere un orientamento più consapevole, positivo, attivo e negoziale sia verso se stessi, che verso un contesto esterno.

Il processo di implementazione (ovvero l'insieme delle attività, delle strutture e delle modalità operative messe in atto per attivare il dispositivo) prevede la formalizzazione di un *patto di servizio* tra i soggetti coinvolti nell'analisi-valutazione, ed un'effettiva partecipazione dei destinatari finali alla definizione del *frame* del rapporto (che presuppone un significativo livello di informazione sulle finalità, la struttura, i risultati attesi, …). Oltre a queste caratteristiche in entrata, una seconda dimensione del processo di implementazione considerata attentamente è quella del *feedback* in uscita, con riferimento al tipo di restituzione delle informazioni raccolte e della elaborazione che ne consegue, i tempi di restituzione, le sue modalità di realizzazione.

In tal senso il dispositivo, prevedendo procedure trasparenti e coinvolgimento diretto dell'utente, rappresenta per le persone un'occasione per chiarire e riflettere sulla propria esperienza professionale, le proprie potenzialità, le proprie aree di miglioramento.

Concetto di progetto e rapporto tra aspetti ricostruttivi e sviluppi progettuali

L'elaborazione di un progetto professionale rimane sullo sfondo dell'azione di formalizzazione e validazione, quale potenzialità resa più agevolmente praticabile dall'attivazione del dispositivo di messa in trasparenza delle competenze trasversali previsto da GOING. L'elaborazione di un progetto professionale rimanda ad un servizio *altro* e ad un ambito distinto e successivo all'esperienza di validazione, in quanto esito di una riflessione del soggetto da svilupparsi con il supporto specialistico di un consulente

relativamente alla condizione professionale presente e alla situazione professionale auspicata/auspicabile.

Tipologia di strumenti utilizzati

Come indicato il dispositivo prevede due forme di accertamento (l'*accertamento tramite evidenze* e l'*accertamento tramite esame)*, che implicano attività, risultati e, dunque, strumenti differenti:

Nel primo caso, le evidenze sono delle "prove" di competenze trasversali esercitate, rapportabili agli standard (UC) del Progetto. Esse si connotano in modo diverso a seconda che siano state acquisite in esito a percorsi formativi oppure attraverso l'esperienza (maturata in contesti lavorativi e/o informali e/o con attestazioni rilasciate in esito a percorsi di apprendimento formali). L'accertamento tramite evidenze è una fase del processo propedeutica alla formalizzazione delle competenze ed all'accertamento tramite esame. Si tratta di una fase che - indipendentemente dal fatto che riguardi persone che provengano da un percorso formativo di cui vanno accertate le competenze trasversali in esito, oppure persone di cui vanno accertate le competenze acquisite attraverso esperienza maturata in contesti lavorativi e/o informali e/o attestazioni conseguite in situazioni di apprendimento formale - è *sempre* presente nel processo. Ai fini dell'accertamento le evidenze vengono riportate in due tipologie di dossier:

- il *dossier delle evidenze da percorso formativo,* prodotto utilizzando un apposito *format* allo scopo predisposto, in cui sono indicate le *evidenze* rapportabili agli standard previsti dal Progetto (prove di verifica che permettono di apprezzare gli apprendimenti previsti in esito al modulo o unità formativa messe in diretta relazione con le UC di riferimento);
- il *dossier delle evidenze da esperienza,* prodotto dalla persona interessata alla formalizzazione e validazione delle competenze trasversali con il supporto previsto nella fase di consulenza individuale; nel dossier, anche in questo caso avente un *format* appositamente predisposto, sono indicate le evidenze rapportabili agli *standard* previsti dal Progetto, rispetto a cui è richiesta la formalizzazione e validazione delle competenze trasversali.

Nel secondo caso l'*accertamento delle competenze tramite esame* è affidato ad una commissione appositamente costituita. La commissione è la stessa nei casi di validazione di competenze trasversali sia acquisite in esito ai percorsi formativi, sia altrimenti acquisite attraverso esperienza maturata in contesti lavorativi e/o informali e/o attestazioni conseguite in situazioni di apprendimento formale. L'ammissione - sia per coloro che provengono da percorso formativo, sia per coloro che provengono da esperienza lavorativa - avviene sulla base dei saperi accertati attraverso le evidenze e riportate nella relativa scheda di formalizzazione *(Scheda dei saperi acquisiti)*, costituente requisito per la partecipazione all'esame. Gli esami consistono in *prove pratiche* che devono riflettere una *simulazione*, integrate da *colloqui orali*. L'oggetto della prove pratiche concerne attività osservabili e valutabili ai fini dell'accertamento di una o più UC. I colloqui sono centrati sulle modalità di svolgimento delle prove pratiche, in particola-

re nei casi in cui le *performance*, oggetto delle prove, presentino aspetti prevalentemente cognitivi e impliciti e, quindi, possa rivelarsi opportuno richiedere la verbalizzazione/ esplicitazione di alcune attività realizzate e/o la motivazione di decisioni prese.
Possono essere valutate le competenze trasversali collegate ad una UC o ad un insieme di UC anche con prove aventi diversi oggetti purché siano tra loro equivalenti, in termini di complessità, applicando, in fase di progettazione delle prove, metacriteri di riferimento allo scopo definiti.
L'esame si conclude con una *valutazione di idoneità* al conseguimento della *Dichiarazione di competenze*. Nel caso di valutazione di mancata idoneità al conseguimento della validazione di competenze trasversali, alle persone viene rilasciata la *Scheda relativa ai saperi acquisiti*.

Risultati attesi e prodotti
Si indicano di seguito i documenti rilasciabili in esito al processo di formalizzazione/validazione delle competenze trasversali:
- *Dichiarazione di competenze:* è rilasciata a seguito di accertamento tramite esame; riconosce il possesso, da parte della persona, dell'insieme delle competenze riferite ad una o più Unità di competenze del repertorio GOING.
- *Scheda dei saperi acquisiti*: è l'esito dell'accertamento tramite evidenze; formalizza il possesso, da parte della persona, di alcune competenze appartenenti a una o più UC del repertorio GOING; viene rilasciata:
  - al termine dell'*accertamento tramite evidenze*, qualora la persona non sia nelle condizioni di accedere all'*accertamento tramite esame* perché le competenze non corrispondono completamente a quelle di una UC;
  - al termine dell'accertamento tramite evidenze, qualora la persona non intenda accedere all'esame per la *Dichiarazione di competenze*;
  - al termine dell'esame, nel caso in cui la persona non lo abbia superato e non ci siano le condizioni per rilasciare la *Dichiarazione di competenze.*

Analisi delle competenze

Concetto di competenza adottato nei dispositivi analizzati
Il concetto di *competenza* utilizzato nel dispositivo si richiama a quello dell'ISFOL, che, in modo convenzionale, ha adottato il termine (al *singolare*) per indicare l'*oggetto* non univocamente definito sul piano teorico ed a forte specificità individuale, evidenziando come la competenza costituisca un patrimonio assolutamente individuale e come il processo della sua acquisizione sia sostanzialmente continuo. Così intesa essa è il risultato (mai codificabile una volta per tutte) dell'attività con cui un soggetto, in riferimento a specifiche richieste del contesto, combina e sviluppa saperi, tecniche, ecc. ***"La" Competenza*** *è*, dunque, *il patrimonio complessivo di risorse di un individuo nel momento in cui affronta una prestazione lavorativa o il suo percorso professionale. È costituita da un mix di elementi, alcuni dei quali hanno a che fare con la natura del lavo-*

ro e si possono quindi individuare analizzando le attività svolte; altri invece hanno a che fare con le caratteristiche del soggetto-lavoratore che si mettono in gioco quando un soggetto si attiva nei contesti operativi.

Adottando il termine al *plurale* - ***le competenze*** – si scende su un piano più *operativo*, concretamente funzionale alla esigenza di definizione di standard formativi minimi nazionali e di integrazione del sistema di offerta formativa in senso allargato. Queste indicano, infatti, un insieme di oggetti definiti, ottenibili attraverso distinti percorsi di analisi. *"Le" competenze* sono quelle di volta in volta messe in atto e sono il risultato *"della Competenza".*

Metodi di analisi delle attività

È opportuno precisare come, a partire dagli anni '80 in Italia si sia sviluppato un ampio dibattito sulle ripercussioni che i mutamenti nel sistema economico e nei contesti produttivi avrebbero avuto sul funzionamento del mercato del lavoro e sulle caratteristiche delle professioni. Dal punto di vista della formazione, oltre che i contenuti tecnico-operativi specifici delle diverse professioni, occorreva prendere in considerazione le "*qualità*" che un soggetto doveva possedere per utilizzare e sviluppare questi contenuti in rapporto alle richieste provenienti dal contesto lavorativo.

La riflessione sviluppata dall'ISFOL circa la natura e le caratteristiche di queste qualità "*trasversali*", proprio perché *non legate a specifici ruoli e/o contesti operativi*, ha portato ad una diversa impostazione del quadro di riferimento per l'analisi della professionalità e la progettazione di interventi formativi. Dalla esclusiva considerazione delle caratteristiche dei ruoli e delle posizioni lavorative (il "l*avoro in sè*"), si è passati ad una più ampia considerazione del *soggetto-al-lavoro*, vale a dire all'analisi delle caratteristiche del soggetto che rendono efficace l'azione lavorativa.

Le *competenze trasversali*, in tal senso, sono le competenze (*comunicative, relazionali, di problem solving, …*) che entrano in gioco nelle diverse situazioni lavorative e che consentono al soggetto di trasformare i saperi in un comportamento lavorativo efficace in un contesto specifico.

In base alla riflessione condotta circa le rispettive distintività che caratterizzano i diversi campi di applicazione dei processi di analisi/generazione delle tre macro-categorie di competenze proposte dall'approccio ISFOL si può sostenere che:

per le *competenze di base* si prendono in considerazione i "*requisiti per l'occupabilità e la cittadinanza*" che, nell'ambito di una determinata cultura educativa/formativa e del lavoro espressa dai soggetti sociali e istituzionali interessati, vengono considerati essenziali, per favorire l'accesso alla formazione e al lavoro negli scenari emergenti e per favorire lo sviluppo di un percorso individuale e professionale.

per le *competenze trasversali*, si tratta invece di analizzare le caratteristiche non già del lavoro "in sé", quanto piuttosto del comportamento lavorativo degli individui e delle "variabili" che sono in grado di influire in modo significativo sulle sue azioni. Si tratta cioè di disporre di una metodologia di analisi del comportamento lavorativo dei soggetti.

- per le *competenze tecnico-professionali*, infine, si tratta invece di analizzare le concrete attività operative connesse a determinate funzioni e processi lavorativi, attraver-

so una appropriata metodologia di "analisi del lavoro" che sia in grado di "leggere" le attività e di ricostruire il quadro delle competenze presenti nelle stesse attività operative.

Rapporto tra competenze e attività

Una volta individuate le attività – attraverso, nel caso presente delle competenze trasversali, una metodologia di analisi del comportamento lavorativo dei soggetti - si è proceduto alla *denominazione delle competenze*. Si ricorda che, secondo la *definizione* assunta dalla metodologia proposta, la *competenza* è costituita da un *mix* di *diversi elementi* e che il presidio efficace di un'attività è sempre funzione *dell'integrazione "in azione"* di tali elementi/risorse, dando luogo a *prestazioni lavorative* professionalmente valide e riconoscibili come adeguate.

Il risultato realizzato in modo valido attesta "indirettamente" la padronanza di quella specifica competenza che, intesa come "dedicata" combinazione efficace di elementi/risorse, ne è la matrice.

Ciò ribadito, *convenzionalmente* si è deciso di *denominare* le competenze trasversali del repertorio GOING attraverso un'espressione verbale la cui sintassi è costituita dalla locuzione *"Essere in grado di …" seguita dalla formalizzazione dell'attività.* La competenza viene così indicata attraverso una denominazione sintetica e convergente che mette in trasparenza la sua relazione con un'*attività* richiesta nell'ambito di una relazione di scambio, del cui *risultato* – che deve essere riconosciuto e riconoscibile come adeguato e valido – la competenza stessa è la matrice.

Avendo la denominazione della competenza, come si è appena visto, un carattere sintetico, al fine di una più completa trasparenza della formalizzazione della competenza è stato necessario _ nell'ambito delle UC definite - darne una *descrizione* più articolata, che desse conto della *complessità* e delle *logiche* che la connotano. Dal momento che le competenze sempre più spesso si riferiscono ad una vasta gamma di attività lavorative non solo diversificate, ma anche richiedenti responsabilità, autonomia e, talvolta, il controllo e la guida di altri, è apparso opportuno che la loro descrizione fosse effettuata relativamente alla *manifestazione ampia* di un *saper agire* da parte del *soggetto posto di fronte al lavoro in tutte le fasi tipiche di un processo lavorativo* e non, in modo esclusivo, alla mera esecuzione di compiti prestabiliti. Particolare attenzione, considerato lo specifico *target* dei destinatari finali del Progetto, è stata posta agli aspetti legati al l primo ingresso nel mercato del lavoro e all'inserimento/re-inserimento lavorativo.

L'esempio seguente di struttura logico-sintattica per la denominazione e la descrizione della competenza è stato adottato nel dispositivo in oggetto e la sua principale caratteristica è quella di *denominare e descrivere* la competenze in un linguaggio orientato verso la formazione delle competenze e prevalentemente in termini di saperi "*in atto*", la cui formalizzazione è sempre introdotta rispettivamente dalla locuzione "*il soggetto è in grado di…" e* "*il soggetto ha bisogno di sapere come:…*", seguita da verbi che esprimono un'operatività. L'adozione di tale struttura è risultata conveniente al fine di definire le U.F. corrispondenti alle competenze mappate.

La UC *DIAGNOSTICARE*

Denominazione	Descrizione
Essere in grado di	*Sapere come:*
1.1 - DIAGNOSTICARE SE STESSI	➢ intraprendere un percorso di consapevolezza e ricostruzione della propria auto-rappresentazione ➢ definire un bilancio realistico delle proprie risorse attuali, dei propri punti di forza e di debolezza e della propria rete di relazioni. ➢ ampliare le proprie prospettive attuali, correggere eventuali lacune e definire meglio i propri scopi.
1.2 - DIAGNOSTICARE SE STESSI IN RELAZIONE AL LAVORO	➢ comprendere quale è la propria rappresentazione del lavoro; ➢ individuare gli aspetti importanti e le tue risorse in relazione al lavoro; ➢ individuare le risorse che puoi trasferire in altre attività; ➢ impostare un piano di azione rispetto alla tua vita professionale; ➢ formalizzare le proprie risorse, esperienze, saperi in funzione di una propria candidatura e prepararsi al colloquio di selezione; ➢ assumere responsabilità verso il proprio destino professionale.
1.3 - POSIZIONARSI NELLA SITUAZIONE DI LAVORO	➢ acquisire i termini fondamentali del linguaggio economico e delle soluzioni possibili nello strutturare l'impresa; ➢ costruire una mappa del funzionamento dell'organizzazione in cui si opera; ➢ conseguire un efficace ambientamento fin dall'inizio nel contesto organizzativo, inquadrando il proprio ruolo e la propria posizione nel gruppo di lavoro; ➢ partecipare attivamente alle dinamiche organizzative e produttive nell'azienda in cui si opera.

Modalità di classificazione

Secondo l'approccio ISFOL – costituente il riferimento adottato nel presente dispositivo - il presidio, o l'esercizio efficace di un'*area di attività*, è sempre funzione dell'integrazione "in azione" degli elementi riferibili a diversi tipi di competenze, che, pur derivando da differenziati percorsi di analisi, danno luogo a prestazioni lavorative professionalmente valide e quindi certificabili come adeguate. In particolare, si fa riferimento alla seguente tripartizione:

- Le *competenze di base* costituiscono le risorse fondamentali comunque necessarie ad un individuo per l'accesso alla formazione e al lavoro, oltre che per lo sviluppo di un proprio percorso individuale e professionale *(Lingue, informatica di base, economia, legislazione e contrattualistica del lavoro, …).*
- Le *competenze trasversali* sono le competenze (*comunicative, relazionali, di problem solving, …*) che entrano in gioco nelle diverse situazioni lavorative e che consentono al soggetto di trasformare i saperi in un comportamento lavorativo efficace in un contesto specifico.
- Le *competenze tecnico-professionali* sono costituite dai saperi e dalle tecniche connesse all'esercizio delle attività operative richieste dai processi di lavoro a cui ci si riferisce nei diversi ambiti professionali".

Strumenti per l'analisi delle attività e per la ricostruzione delle competenze

Il dispositivo prevede che alle persone - con procedure diversificate in base ai contesti

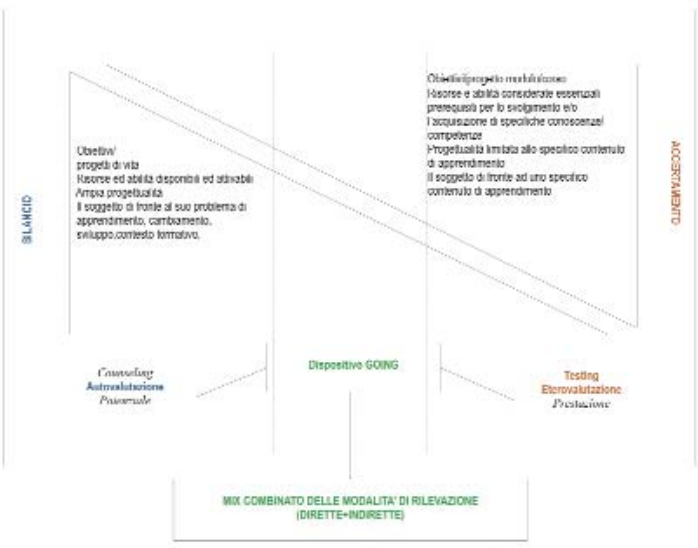
di apprendimento in cui sono maturati i saperi che si intendono formalizzare/validare - venga erogata la *consulenza individuale*, al fine di prepararle all'*accertamento tramite evidenze* producendo la necessaria documentazione.
Nell'ambito delle attività in cui si articola la consulenza individuale si procede alla raccolta delle prove e alla creazione, a seconda dei casi, di:

- un *dossier delle evidenze da percorso formativo* (per le persone *inserite in/provenienti da* un percorso formativo), contenente informazioni inerenti requisiti formali e sostanziali di saperi per l'ammissibilità al percorso formativo GOING e relativa attribuzione crediti/debiti in relazione al progetto formativo originario, se previsti dal progetto stesso, il progetto formativo, i dati registrazione presenze, i risultati di prove intermedie di valutazione, simulazioni, ecc. e loro relazione con criteri e indicatori delle UC previste da GOING;
- un *dossier delle evidenze da esperienza* (per le persone con esperienza maturata in contesti lavorativi e/o informali). È il documento che viene prodotto dalla persona cui è stata erogata la consulenza individuale e che raccoglie le evidenze delle competenze trasversali esercitate, rapportabili agli standard GOING.

Rapporto tra auto ed eterovalutazione

Il modello flessibile e integrato, a cui il dispositivo si ispira, tiene in considerazione le due prospettive riferibili *sia all'auto che all'eterovalutazione*: la non esclusione di una per l'altra, infatti, soddisfa esigenze conoscitive di tipo diverso. La figura seguente contrappone i due idealtipi di rilevazione sinteticamente descritti.

Il dispositivo di validazione delle competenze in ingresso e l'adozione di un modello flessibile e integrato di valutazione.



Sul lato destro è collocata la prospettiva dell'*accertamento* e sul sinistro quella del *bilancio*. Nel primo caso si enfatizza la componente valutativa, la centratura sulla individuazione e misurazione di specifici contenuti di conoscenza o su livelli prestazionali; la focalizzazione su uno specifico ambito ed obiettivo di apprendimento e sviluppo. Soddisfa in definitiva una esigenza conoscitiva ed una domanda del formatore. L'obiettivo di apprendimento e/o sviluppo è dato: "*Verifico le tue competenze. Ti indico cosa ti serve e ti dico cosa fare per migliorare o sviluppare*".
Il bilancio – lato sinistro della figura - enfatizza l'auto-valutazione e l'auto-descrizione delle caratteristiche della persona. È centrato sulla individuazione di una configurazione di competenze percepita come disponibile ed attivabile dal soggetto. È inoltre focalizzata sulla generazione di una pluralità di obiettivi di sviluppo. Soddisfa una esigenza ed una domanda della persona. L'obiettivo è da identificare: *"Ricostruisci con il mio aiuto una configurazione di competenze utile per un progetto realistico. Definiamo insieme cosa può essere utile per soddisfare le tue esigenze".*

Ciò considerato, nel presente Progetto l'implementazione del dispositivo di formalizzazione/validazione delle competenze non aderisce in modo netto ai due idealtipi indicati, dando luogo ad una configurazione concettualmente specifica e contingente, non appiattita né, come nel caso del *tipo-puro* di bilancio, esclusivamente su un approccio *orientativo, supportivo, consulenziale, di aiuto, centrato sull'auto-valutazione*, né, come nel caso dell'*assessment*, su una visione tutta *sanzionatoria, classificatoria, tassonomica, normativa, centrata sull'eterovalutazione*.

La proposta di dispositivo avanzata, assumendo una *prospettiva intermedia*, sostiene, dunque, la necessità di collocare il *trattamento delle competenze previsto dal dispositivo GOING* nella zona centrale della figura. In tal caso la mappa delle competenze o dei contenuti ed oggetti di possibile rilevazione/formalizzazione/validazione sono generati dalle due prospettive indicate e presentate come contrapposte.

"SKILL SINERGY" dispositivo prodotto e ricostruito dalla PS LAZ 008

Caratteristiche generali

Motivazioni e finalità generali del dispositivo esaminato
La transizione demografica in Europa segnala la progressiva tendenza all'invecchiamento della popolazione. In breve tempo l'indice di occupazione va decrescendo per gli uomini e le donne, attestandosi sulla soglia dei 40 anni, e si accomuna al rischio, sempre più attuale e prospettico, dell'esclusione o dello stallo nel mercato del lavoro.
Il dispositivo qui considerato ha la funzione generale, attraverso la valorizzazione delle competenze, di:

- capovolgere le logiche di emarginazione dei lavoratori over 40, che rischiano di restare nella trappola del binomio "young in, old out",

- promuovere un percorso di reinserimento al lavoro che non sia solo "emancipativo" ma anche "generativo".

Il principio su cui si basa l'articolazione dello strumento "dispositivo" è originato dal concetto di **"economia fondata sulla conoscenza"** che non può, per sua stessa natura, disperdere il valore conoscitivo accumulato dai lavoratori maturi. Nell'epoca della terziarizzazione, la messa in valore delle conoscenze e delle esperienze, in **raccordo "sinergico"** con altre variabili/competenze istituzionali e territoriali, favorisce i rapporti di **inclusione sociale** e di empowerment del "capitale sociale locale".

È opportuno evidenziare che il dispositivo è congeniale nell'ambito di **politiche di sviluppo locale**, ovvero in qualità di intervento integrato sia per la valenza socio-economica (produzione di beni comuni) che per la dinamica individuale-collettivo (dalla business idea all'organizzazione che include)

Il dispositivo funziona dunque secondo la logica della **"sinergia delle competenze",** ("Skill Sinergy") finalizzata all'attivazione di processi imprenditoriali inclusivi . Il concetto di competenza qui è inteso sia come conoscenza/capacità che area riservata/obbligatoria di intervento. Il concetto di sinergia è inteso come formula cooperativa tra proposte/esigenze soggettive e istanze/opportunità territoriali che si incontrano secondo un approccio sequenziale così definibile: **sensibilizzazione-formazione-networking-accompagnamento-inclusione.**

Keywords del dispositivo

Sensibilizzazione: Tecniche di animazione territoriale – metodologie partecipative.

Formazione: Ricostruzione e attualizzazione del profilo manageriale orientato all'impresa sociale.

Networking: formulazione di protocolli di intesa e di pratiche di cooperazione tra stakeholders – territorio -istituzioni – imprese.

Accompagnamento: Tutorship – Coaching – Consulenze specialistiche – Found Raising.

Inclusione: valorizzazione delle competenze per l'inserimento lavorativo delle categorie deboli.

Periodo di funzionamento e dimensioni del dispositivo (impatto per la struttura in termini di pregnanza quali-quantitativa)

Il periodo all'interno del quale può essere applicato lo strumento "dispositivo" **"Skill Sinergy"** ha una variabilità relativa. Le caratteristiche soggettive dei partecipanti al processo inclusivo, le vocazioni e le opportunità territoriali e istituzionali, che qualificano la sperimentazione del dispositivo, condizionano i margini di successo dell'azione di politica attiva del lavoro e , ceteris paribus, di replicabilità in contesti locali differenti. In riferimento all'esperienza maturata, possiamo indicare intorno ai **12 mesi** la significatività dei risultati specifici; rinviando a tempi successivi tanto la capitalizzazione del modello che le pratiche diffusive. In termini di pregnanza quali-quantitativa per la struttura, è necessario evidenziare e presupporre l'approccio "high impact philanthropy", tipico elemento distintivo di una organizzazione che si propone di costruire al proprio

interno un sistema di CSR, (responsabilità sociale di impresa) ovvero di coinvolgimento strategico a medio-lungo termine di ogni partnership che condivide finalità inclusive e antidiscriminatorie. L'organizzazione ha costruito una vera e propria **"strategic business unit"**, allo scopo di concentrare alcune risorse professionali (agente di sviluppo, tutor, psicologa) alla definizione e perfezionamento del processo di accompagnamento. **Il tempo dedicato pertanto assorbe la totalità delle funzioni organizzative prescelte, interfacciandosi per minor tempo (10%) con la struttura amministrativa e contabile.**

Destinatari del servizio

I principali destinatari del servizio sono adulti over 40 disoccupati con pregresse esperienze manageriali o che hanno ricoperto funzioni di quadri intermedi in aziende piccole e/o medio-grandi. La richiesta di possedere capacità manageriali è stata ritenuta essenziale nell'ottica della trasferibilità di competenze acquisite nel pregresso e della valorizzazione delle rispettive abilità decisionali, da gestire in funzione della variabile del "rischio" per l'attivazione dei percorsi imprenditoriali. Nel caso di Equal Skill Sinergy, i destinatari primari sono stati **3 ex manager** provenienti da due multinazionali e da una piccola impresa.

I criteri di selezione dei destinatari principali, concordati con un' equipe della facoltà di Psicologia del Lavoro 2 – Università La Sapienza, e concernenti alcune ipotesi di iniziativa imprenditoriale, sono stati riassunti nelle seguenti 5 aree:

- Chiarezza e completezza esposizione
- Innovatività dei progetti
- Coerenza con finalità impresa sociale
- Potenzialità di cantierabilità dell'idea
- Identificazione con idea di impresa

I destinatari ulteriori (80 persone) del programma rivolto alla loro occupabilità, appartengono alle cosiddette categorie deboli (persone disabili e svantaggiati ai sensi dell' art. 2 regolamento CE n. 2204/2002).

Il dispositivo risponde alle esigenze di questi ultimi destinatari nella fase della inclusività del processo.

All'interno della suddetta fase sarà applicato lo strumento del bilancio delle competenze secondo la metodologia riconosciuta dalla FECBOP.

Caratteristiche organizzative

Soluzioni organizzative

Il dispositivo si compone di diversi segmenti di azione, che compongono un percorso di intervento strutturato. In tal senso il modello organizzativo implicito coincide in parte con lel fasi del processo:

- promozione delle opportunità di formazione/empowerment, selezione dei candidati e analisi delle competenze specifiche,
- formazione/empowerment dei manager over 40,

• azione di promozione di creazione di impresa con coaching individuale;
• individuazione e formazione di lavoratori svantaggiati/a rischio esclusione, da inseire nelle imprese avviate dai manager over 40.

Nel suo complesso, l'intervento si poggia idealmente sull'organizzazione tipica di una struttura che eroga servizi di orientamento, EJC e formazione.

Strutture

Riprendendo quanto prima indicato, si evidenzia l anecessità, per la implementazione del dispositivo di:

• una struttura adeguata per attività di orientamento e EJC;
• strutture per formazione.

Per le caratteristiche di tali strutture si rimanda a quanto indicato nella normativa sull'accreditamento.

Processi

Lo sviluppo del dispositivo si identifica come la realizzazione di un percorso in cui la logica del percorso è un aspetto principale. Il dispositivo comprende, in tal senso, la valorizzazione di competenze già presenti nel territorio/MdL di riferimento, da individuare in lavoratori "over 40" da coinvolgere in percorsi di empowerment/diversificazione. Tali competenze sono inserite in processi di creazione d'impresa al fine di consentirne la massima capitalizzazione. Su tali progetti si opera la sinergia con altre competenze attivabili nel territorio, da individuare e tesaurizzare (formazione specifica) in soggetti svantaggiati o coinvolti in processi di esclusione sociale.

Ruoli dedicati

Gli ***attori*** del dispositivo sono:

• beneficiari:
  - lavoratori over 40
  - lavoratori svantaggiati o coinvolti in processi di esclusione sociale
• attuatori:
  - ente/i di orientamento e/o di formazione
• network:
  - associazioni/organizzazioni di rappresentanza dei gruppi beneficiari
  - istituzioni e organizzazioni coinvolte nei servizi all'impiego
  - istituzioni scientifiche impegnate nel settore

Nell'applicazione e realizzazione del dispositivo si identificano le seguenti ***figure chiave****:*

• esperti del MdL;
• esperti in valutazione e selezione delle risorse umane;
• formatori;
• esperti in creazione di impresa (coach) e in orientamento;
• manager (vedi over 40 beneficiari).

Competenze richieste

Le aree di competenza richieste ad attori e risorse, per la applicazione del dispositivo, sono:

- Politiche occupazionali e MdL;
- Gestione delle risorse umane;
- Formazione ed empowerment;
- Creazione d'impresa (EJC), orientamento;
- Sviluppo locale;
- Impresa sociale.

Analisi del dispositivo

Motivazioni, condizioni di possibilità e benefici attesi

Gli attuali processi lavorativi, dei quali molti sono connotati da una componente di carattere immateriale e intellettuale, ci obbligano ad un confronto con aspetti complessi e di difficile gestione, come la irregolarità, la non-linearità, la provvisorietà, l' instabilità, i conflitti di valore ecc….. Nella moderna società della conoscenza e nei diversi campi di attività, le capacità risolutive e le "riflessioni nel corso dell'azione", sembrano essere abilità tipiche dell'esperienza, e superano la necessità del nesso lineare tra competenze tecniche e risultati. L'espulsione dal mercato del lavoro di adulti over 40, obbliga, in termini psicologici, sociali ed economici ad un vero e proprio "turnround" (ricostruzione) del proprio progetto di vita. Le competenze ritenute "in esubero" , "obsolete" o "inflessibili" secondo il giudizio delle aziende di provenienza, risultano, in un contesto di "economia nuova" , innovative e competitive.

Le premesse necessarie alla sperimentazione del modello "Skill Sinergy" devono essere coerenti con:

- la domanda del contesto locale nel quale si innesta il dispositivo
- l'orientamento al rischio di impresa dei destinatari
- la missione e gli strumenti operativi della partnership che adotta il dispositivo

Pertanto si rende necessaria, una preliminare opera di "fertilizzazione" del territorio che ospiterà il sistema e che potrà costituire una base di riferimento costante per le successive azioni di cooperazione e di network.

Funzione, valore e significato attribuiti al processo narrativo e di ricostruzione

Sin dalla fase di preselezione dei destinatari, i colloqui con i quali si ricostruiscono le rispettive "storie di vita", rappresentano una chance per riconnettere il capitale della propria esperienza con le opzioni (chances) delle nuove scelte professionali. Durante i circa **tre mesi di formazione intensiva**, i destinatari del dispositivo hanno costantemente aggiornato i loro racconti, stimolati dall'assistenza di una psicologa del lavoro, allo scopo di recuperare e rivalutare la memoria dei ruoli, delle abilità e dei punti di forza del recente passato per riposizionare con nuovi parametri le loro figure di leadership, riattivare i saperi disponibili e riorganizzare le mappe concettuali nella rinnovata dimensione lavorativa.

Oltre ai colloqui "di narrazione di sé", risultano di proficuo interesse le azioni di mentoring svolti dal tutor del programma che hanno la funzione di sostenere la sfera interrelazionale e il processo di transizione, promuovere il modello positivo e facilitare l'arricchimento di nuove esperienze.

Concetto di progetto e rapporto tra aspetti ricostruttivi e sviluppi progettuali
I manager di Skill Sinergy, formati in qualità di **attivatori di processi di creazione di imprese**, hanno prodotto un documento di pianificazione che corrisponde ad uno studio di prefattibilità economica dell'impresa che si intende lanciare e consolidare.
Il progetto dell' impresa elaborato secondo la logica dell'incubazione di idee e della strutturazione di servizi, ha l'obiettivo da un lato di fertilizzare il terreno delle occasioni sociali e economiche rintracciabili nell'economia locale, dall'altro di affrontare la dimensione dell'impresa in una logica di responsabilità sociale . Infatti il progetto che nasce attorno alle esigenze dei soggetti esclusi dai processi produttivi, è un'ambizione, ed al tempo stesso una pratica di costruzione di un modello di organizzazione imprenditoriale volto anche al **rafforzamento dei legami sociali tra imprenditori e territorio**.

Tipologia di strumenti utilizzati
Per la complessità del programma si è reso necessario l'utilizzo di un mix di tipologie di strumenti:
• Il colloquio narrativo = riappropriazione del senso
• Il Bilancio di competenze
• L'azione formativa
• Le azioni di mentoring/counselling/tutoring/coaching
• L'incarico professionale

Risultati attesi e prodotti
Il principale risultato, oggetto tra l'altro dell'incarico professionale, è la costituzione giuridica dell'impresa sociale entro un termine prestabilito. Alla realizzazione della società i destinatari vi giungono previa redazione del piano di fattibilità e delle relative previsioni economiche finanziarie , il cui indice metodologico e l'"architettura di riferimento" sono oggetto di studio e di lavoro preparatorio per la fase di spin-off dal programma. Gli autori del documento sono i "manager" medesimi.

Analisi delle competenze

Concetto di competenza adottato nei dispositivi analizzati
Il concetto di competenza adottato come framework di riferimento per la valorizzazione delle competenze dei beneficiari dell'intero progetto si rifà alla definizione dall'ISFOL, per cui una competenza viene intesa come "*patrimonio complessivo di risorse di un individuo nel momento in cui affronta una prestazione lavorativa o il suo*

sviluppo personale e professionale". Una competenza è costituita da un insieme di elementi, alcuni dei quali hanno a che fare con la natura del lavoro, e che si possono quindi individuare analizzando compiti e attività svolte; altri invece hanno a che fare con le caratteristiche del soggetto, che si mettono in gioco quando questi si attiva nei contesti operativi.

Metodi di analisi delle attività
Non sono stati adottati metodi di analisi delle attività previste, quanto invece metodi di osservazione per la rilevazione delle competenze dei beneficiari, sia in fase di selezione dei partecipanti all'intero percorso, che in fase di formazione d'aula.

Rapporto tra competenze e attività
Tale rapporto non è stato esplicitamente sistematizzato. Nonostante, ciò, le attività previste dal dispositivo, soprattutto quelle realizzate nel corso della formazione per i manager dell'impresa sociale, sono state progettate in modo da favorire la valorizzazione di competenze manageriali pre-esistenti. Tale valorizzazione si è fondata innanzitutto sulla presa di consapevolezza delle proprie competenze e in una loro rivisitazione in un'ottica di impresa sociale, prevalentemente in forma autovalutativa individuale.

Modalità di classificazione
In generale si è scelto di adottare il modello di competenza delineato dall'ISFOL, che distingue tra competenze di base, tecnico-professionali e trasversali, costruendo un dispositivo mirato primariamente a potenziale competenze tecnico-professionali (le competenze di gestione dell'impresa sociale e quelle tecniche legate all'idea imprenditoriale) e, al contempo, a valorizzare, seppur indirettamente quelle **trasversali**, che entrano in gioco nelle diverse situazioni lavorative e consentono al soggetto di trasformare i saperi in comportamenti efficaci in contesti specifici: esse consistono nel *diagnosticare, relazionarsi e affrontare.* Queste ultime due competenze sono state osservate attraverso l'indicatore della MOTIVAZIONE e del PERSEGUIMENTO degli OBIETTIVI, mentre la competenza relazionale è stata analizzata in due dimensioni: la PARTECIPAZIONE al CORSO e la COOPERAZIONE E RELAZIONE nel GRUPPO.

Strumenti per l'analisi delle attività e per la ricostruzione delle competenze
Gli strumenti utilizzati per l'analisi delle attività svolte dai manager, relativamente alle competenze trasversali, sono state **schede di osservazione** compilate da tutor, docenti e testimoni privilegiati.
Più che parlare di "ricostruzione" delle competenze, è più esatto considerare l'intero dispositivo come un processo di "accompagnamento" per la valorizzazione delle stesse e ad una loro riorganizzazione in vista dei nuovi compiti previsti per i manager, che si concretizza in attività diversificate.
Per quanto concerne il percorso formativo, la verifica dell'avvenuta valorizzazione delle competenze oggetto di interesse è stata possibile attraverso l'analisi dei prodotti della formazione, cioè i piani d'impresa elaborati dai partecipanti.

Rapporto tra auto ed eterovalutazione
Non rilevato in maniera esplicita. Nell'elaborazione del piano d'impresa è stata inserita una sezione di autovalutazione delle proprie capacità, competenze e risorse in vista della realizzazione dell'idea d'impresa.

2. VALUTAZIONE DEI DISPOSITIVI

I dispositivi sono stati oggetto di una doppia valutazione:
- eterovalutazione, a cura di una PS diversa da quella che ha prodotto e ricostruito il dispositivo;
- autovalutazione, a cura della stessa PS che ha prodotto e ricostruito il dispositivo.

In questo capitolo vengono riportati gli esiti delle attività di eterovalutazione e di autovalutazione.

Eterovalutazione

Secondo lo spirito del documento del comitato di pilotaggio nazionale elaborato a seguito degli incontri di giugno 2006 a Roma, la valutazione che i diversi partner hanno realizzato sui dispositivi ha avuto lo scopo di accertare che nella ricostruzione siano state effettivamente messe in evidenza:
"*…le attività di servizio messe in opera, rendendo visibili e concretamente esplorabili gli strumenti operativi specifici che tali attività richiedono, nonché i processi che collegano tra loro, in modo progettualmente coerente, le diverse attività di servizio (e la strumentazione per organizzare, gestire, coordinare e controllare progetti integrati che collegano in rete più attori di servizio). Occorre, inoltre, dare evidenza alle competenze professionali richieste per l'attivazione della strumentazione specifica*".
In questa logica la valutazione è consistita in un'analisi, realizzata da un soggetto terzo rispetto a quello che ha prodotto e ricostruito il dispositivo, finalizzata ad identificare se tale ricostruzione soddisfacesse o meno tali esigenze ed i cui risultati sono stati formalizzati in un giudizio.
Le 4 PS che hanno prodotto e ricostruito i dispositivi sono state impegnate nel processo di eterovalutazione secondo il seguente schema:

DISPOSITIVI RICOSTRUITI	PS CHE HA REALIZZATO LA VALUTAZIONE
"Bilancio di competenze per occupati" – IT-C2-BOL002 – Frame "Validazione delle competenze " IT-G2-BOL004 – Going	IT-C2-LAZ008 - SKILL SINERGY IT-G2-SIC091 – STEP
L'assessment Center nel progetto EQUAL "STEP Scuola Territoriale Per artisti emergenti "IT-G2-SIC091 – Step	IT - IT G2 BOL002 - FRAME
"Skill Sinergy" "IT-G2-LAZ008 - Skill Sinergy	IT - IT-G2-BOL004 - GOING

Le 4 PS impegnate nella valutazione reciproca dei dispositivi ricostruiti, in base alle considerazioni di cui sopra, coadiuvate dalle PS VEN 009 - "Re.integra", hanno identificato un primo set di indicatori da utilizzare nella valutazione.

Nella tabella seguente sono riportati gli indicatori condivisi ed utilizzati nella valutazione.

Indicatori per la valutazione dei dispositivi				
N	Indicatore	Definizione	Linee di analisi	Linee di confronto
1	motivazioni del dispositivo	le motivazioni e le problematiche che hanno portato alla selezione/costruzione del dispositivo sono state esplicitate chiaramente?	1- analisi assente; 2 - analisi parziale; 3 - analisi completa; 0 - indicatore non applicabile	1 - nessuna; 2 - parziale; 3 - completa; 0 - indicatore non applicabile
2	risultati e prodotti attesi	I risultati che il dispositivo dovrebbe dare sono stati definiti chiaramente?	1 analisi assente; 2 analisi parziale; 3 analisi completa; 0 indicatore non applicabile	1 nessuna; 2 parziale; 3 completa; 0 indicatore non applicabile
3	finalità del dispositivo	le finalità del dispositivo è stata esplicitata chiaramente?	1- analisi assente; 2 - analisi parziale; 3 - analisi completa; 0 - indicatore non applicabile	1 - nessuna; 2 - parziale; 3 - completa; 0 - indicatore non applicabile
4	tempi di applicazione del dispositivo	per quanto concerne le tempistiche di funzionamento, sono stati definiti i tempi necessari perché il dispositivo adottato produca dei risultati?	1 analisi assente; 2 analisi parziale; 3 analisi completa; 0 indicatore non applicabile	1 nessuna; 2 parziale; 3 completa; 0 indicatore non applicabile
5	identificazione del target	il target del dispositivo è stato definito?	1- analisi assente; 2 - analisi parziale; 3 - analisi completa; 0 - indicatore non applicabile	1 - nessuna; 2 - parziale; 3 - completa; 0 - indicatore non applicabile
6	processi di supporto all'erogazione / applicazione del dispositivo	Sono stati definiti chiaramente i processi da attuare per poter erogare/applicare il dispositivo?	1- analisi assente; 2 - analisi parziale; 3 - analisi completa; 0 - indicatore non applicabile	1 - nessuna; 2 - parziale; 3 - completa; 0 - indicatore non applicabile
7	risorse e competenze richieste per l'erogazione / applicazione del dispositivo	Quali risorse e che competenze sono necessarie per poter applicare ed erogare il dispositivo?	1- analisi assente; 2 - analisi parziale; 3 - analisi completa; 0 - indicatore non applicabile	1 - nessuna; 2 - parziale; 3 - completa; 0 - indicatore non applicabile
8	livello di articolazione della struttura erogativa	E' stato definito chiaramente il livello di complessità che la struttura deve possedere per poter erogare /applicare efficacemente il dispositivo?	1- analisi assente; 2 - analisi parziale; 3 - analisi completa; 0 - indicatore non applicabile	1 - nessuna; 2 - parziale; 3 - completa; 0 - indicatore non applicabile

9	condizioni di fruizione e/o applicazione del dispositivo	sono esplicitate le condizioni in cui il dispositivo può essere applicato/fruito nel contesto di riferimento?	1- analisi assente; 2 - analisi parziale; 3 - analisi completa; 0 - indicatore non applicabile	1 - nessuna; 2 - parziale; 3 - completa; 0 - indicatore non applicabile
10	esplicitazione del processo narrativo e di ricostruzione	il processo narrativo e di ricostruzione è stato definito chiaramente?	1- analisi assente; 2 - analisi parziale; 3 - analisi completa; 0 - indicatore non applicabile	1 - nessuna; 2 - parziale; 3 - completa; 0 - indicatore non applicabile
11	esplicitazione del processo narrativo	il processo narrativo è coerente con il target e il contesto di applicazione?	1 analisi assente; 2 analisi parziale; 3 analisi completa; 0 indicatore non applicabile	1 nessuna; 2 parziale; 3 completa; 0 indicatore non applicabile
12	Concetto di progetto e rapporto tra aspetti ricostruttivi e sviluppi professionali	questo nel dispositivo è associato un progetto professionale individuale?	1- analisi assente; 2 - analisi parziale; 3 - analisi completa; 0 - indicatore non applicabile	1 - nessuna; 2 - parziale; 3 - completa; 0 - indicatore non applicabile
13	feedback	sono stati individuati dei meccanismi di feedback nelle varie fasi di applicazione / erogazione del dispositivo?	1 analisi assente; 2 analisi parziale; 3 analisi completa; 0 indicatore non applicabile	1 nessuna; 2 parziale; 3 completa; 0 indicatore non applicabile
14	strutture e strumenti di supporto all'erogazione / applicazione del dispositivo	Sono state definite chiaramente le strutture richieste per poter erogare/applicare il dispositivo?	1- analisi assente; 2 - analisi parziale; 3 - analisi completa; 0 - indicatore non applicabile	1 - nessuna; 2 - parziale; 3 - completa; 0 - indicatore non applicabile
15	concetto di competenze adottato nel dispositivo	E' stata adottata una definizione condivisa di competenza o riconducibile a determinate ricerche o teorie di riferimento?	1 analisi assente; 2 analisi parziale; 3 analisi completa; 0 indicatore non applicabile	1 nessuna; 2 parziale; 3 completa; 0 indicatore non applicabile
16	metodi di analisi delle attività	E' stata condotta una analisi comparativa tra le attività da svolgere e le competenze richieste per la loro realizzazione?	1- analisi assente; 2 - analisi parziale; 3 - analisi completa; 0 - indicatore non applicabile	1 - nessuna; 2 - parziale; 3 - completa; 0 - indicatore non applicabile
17	strumenti per l'analisi delle attività e la ricostruzione delle competenze	Il processo di accompagnamento alla costituzione delle competenze è stato condotto sulla base di una analisi dettagliata delle attività considerate?	1- analisi assente; 2 - analisi parziale; 3 - analisi completa; 0 - indicatore non applicabile	1 - nessuna; 2 - parziale; 3 - completa; 0 - indicatore non applicabile
18	rapporto tra auto ed etero valutazione	evidenza del processo di messa in evidenza delle competenze. Presenza di uno strumento di auto valutazione delle competenze e di una procedura per la comparazione tra auto valutazione e valutazione esterna	1 analisi assente; 2 analisi parziale; 3 analisi completa; 0 indicatore non applicabile	1 nessuna; 2 parziale; 3 completa; 0 indicatore non applicabile

ETEROVALUTAZIONE DISPOSITIVO "ASSESSMENT CENTER"

Il dispositivo "Assessment center", ricostruito dalla PS Step (IT-G2-SIC091), è stato valutato dalla PS Frame (IT-G2-BOL002). Il risultato della valutazione è contenuto nella seguente tabella.

N	Indicatore	Definizione	Livello di analisi	Livello di coerenza	Note
1	motivazioni del dispositivo	la motivazione e le problematiche che hanno portato alla adozione/ creazione del dispositivo sono state esplicitate chiaramente?	U	U	Le motivazioni e le problematiche alla base dell'adozione del dispositivo sono state indicate nel paragrafo "Motivazioni e finalità generali del dispositivo esaminato"
2	risultati e prodotti attesi	I risultati che il dispositivo dovrebbe dare sono stati definiti chiaramente?	S	S	I risultati del dispositivo sono stati definiti nel paragrafo "Motivazioni, condizioni di possibilità e benefici attesi (individuali e collettivi): perché, quando, con quali finalità si attiva il dispositivo" e "Risultati e prodotti attesi"
3	finalità del dispositivo	la finalità del dispositivo è stata esplicitata chiaramente?	S	S	La finalità del dispositivo è rintracciabile nel paragrafo "Motivazioni, condizioni di possibilità e benefici attesi (individuali e collettivi): perché, quando, con quali finalità si attiva il dispositivo"
4	tempi di applicazione del dispositivo	per quanto concerne le tempistiche di funzionamento, sono stati definiti i tempi necessari perché il dispositivo sviluppi i propri prodotti/risultati?	S	S	I tempi di applicazione del dispositivo sono stati indicati nel paragrafo "Periodo di funzionamento e dimensioni del dispositivo (impatto per la struttura in termini di programma quali-quantitativi)" ed è stato fornito anche un dettaglio delle fasi di applicazione
5	identificazione del target	il target del dispositivo è stato definito?	S	S	Il target del dispositivo è stato definito in modo generale nel paragrafo "Motivazioni e finalità generali del dispositivo esaminato" e in modo specifico in "Destinatari del servizio"
6	processi di supporto all'erogazione / applicazione del dispositivo	Sono stati definiti chiaramente i processi da attuare per poter erogare/ applicare il dispositivo?	S	S	E' stato in particolare descritto il processo di erogazione del servizio di AC e gli strumenti necessari in "Soluzioni organizzative, strutture, processi, ruoli dedicati e competenze richieste" e in "Tipologia di strumenti utilizzati", sono stati inoltre realizzati alcuni approfondimenti, in particolare sull'osservazione diretta nel paragrafo "Metodi di analisi delle attività"
7	risorse e competenze richieste per l'erogazione / applicazione del dispositivo	Quali risorse e che competenze sono necessarie per poter applicare e/o erogare il dispositivo?	S	S	Le risorse e le competenze necessarie per poter applicare il dispositivo si possono desumere dai paragrafi "Periodo di funzionamento e dimensioni del dispositivo (impatto per la struttura in termini di programma quali-quantitativi)", "Rapporti con altri servizi", "Soluzioni organizzative, strutture, processi,ruoli dedicati e competenze richieste"
8	livello di articolazione della struttura erogativa	E' stato definito chiaramente il livello di complessità che la struttura deve possedere per poter erogare /applicare efficacemente il dispositivo?	S	S	E' presente una descrizione relativa al Centro STEP; alcune informazioni inerenti la struttura si possono desumere dal paragrafo "Periodo di funzionamento e dimensioni del dispositivo" e da "Rapporti con altri servizi", "Caratteristiche organizzative"
9	condizioni di fruizione e/o applicazione del dispositivo	sono esplicitate le condizioni in cui il dispositivo può essere applicato/fruito nel contesto di riferimento?	2	S	Le condizioni di fruizione del dispositivo dal lato dei beneficiari sono desumibili dal paragrafo "Destinatari del servizio" e "Motivazioni, condizioni di possibilità e benefici attesi (individuali e collettivi)..."; le condizioni dal lato di struttura sono quelle già richiamate all'indicatore 8.

10	esplicitazione del processo narrativo e di ricostruzione	il processo narrativo e di ricostruzione è stato definito chiaramente?	3	3	Nel paragrafo "Funzione, valore e significato attribuiti al processo narrativo e di ricostruzione (in termini di auto-apprendimento, crescita personale, riconoscimento di sé, capacità di autodeterminarsi)" è esplicitato il processo narrativo
11	esplicitazione del processo narrativo	Il processo narrativo è coerente con il target e il contesto di applicazione?	3	3	Nel paragrafo "Funzione, valore e significato attribuiti al processo narrativo e di ricostruzione (in termini di auto-apprendimento, crescita personale, riconoscimento di sé, capacità di autodeterminarsi)" oltre ad essere esplicitato il processo narrativo è argomentata la coerenza con il target
12	Concetto di progetto e rapporto tra aspetti ricostruttivi e sviluppi professionali	quanto nel dispositivo è assunto un progetto professionale individuale?	2	3	Il tema è trattato sinteticamente in calce al paragrafo dedicato a questo punto "Metodi di analisi delle attività".
13	feedback	sono stati individuati dei meccanismi di feedback nelle varie fasi di applicazione / erogazione del dispositivo?	3	3	Sono previsti dei meccanismi di I feedback nelle diverse fasi di applicazione del dispositivo come è possibile desumere dal paragrafo "Funzione, valore e significato attribuiti al processo narrativo e di ricostruzione..." e nel paragrafo "Rapporto tra auto ed eterovalutazione"
14	strutture e strumenti di supporto all'erogazione / applicazione del dispositivo	Sono stati definiti chiaramente le strutture richieste per poter erogare/ applicare il dispositivo?	3	3	Chiara descrizione della dimensione organizzativa degli AC che non richiede una struttura particolare quanto la presenza di specifiche competenze degli operatori.
15	concetto di competenza adottato nel dispositivo	E' stato adottata una definizione condivisa di competenza o riconducibile a determinate ricerche o teorie di riferimento?	3	3	Nel paragrafo "Concetto di competenza adottato nei dispositivi analizzati", si indicano il concetto generale di riferimento (definizione ISFOL di competenza) ed il concetto chiave del progetto, la competenza informale. Le indicazioni fornite sono accompagnate anche da indicazioni teoriche
		E' stata condotta una analisi comparativa tra le attività da	3	3	In "Soluzioni organizzative, strutture, processi, ruoli dedicati e competenze richieste", "Metodi di analisi delle attività", "Rapporto t... classificazion

ETEROVALUTAZIONE DISPOSITIVO "VALIDAZIONE DELLE COMPETENZE"

Il dispositivo "Validazione delle competenze", ricostruito dalla PS GOING (IT-G2-BOL004), è stato valutato dalla PS IT-G2-SIC091 – Step.
Il risultato della valutazione è contenuto nella seguente tabella.

N	Indicatore	Definizione	Livello di analisi	Livello di coerenza	Note
1	motivazioni del dispositivo	la motivazione e le problematiche che hanno portato alla adozione/ emanazione del dispositivo sono state esplicitate chiaramente?	3	3	Sono state analizzate dettagliatamente le motivazioni che hanno spinto all'adozione del dispositivo di EQUAL GOING per la messa in trasparenza delle soft skill competenze basate dal punto di vista generale. Sono chiare e ben descritte le ragioni che hanno portato la PS Going ad adottare questo tipo di dispositivo nel territorio della PS. Dalla ricostruzione del dispositivo infatti si evince che le competenze trasversali sono considerate "competenze chiave" per l'ingresso, la permanenza e la crescita professionale dei giovani nelle aziende. Il dato emerge da un'analisi dei fabbisogni realizzata dalla stessa PS nella provincia di Palermo. Vedi il paragrafo "Motivazioni e finalità generali del dispositivo esaminato"
2	risultati e prodotti attesi	i risultati che il dispositivo dovrebbe dare sono stati definiti chiaramente?	3	3	I risultati del risultati è stato effettuato chiaramente ed efficacemente. Vedi paragrafo "Motivazioni e finalità generali del dispositivo esaminato"
3	finalità del dispositivo	le finalità del dispositivo è stata esplicitata chiaramente?	3	3	Le finalità del dispositivo sono rintracciabili nell'elenco "Motivazioni e finalità generali del dispositivo esaminato". Dall'elenco qui proposto si possono evincere anche gli elementi di trasferibilità del dispositivo.
4	tempi di applicazione del dispositivo	per quanto concerne le tempistiche di funzionamento, sono stati definiti i tempi necessari perché il dispositivo adottato produca dei risultati?	1	1	Come spiegato nel paragrafo denominato "Periodo di funzionamento e dimensioni del dispositivo" non è a tutt'oggi possibile una ricostruzione dei tempi di applicazione del dispositivo.
5	identificazione del target	Il target del dispositivo è stato definito?	3	3	Il target è stato efficacemente definito nel paragrafo "Destinatari del servizio".
6	processi di supporto all'erogazione / applicazione del dispositivo	Sono stati definiti chiaramente i processi da attuare per poter erogare/applicare il dispositivo?	3	3	Il processo dell'erogazione è chiaro e dettagliato e viene descritto nel paragrafo "Soluzioni organizzative, strutture, processi, ruoli dedicati e competenze richieste".
7	risorse e competenze richieste per l'erogazione / applicazione del dispositivo	Quali risorse e che competenze sono necessarie per poter applicare e/o erogare il dispositivo?	3	3	Nello stesso paragrafo di cui al punto precedente vengono descritte le competenze necessarie agli esperti per l'erogazione del dispositivo.
8	livello di articolazione della struttura erogativa	L' stato definito chiaramente il livello di complessità che la struttura deve possedere per poter erogare /applicare efficacemente il dispositivo?	1	1	Questo punto non è stato evidenziato
9	condizioni di fruizione e/o applicazione del dispositivo	Sono esplicitate le condizioni in cui il dispositivo può essere applicato/ fruito nel contesto di riferimento?	3	3	Le condizioni di fruizione vengono analizzate nei paragrafi denominati Motivazioni, condizioni di possibilità e benefici attesi, l'elementi psicologici, antropologici ed epistemologici alla base dei dispositivi analizzati e delle teorie correlate.

10	esplicitazione del processo narrativo e di ricostruzione	il processo narrativo e di ricostruzione è stato definito chiaramente?	3	3	Il processo di ricostruzione e implementazione è stato ben descritto nel paragrafo denominato "Funzione, valore e significato attribuiti al processo narrativo e di ricostruzione".
11	esplicitazione del processo narrativo	Il processo narrativo è coerente con il target e il contesto di applicazione?	3	3	id.
12	Concetto di progetto e rapporto tra aspetti ricostruttivi e sviluppi professionali	quanto nel dispositivo è assunto un progetto professionale individuale?	0	0	Non applicabile perché "L'elaborazione di un progetto professionale rimanda ad un servizio altro e ad un ambito distinto e successivo all'esperienza di validazione, in quanto esito di una riflessione del soggetto da svilupparsi con il supporto specialistico di un consulente relativamente alla condizione professionale presente o alla situazione professionale auspicata/auspicabile".
13	feedback	sono stati individuati dei meccanismi di feedback nelle varie fasi di applicazione / erogazione del dispositivo?	3	3	Il dispositivo descrive l'analisi di feedback nel paragrafo intitolato "Tipologia di strumenti utilizzati".
14	strutture e strumenti di supporto all'erogazione / applicazione del dispositivo	Sono state definite chiaramente le strutture richieste per poter erogare/applicare il dispositivo?	2	2	L'analisi degli strumenti è presente nel paragrafo tipologia degli strumenti utilizzati"
15	concetto di competenza adottato nel dispositivo	E' stata adottata una definizione condivisa di competenza o riconducibile a determinate ricerche o teorie di riferimento?	3	3	Il concetto di competenza adottato è ben descritto e fa riferimento a quello adottato dall'ISFOL
16	metodi di analisi delle attività	E' stata condotta una analisi comparativa tra le attività da svolgere e le competenze richieste per la loro realizzazione?	3	3	E' stata condotta un'analisi comparativa dei metodi e livelli generali ed è stata approfondita la riflessione sulle competenze di base, su quelle trasversali, e tecnico professionali
17	strumenti per l'analisi delle attività e la ricostruzione delle competenze	Il processo di accompagnamento alla costituzione delle competenze è stato condotto sulla base di una analisi dettagliata delle attività considerate?	3	3	L'analisi è completa e coerente per quanto riguarda la ricostruzione del dispositivo messo in pratica dal progetto GUING. Vengono forniti ulteriori approfondimenti per quanto riguarda le competenze in GUING - Questo punto viene analizzato in 3 paragrafi: "Rapporto tra competenze e attività", "Modalità di classificazione" e "Strumenti per l'analisi delle attività e la ricostruzione delle competenze".
18	rapporto tra auto ed etero valutazione	evidenze del processo di messa in evidenza delle competenze. Presenza di uno strumento di auto-valutazione delle competenze o di una procedura per la comparazione tra auto-valutazione e valutazione esterna	3	3	La differenza nonché il rapporto esistente tra auto ed etero valutazione del dispositivo viene ben dettagliata. La stessa Viene descritta anche attraverso un grafico che ne comprendere meglio la relazione delle due attività concetti.

ETEROVALUTAZIONE DISPOSITIVO "BILANCIO DI COMPETENZE PER OCCUPATI"

Il dispositivo "Bilancio di competenze per occupati, ricostruito dalla PS Frame (IT-G2-BOL002) è stato valutato dalla PS "Skill Sinergy" (IT- IT-G2-LAZ008).

N	Indicatore	Definizione	Livello di analisi	Livello di coerenza	Note
1	motivazioni del dispositivo	le motivazioni e le problematiche che hanno portato alla adozione/ creazione del dispositivo sono state esplicitate chiaramente?	3	3	è chiaramente esplicitato il quadro logico nel quale viene posto ad operare il dispositivo, sono chiarite le relazioni logiche e causali
2	risultati e prodotti attesi	i risultati che il dispositivo dovrebbe dare sono stati definiti chiaramente?	3	3	il dispositivo è strutturato all'interno di un kit o pacchetto definito e completo in ogni sua parte
3	finalità del dispositivo	la finalità del dispositivo è stata esplicitata chiaramente?	3	3	come sopra indicato il dispositivo è chiaramente definito nelle sue finalità e nella logica operativa e progettuale
4	tempi di applicazione del dispositivo	per quanto concerne le tempistiche di funzionamento, sono stati definiti i tempi necessari perché il dispositivo adottato produca dei risultati?	2	3	per la compatibilità con il contesto di intervento mancano nella descrizione del dispositivo indicazioni certe e standard rispetto ai tempi di realizzazione anche in relazione ai bisogni specifici degli utenti
5	identificazione del target	il target del dispositivo è stato definito?	3	3	il target è chiaramente identificato
6	processi di supporto all'erogazione / applicazione del dispositivo	Sono stati definiti chiaramente i processi da attuare per poter erogare/ applicare il dispositivo?	2	3	i processi organizzativi a supporto dell'azione del dispositivo non definiti in tutti i loro aspetti specifici
7	risorse e competenze richieste per l'erogazione / applicazione del dispositivo	Quali risorse e che competenze sono necessarie per poter applicare e/o erogare il dispositivo?	2	2	le specifiche competenze richieste ai consulenti che erogano il dispositivo non sono chiaramente definite e in particolare non sono definite le specifiche per identificare le professionalità adeguate all'erogazione del dispositivo
8	livello di articolazione della struttura erogativa	E' stato definito chiaramente il livello di complessità che la struttura deve possedere per poter erogare /applicare efficacemente il dispositivo?	2	1	non è chiarito nel explicitato le modalità con cui l'equipe opera si in rapporto alla applicazione delle procedure specifiche del dispositivo sia rispetto al contesto organizzativo beneficiario
9	condizioni di fruizione e/o applicazione del dispositivo	sono esplicitate le condizioni in cui il dispositivo può essere applicato/fruito nel contesto di riferimento?	2	2	risente come sopra evidenziato che definisce le modalità con cui il dispositivo interviene nel contesto organizzativo beneficiario

10	esplicitazione del processo narrativo e di ricostruzione	Il processo narrativo e di ricostruzione è stato definito chiaramente?	0	3	il dispositivo enfatizza il processo narrativo
11	esplicitazione del processo narrativo	Il processo narrativo è coerente con il target e il contesto di applicazione?	0	2	rimane debole la relazione tra livello individuale e organizzativo in merito all' applicazione del dispositivo
12	Concetto di progetto e rapporto tra aspetti ricostruttivi e sviluppi professionali	quanto nel dispositivo è assunto un progetto professionale individuale?	0	3	il dispositivo è finalizzato al progetto individuale
13	feedback	sono stati individuati dei meccanismi di feedback nelle varie fasi di applicazione / erogazione del dispositivo?	1	0	manca una definizione del processo di feedback
14	strutture e strumenti di supporto all'erogazione / applicazione del dispositivo	Sono state definite chiaramente le strutture richieste per poter erogare/ applicare il dispositivo?	2	2	manca una definizione chiara dell'equipe professionale
15	concetto di competenza adottato nel dispositivo	L' stata adottata una definizione condivisa di competenza o riconducibile a determinate ricerche o teorie di riferimento?	3	2	la definizione è chiara anche se in tal senso appare critica l'applicazione sul un livello organizzativo oltre che individuale
16	metodi di analisi delle attività	E' stata condotta una analisi comparativa tra le attività da svolgere e le competenze richieste per la loro realizzazione?	2	2	vedi sopra
17	strumenti per l'analisi delle attività e la ricostruzione delle competenze	Il processo di accompagnamento alla costituzione delle competenze è stato condotto sulla base di una analisi dettagliata delle attività considerate?	2	2	rimane sempre critico il rapporto tra processo individuale e intervento organizzativo nel suo complesso
18	rapporto tra auto ed etero valutazione	evidenza del processo di messa in evidenza delle competenze. Presenza di uno strumento di auto-valutazione delle competenze e di una procedura per la comparazione tra auto-valutazione e valutazione esterna	2	2	il processo autovalutativo non è appieno definito nelle sue connessioni interne ed esterne

ETEROVALUTAZIONE DEL DISPOSITIVO "SKILL SINERGY"

Il dispositivo "SKILL SINNERGY", ricostruito dalla PS SKILL SINNERGY (IT- IT-G2-LAZ008) è stato valutato dalla PS IT-IT-G2-BOL004 GOING.

N	Indicatore	Definizione	Livello di analisi	Livello di coerenza	Note
1	motivazioni del dispositivo	le motivazioni e le problematiche che hanno portato alla adozione/ creazione del dispositivo sono state esplicitate chiaramente?	3	3	Ben descritte le motivazioni generali. Non descritti i problemi specifici e specificamente contestuali affrontati dal dispositivo. Questo benchè da quanto dichiarato 3.01 si possa arguire che la domanda del contesto locale viene analizzata all'interno del dispositivo stesso. Buona la descrizione della logica generale del dispositivo. Manca un dettaglio relativo a strategie, fasi e azioni del dispositivo e al loro raccordo reciproco. Manca una descrizione del raccordo tra problemi (motivazioni specifiche) - obiettivi- strategie/ dispositivo. Sarebbe auspicabile una maggiore sequenzialità nell'articolazione della sequenza problemi-obiettivi-strategia (azioni/dispositivo).
2	risultati e prodotti attesi	i risultati che il dispositivo dovrebbe dare sono stati definiti chiaramente?	3	3	
3	finalità del dispositivo	la finalità del dispositivo è stata esplicitata chiaramente?	3	3	E' descritta la finalità generale (1.01), ma non gli obiettivi specifici, quegli obiettivi corrispondenti ai singoli problemi su cui si interviene.
4	tempi di applicazione del dispositivo	per quanto concerne le tempistiche di funzionamento, sono state definiti i tempi necessari perchè il dispositivo adottato produca dei risultati?	2	3	I tempi di produzione di risultati sono espressamente e chiaramente indicati. In 1.02 c'è una descrizione delle risorse che è fuori contesto, benchè sia funzionale alla dinamica del discorso affrontato in tale paragrafo. E' poco chiara la descrizione del rapporto sussistente tra tempi e strategie business unit.
5	identificazione dei target	il target del dispositivo è stato definito?	3	3	Le caratteristiche dei destinatari sono sufficientemente descritte. Andrebbe specificato meglio la distinzione tra destinatari primari e ulteriori. Non è chiaro se sia previsto una procedura di selezione dei destinatari ulteriori: se sì, andrebbero specificati i criteri di selezione. Le espressioni "destinatari primari" e "destinatari principali" sono equivalenti? Se sì, sarebbe auspicabile uniformità terminologica. Appare fuori contesto il passo relativo al bilancio delle competenze secondo la metodologia FFCRDP.
6	processi di supporto all'erogazione / applicazione del dispositivo	Sono stati definiti chiaramente i processi da attuare per poter erogare/applicare il dispositivo?	2	3	I processi e le fasi di aplicazione del dispositivo sono ben definiti e articolati.
7	risorse e competenze richieste per l'erogazione / applicazione del dispositivo	Quali risorse e che competenze sono necessarie per poter applicare e/o erogare il dispositivo?	2	2	Le risorse sono ben descritte. Forse sarebbe meglio evitare di annoverare i beneficiari tra le risorse, soprattutto se per beneficiari si intendono i destinatari.

8	livello di articolazione della struttura erogativa	L' stato definito chiaramente il livello di complessità che la struttura deve possedere per poter erogare /applicare efficacemente il dispositivo?	2	1	La struttura organizzativa è indicata, ma genericamente. Si fa riferimento ad una generica struttura orientativa e formativa, con rimando alle norme di accreditamento.
9	condizioni di fruizione e/o applicazione del dispositivo	Sono esplicitate le condizioni in cui il dispositivo può essere applicato/ fruito nel contesto di riferimento?	2	2	Le condizioni di possibilità del dispositivo sono indicate, ma genericamente. Sarebbe auspicabile un maggior dettaglio. Es: si dice che la sperimentazione deve essere coerente con le missioni delle PS che la adotta (3.01) in che senso? Che tipo di missioni di una PS è compatibile con la sperimentazione? quali sono le condizioni di coerenza?
10	esplicitazione del processo narrativo o di ricostruzione	Il processo narrativo o di ricostruzione è stato definito chiaramente?	3	3	Ben descritto e contestualizzato all'interno della logica e della dinamica del dispositivo
11	esplicitazione del processo narrativo	Il processo narrativo è coerente con il target o il contesto di applicazione?	3	2	Il processo narrativo è posto in relazione con i destinatari del dispositivo, il contesto di applicazione ed i risultati futuri auspicati.
12	Concetto di progetto e rapporto tra aspetti ricostruttivi e sviluppi professionali	quanto nel dispositivo è assunto un progetto professionale individuale?	3	3	Il concetto di progetto è descritto e coerente.
13	feedback	sono stati individuati dei meccanismi di feedback sulle varie fasi di applicazione / erogazione del dispositivo?	1	0	Non ritrovati meccanismi di feedback relativi alle varie fasi del dispositivo. E' possibile che tali meccanismi siano impliciti nelle procedure di Qualità dell'Ente. In tal caso andrebbero esplicitati ed esplicitati
14	struttura o strumenti di supporto all'erogazione / applicazione del dispositivo	Sono stato definite chiaramente la struttura richieste per poter erogare/applicare il dispositivo?	2	2	Gli strumenti sono ben descritti in 3.02. La struttura sono invece descritti con un certo grado di genericità in 2.02
15	concetto di competenza adottato nel dispositivo	E' stato adottato una definizione condivisa di competenza o riconducibile a determinate ricerche o teorie di riferimento?	3	2	Ben descritto in 4.01 e corrispondente al modello ISFOL (e come tale condivisibile) (cfr. anche 4.04)
16	metodi di analisi delle attività	L' stata condotta una analisi comparativa tra le attività da svolgere e le competenze richieste per la loro realizzazione?	2	2	Non sono esplicitati metodi di analisi delle attività previste dal dispositivo. In 4.02 si fa riferimento a "metodi di osservazione", riferimento che però appare fuori contesto. Il rapporto attività previste - competenze richieste è dichiarato esplicitamente come non sistematizzato.
17	strumenti per l'analisi delle attività e la ricostruzione delle competenze	Il processo di accompagnamento alla costituzione delle competenze è stato condotto sulla base di una analisi dettagliata delle attività considerate?	2	2	Sono stati descritti strumenti di analisi/monitoraggio delle attività. E' spiegato cosa si intende per "ricostruzione" delle competenze all'interno del dispositivo
18	rapporto tra auto ed etero valutazione	evidenza del processo di messa in evidenza delle competenze. Presenza di uno strumento di auto-valutazione delle competenze e di una procedura per la comparazione tra auto-valutazione e valutazione esterna	2	2	Si fa un chiaro riferimento alle procedure e strumenti Qualità che potrebbero tuttavia essere esplicitati con maggiore dettaglio.

AUTOVALUTAZIONE

Ogni PS che ha ricostruito un dispositivo si è impegnata a produrre un' autovalutazione dello stesso.
La finalità dell'autovalutazione era rendere evidente, alle altre PS impegnate nel progetto FILI, in particolare alle PS che hanno lavorato nella ricostruzione delle reti (PS ABR-033 - *BOOSTER*, LAZ-054 – *LABORATORY NETWORK*, UMB-007 - *JUMP*, VEN 009 – *RE.INTEGRA), perché* e *rispetto* a quali parametri il dispositivo descritto potesse configurarsi come una "buona prassi" e in che senso o presentasse le potenzialità (nel caso non fosse stato sperimentato) per essere considerato tale.
In questa logica la valutazione è consistita in un' autoanalisi che ogni PS che ha ricostruito un dispositivo ha realizzato sul dispositivo stesso, utilizzando una griglia di valutazione messa a punto dalle PS ABR-033 - *BOOSTER*, LAZ-054 – *LABORATORY NETWORK* , UMB-007 - *JUMP*, VEN 009 – *RE.INTEGRA*..
La griglia utilizzata per l'autovalutazione è la seguente.

Concezione: a quale livello è stata elaborata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal

Impatto: a quale livello è stata implementata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): __

Commenti

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): __

Commenti

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): __

Commenti

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): __

Commenti

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): __

Commenti

Di seguito si riportano i risultati delle autovalutazioni.

AUTOVALUTAZIONE DISPOSITIVO:
BILANCIO DI COMPETENZE PER LAVORATORI OCCUPATI

La PS Frame (IT-G2-BOL002) ha realizzato la seguente autovalutazione del proprio dispositivo.

Concezione: a quale livello è stata elaborata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal
X	X					

Impatto: a quale livello è stata implementata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal
X	X					

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti

Il *Bilancio delle competenze per occupati* sperimentato nel progetto Frame a favore dei lavoratori occupati over 45-50 (45 anni se donne e 50 anni se uomini) risulta *innovativo* in quanto permette di affrontare in ottica preventiva i problemi della marginalizzazione ed espulsione dal mercato del lavoro.

Il *Bilancio* consente:

- a lavoratori "anziani" occupati, che rischiano la "marginalizzazione" e l'esplulsione dai processi produttivi (si tratta di lavoratori con elevata esperienza lavorativa, costo del lavoro più alto dei lavoratori giovani, che si percepiscono e sono percepiti in questa fase della loro vita come poco disponibili ad "apprendere" e ad "adattarsi" al nuovo, occupati in imprese/aree coinvolte in significativi cambiamenti organizzativi) , di fare il punto sulla propria condizione professionale (competenze possedute rispetto a competenze richieste dal ruolo ricoperto, aspettative personali, progetto professionale) e di elaborare un piano di sviluppo delle proprie competenze che ne aumenti l' *employability;*
- alle imprese di elaborare piani di sviluppo delle competenze dei dipendenti che tengono conto sia del proprio "fabbisogno" di competenze sia delle esigenze dei lavoratori.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti

Il *Bilancio delle competenze per occupati* è stato sperimentato nel progetto Frame a favore di 133 persone di cui il 21% uomini con un'età > = a 50 anni e il 4% donne con un' età > = a 45 anni. Si tratta di lavoratori occupati 9 imprese, di cui 6 di grandi dimensioni e 3 PMI, coinvolte in processi di cambiamento organizzativo. In tutti e nove i casi attraverso il bilancio di competenze è stato possibile accompagnare il cambiamento organizzativo attraverso lo sviluppo di nuove consapevolezze circa competenze richieste – possedute ed elaborazione di progetti professionali che consentissero di mette-

re a valore "l'espereinza" dei lavoratori anziani. 4 delle 9 imprese, infine, sono state coinvolte in una seconda fase del progetto Frame, nella sperimentazione di un modello di trasferimento di competenze dai lavoratori "anziani" ai "giovani" (*Knowledge management*); in questa sperimentazione i lavoratori anziani (precedentemente coinvolti nei bilanci) svolgevano il ruolo di "formatori".

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
Il dispositivo *Bilancio delle competenze per occupati* produce benefici durevoli per i destinatari in quanto consente loro di fare il punto, in un momento molto delicato della vita professionale e in una situazione di cambiamento organizzativo, sulla propria condizione di "lavoratore" over e quindi "esperto", sulle proprie attese, propensioni, di elaborare delle scelte, di definire un progetto che consenta di elevare la propria employability. Dal punto di vista della comunità si tratta di un dispositivo che contribuisce a prevenire i fenomeni di esplulsione e marginalizzazione, soprattutto se accompagnato, come accaduto in Frame, da iniziative di *knowledge management.*

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Il dispositivo *Bilancio delle competenze per occupati* è, dal punto di vista metodologico, strutturato: i principi teorici sono definiti come pure il processo di attuazione e la strumentazione da utilizzare. Le competenze degli esperti sono note (analisi organizzativa, analisi fabbisogni, orientamento e formazione).

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Il dispositivo *Bilancio delle competenze per occupati* si presta ad essere trasferito a contesti diversi da quelli in cui è stato sperimentato, purchè caratterizzati da positive relazioni sindacali, e venga adeguatamente introdotto alle imprese ed ai lavoratori. A Bolzano questo ruolo di "facilitatore" all'adozione sperimentale del dispositivo è stata svolta dall'Associazione degli industriali, di cui è emanazione la società CTM, capo fila del progetto FRAME.

AUTOVALUTAZIONE DISPOSITIVO: ASSESSMENT CENTER

La PS STEP (IT-G2-SIC001) ha realizzato la seguente autovalutazione del proprio dispositivo.

Concezione: a quale livello è stata elaborata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal
X	X					

Impatto: a quale livello è stata implementata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti

Il dispositivo dell'Assessment Center viene sperimentato nel progetto STEP su giovani iscritti a frequentare i corsi di formazione non formale previsti dal progetto stesso. Si tratta di giovani tra i 18 e i 30 anni, disoccupati, molti provenienti dai quartieri periferici e più degradati di Palermo, tutti con aspirazioni e/o hobby rispetto al mondo dello spettacolo. Grazie anche ad una metodologia quale è quella dell'Assessment Center si vuole offrire ai giovani che si trovano in situazioni di marginalità e a rischio di devianza sociale un percorso alternativo a quanto si prospetterebbe loro in situazioni cosiddette "normali". Si tratta di un percorso di orientamento e di *empowerment* dei beneficiari, attraverso la scoperta delle proprie potenzialità e il conseguente loro sviluppo.
L'AC è infatti un metodo trasparente e condiviso che punta al riconoscimento di competenze difficili da misurare in contesti classici di istruzione e formazione, e che gioca un ruolo importante rispetto al processo di empowerment dei beneficiari.
La metodologia dell'AC è stata sperimentata nel progetto STEP in tre fasi:
1. adattamento della metodologia. Nella fase di progettazione l'AC era stato inserito come metodologia di orientamento formativo e professionale.
2. formazione formatori. Nelle fasi iniziali di svolgimento del progetto i formatori sono stati formati alla metodologia dell'AC. Questa preparazione era finalizzata a formare gli osservatori e le osservatrici che avrebbero erogato l'AC.
3. Erogazione. La fase di erogazione interessa i giovani che decidono di frequentare la fase di accompagnamento al lavoro.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
Il dispositivo dell'AC sperimentato durante il progetto STEP ha avuto un notevole impatto sia sui destinatari finali, i giovani, che sui formatori che a loro volta hanno dovuto sperimentarlo sia come formati che come formatori. È nelle caratteristiche del dispositivo stesso il produrre dei cambiamenti a livello individuale e di gruppo. Infatti la metodologia porta all'identificazione dei punti di forza e delle attitudini dei partecipanti. Basandosi sul comportamento dei partecipanti durante delle simulazioni, l'AC è da annoverare tra le più valide a garantire la verifica/diagnosi delle competenze e del potenziale dei partecipanti, non costituisce una perizia psicologica, il metodo è scevro da giudizi ersonali dati dagli osservatori e mira a evidenziare solo le caratteristiche positive dell'individuo, quelle sulle quali far forza per eventuali occupazioni e/o percorsi di studio/orientamento ecc.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
La metodologia dell'AC produce benefici durevoli per i destinatari in quanto consente loro di scoprire le proprie potenzialità e punti di forza, indirizzandoli verso quelle professioni/studi a loro più consoni e quindi, si suppone, in cui possono maggiormente riuscire a realizzare le proprie aspirazioni.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
La riproducibilità della buona pratica è molto alta. L'AC è già una metodologia che viene sperimentata sistematicamente, sia per l'accesso al mondo del lavoro, sia per l'individuazione di un percorso di studi, sia per eventuali avanzamenti di carriera all'interno delle imprese. L'AC per poter portare a dei risultati ha bisogno di esperti molto competenti.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti

Il dispositivo dell'Assessment Center si presta ad essere trasferito in vari contesti, già citati sopra che qui elenchiamo di nuovo:

- Accesso di giovani nel mondo del lavoro
- Orientamento nel percorso di studi
- All'interno di aziende che vogliano utilizzare meglio il proprio personale

Fase STEP	Adattamento metodologia	Formazione formatori	Erogazione (destinatari finali)
Fase I – Accoglienza e informazione	Novembre – dicembre 2005: Elaborazione compiti e strumenti adatti al target e alle competenze professionali di settore	28/11/2005 – 2/12/2005 I sessione formazione formatori (10 destinatari) 30/03/2006 II sessione formazione formatori, revisione compiti, discussione pratica sul metodo	10/04/2006 – 20/04/2006 I sessione erogazione (pochi utenti)
Fase II Formazione	Settembre 2006 L'AC viene rivisto in chiave di orientamento al lavoro		
Fase III Autoimprenditorialità e esperienze lavorative		Prevista per febbraio/marzo 2006, nell'ambito dello stage internazionale dei corsisti a Berlino	Marzo 2007 A conclusione dello stage. Obiettivo: sostenibilità esperienze lavorative e autoimprenditorialità

AUTOVALUTAZIONE DISPOSITIVO: VALIDAZIONE COMPETENZE

La PS GOING (IT-G2-BOL004) ha realizzato la seguente autovalutazione del proprio dispositivo.

Concezione: a quale livello è stata elaborata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal
X	X			X	X	

Impatto: a quale livello è stata implementata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal
X	X				X	

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti

Il dispositivo di validazione delle competenze di *Equal GOING* è finalizzato alla messa in trasparenza delle *soft skill competence based* e si colloca nell'ambito di una strategia di intervento sistemica che prevede un set integrato di azioni progettuali condotte sul territorio della Provincia Autonoma di Bolzano e, in particolare, concentrate, per le attività di sperimentazione dell`*Agenzia/Centro per il disagio e per la sperimentazione formativa*, sul territorio dei Comuni/Comprensori della Bassa Atesina, di Merano e nei Quartieri di Bolzano Europa e Don Bosco. Il Progetto prevede la composizione ed erogazione di un'offerta di formazione *on line* e *competence based* (le Unità formative multimediali centrate sulle compente trasversali *diagnosticare, relazionarsi* e *affrontare*) coerente con la prospettiva del *Life long learning* e costituente un'opportunità di approfondimento ed integrazione per destinatari del Progetto a loro volta portatori di saperi comunque acquisiti. Questa condizione ha condotto al centro dell'attenzione l'importanza di garantire, oltre al servizio dell'offerta formativa vero e proprio, una serie di servizi complementari finalizzati a consentire alle persone il riconoscimento/valorizzazione delle competenze di cui sono già in possesso. Tale riconoscimento consente la realizzazione di una duplice funzione: da una parte facilitare l'orientamento e la scelta sulle singole Unità Formative, affinché siano reali opportunità di approfondimento ed integrazione rispetto ai propri fabbisogni formativi, dall'altra permettere la realizzazione di un successivo passaggio, quello della validazione delle competenze comunque acquisite – riferibili alle Unità di Competenze *Diagnosticare, Relazionarsi, Affrontare*, a loro volta spendibili o commutabili in crediti formativi.

Il dispositivo di validazione delle competenze di Equal GOING risulta innovativo in quanto consente di implementare in termini di servizi alle persone svantaggiate modalità di riconoscimento/valorizzazione delle competenze in modo tale da:

- assicurare piena coerenza con le indicazioni metodologiche espresse a livello europeo, adottando il *learning outcomes approach*, con riferimento ai contesti di elaborazione e prassi espressi alle diverse scale: contesto europeo (*EQF; ECVET*), quadro nazionale, sperimentazioni locali;
- adottare il concetto di *Units* e delle sue componenti per la costruzione di standard di competenze relativi alle macro-competenze trasversali (*Diagnosticare, Relazionarsi, Affrontare*);
- correlare i risultati di apprendimento conseguibili in ogni singola *UF* con quelli previsti e attesi dalle *Units* relative alle macro-competenze (*Diagnosticare, Relazionarsi, Affrontare*), definendo in questo modo un sistema in cui sia possibile disporre di un dispositivo di orientamento e di validazione delle acquisizioni (pregresse e finali) utile a fruitori e gestori del Progetto per comprendere con chiarezza e valorizzare percorsi di apprendimento diversificati e personalizzati.

Il dispositivo, dunque, si pone in linea con le più recenti indicazioni europee in materia di riconoscimento e promozione degli apprendimenti, il cui scopo è collegare insieme i diversi contesti di apprendimento, livelli e ambiti dell'istruzione e formazione professionale, mettendo in grado gli individui di fare affidamento sulla possibilità di patrimonializzare gli apprendimenti realizzati, anche combinandoli tra loro. In particolare ci si pone in una logica di coerenza con quanto indicato dal TWG (*Technical Working Group*), che ha definito una serie di condizioni, necessarie a garantire la realizzazione dell'ECVET - *European credit (transfer) system for vocational education and training* - a livello europeo, di seguito sinteticamente riportate:

- definizione degli apprendimenti acquisibili in diversi contesti in termini di risultati di apprendimento, esplicitati come conoscenze, abilità e *competenze*;
- organizzazione delle qualifiche in *unità* (*units*), a loro volta rappresentate in termini di risultati dell'apprendimento, che consentono di usare e combinare le unità per raggiungere un determinato livello di *qualification*;
- attribuzione dei crediti (*credit points*) alle *qualifications* e alle unità che le compongono.
- previsione dei diversi *metodi per la valutazione dei risultati di apprendimento* e l'attribuzione dei crediti (la valutazione può spaziare da test fino a metodi basati sull'osservazione e la simulazione, la realizzazione di prodotti ecc.);
- valutazione e riconoscimento degli apprendimenti, rappresentati in unità, grazie alla definizione di *standard* predefiniti;
- correlazione ai livelli del EQF, delle unità finalizzate alla capitalizzazione e all'accumulo dei crediti;
- adozione di un concetto di certificazione intesa come procedura che ha che fare con i livelli di apprendimento raggiunti, a loro volta messi in relazione con la valutazione (*assessment*), con il riconoscimento e con il quadro europeo delle qualifiche (EQF).

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **3**

Commenti

Il dispositivo, come indicato precedentemente, nasce come *output* progettuale per rispondere all'esigenza di corredare i tracciati formativi previsti dall'intervento delle condizioni metodologiche necessarie a realizzare un *sistema di validazione degli apprendimenti comunque acquisiti*, in grado di favorire - per la tipologia dei destinatari *target* - una più agevole fruizione dell'offerta formativa stessa e una patrimonializzazione e valorizzazione degli apprendimenti comunque acquisiti.

In considerazione di ciò si è avviato un *cantiere/laboratorio d'innovazione* sul tema della valorizzazione delle competenze sia operando in funzione di una fruizione personalizzata dell'offerta formativa del Progetto Equal GOING, sia agendo in linea con la prospettiva più ampia della definizione di un quadro nazionale di riferimento per la certificazione delle competenze comunque acquisite.

Conseguentemente a quanto indicato, gli ambiti di intervento sono risultati articolati in ordine alle esigenze di contestualizzazione, applicazione e declinazione operativa di metodologie e strumenti coerenti con i principi e le indicazioni emerse in sede di ricognizione ed analisi del dibattito tecnico-scientifico e degli orientamenti istituzionali (*comunitari, nazionali e regionali*) in tema di validazione e riconoscimento delle competenze e dai lavori condotti in sede di confronto transnazionale *(SS-K-EE)*. Il percorso di lavoro si è sostanziato nella definizione di un'architettura per l'accertamento e per la messa in trasparenza dei risultati di apprendimento (le competenze trasversali previste dalle UC *Diagnosticare, Relazionarsi, Affrontare*).
L'implementazione del dispositivo, all'interno del *cantiere* sperimentale, appositamente istituito in seno al progetto, ha tuttavia raggiunto un livello di maturità limitatamente al piano della riflessione e di una prima elaborazione tecnica, che necessitano di un'opportuna e definitiva messa a punto sia sul piano metodologico, sia sul piano della concertazione socio-istituzionale con gli attori del territorio.
In tal senso l'effettivo allestimento del dispositivo in termini di concreti servizi all'utenza è, allo stato attuale, solo una prospettiva aperta e percorribile, ma non ancora praticata. Ciò determina una ridotta effettività della prassi sia in termini organizzativi, sia in termini di "agito" valore aggiunto per la valorizzazione dei risultati di apprendimento comunque conseguiti dai destinatari finali, pur caratterizzandosi per un consistente *potenziale* di servizi e di benefici tangibili per i destinatari *target*.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **5**

Commenti
Nella prospettiva indicata, i benefici che possono perseguire i destinatari dei servizi previsti dal dispositivo sono:

- valorizzare le competenze trasversali acquisite in ambiti lavorativi (in modo specifico, considerato il *target* di riferimento, nelle esperienze di lavoro saltuario e/o precario), formativi, ma anche extra-lavorativi, allo scopo di valutarne la spendibilità professionale e i possibili contesti di utilizzo;
- rafforzare la propria identità professionale e promuoversi sul mercato del lavoro (con particolare riferimento alla realizzazione di esperienze di inserimento lavorativo e di percorsi di alternanza formazione/lavoro o forme di lavoro atipico);
- acquisire elementi utili per l'eventuale definizione e sviluppo di un progetto professionale realistico e coerente alle proprie aspirazioni e alle opportunità offerte dal mercato del lavoro;
- accrescere la propria occupabilità attraverso azioni di formazione mirata e ridurre la precarietà lavorativa a fenomeno transitorio e non permanente.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti

La consistente riproducibilità del dispositivo in oggetto è riconducibile, sul piano tecnico-metodologico, ad un insieme di punti qualificanti:

- L'adozione nel dispositivo del concetto di *competenza* promosso dall'ISFOL e a livello socio-istituzionale. Ciò determina la possibilità di adottare un approccio al tema pragmatico e non *accademicamente paralizzante*, e di utilizzare - in modo convenzionale e autorevolmente sostenibile - il termine (al *singolare*[1]) per indicare l'*oggetto* non univocamente definito sul piano teorico ed a forte specificità individuale, evidenziando come la competenza costituisca un patrimonio assolutamente individuale e come il processo della sua acquisizione sia sostanzialmente continuo. Così intesa essa è il risultato (mai codificabile una volta per tutte) dell'attività con cui un soggetto, in riferimento a specifiche richieste del contesto, combina e sviluppa saperi, tecniche, ecc. Adottando il termine al *plurale* - *le competenze* – si scende su un piano più *operativo*, concretamente funzionale alla esigenza di definizione di standard formativi minimi nazionali e di integrazione del sistema di offerta formativa in senso allargato. Queste indicano, infatti, un insieme di oggetti definiti, ottenibili attraverso distinti percorsi di analisi. *"Le" competenze* sono quelle di volta in volta messe in atto e sono il risultato *"della Competenza".*
- La capitalizzazione della riflessione sviluppata dall'ISFOL – e ormai acquisita in larga parte del sistema nazionale e locale di offerta formativa - circa la natura e le caratteristiche delle *competenze trasversali*, ovvero di quelle qualità *non legate a specifici ruoli e/o contesti operativi*, che ha portato ad una diversa impostazione del quadro di riferimento per l'analisi della professionalità e la progettazione di interventi formativi. Dalla esclusiva considerazione delle caratteristiche dei ruoli e delle posizioni lavorative (il "l*avoro in sé*"), si è passati ad una più ampia considerazione del *soggetto-al-lavoro*, vale a dire all'analisi delle caratteristiche del soggetto che rendono efficace l'azione lavorativa. Le *competenze trasversali*[2], in tal senso, sono le competenze

---

[1] "La" Competenza è, dunque, il patrimonio complessivo di risorse di un individuo nel momento in cui affronta una prestazione lavorativa o il suo percorso professionale. È costituita da un mix di elementi, alcuni dei quali hanno a che fare con la natura del lavoro e si possono quindi individuare analizzando le attività svolte; altri invece hanno a che fare con le caratteristiche del soggetto-lavoratore che si mettono in gioco quando un soggetto si attiva nei contesti operativi.

[2] In base alla riflessione condotta circa le rispettive distintività che caratterizzano i diversi campi d'applicazione dei processi di analisi/generazione delle tre macro-categorie di competenze proposte dall'approccio ISFOL si può sostenere che:

- per le *competenze di base* si prendono in considerazione i "*requisiti per l'occupabilità e la cittadinanza*" che, nell'ambito di una determinata cultura educativa/formativa e del lavoro espressa dai soggetti sociali e istituzionali interessati, vengono considerati essenziali, per favorire l'accesso alla formazione e al lavoro negli scenari emergenti e per favorire lo sviluppo di un percorso individuale e professionale.
- per le *competenze trasversali*, si tratta invece di analizzare le caratteristiche non già del lavoro "in sé", quanto piuttosto del comportamento lavorativo degli individui e delle "variabili" che sono in grado di influire in modo significativo sulle sue azioni. Si tratta in altre parole di disporre di una metodologia di analisi del comportamento lavorativo dei soggetti.
- per le *competenze tecnico-professionali*, infine, si tratta invece di analizzare le concrete attività operative connesse a determinate funzioni e processi lavorativi, attraverso una appropriata metodologia di "analisi del lavoro" che sia in grado di "leggere" le attività e di ricostruire il quadro delle competenze presenti nelle stesse attività operative.

(*comunicative, relazionali, di problem solving, …*) che entrano in gioco nelle diverse situazioni lavorative e che consentono al soggetto di trasformare i saperi in un comportamento lavorativo efficace in un contesto specifico.
- La definizione di un'architettura che tiene conto ed assume come riferimento forte una delle esperienze più avanzate a livello nazionale - *il Sistema Regionale di Formalizzazione e Certificazione delle Competenze dell'Emilia Romagna* - nella elaborazione di processo, procedure, format e strumenti per l'accertamento (tramite evidenze e tramite esame) e per la messa in trasparenza dei risultati di apprendimento, operando le necessarie integrazioni e declinazioni in riferimento alle competenze trasversali trattate nel Progetto (*le UC Diagnosticare, Relazionarsi, Affrontare).*

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti

La trasferibilità del dispositivo in contesti applicativi differenti è qui analizzata secondo una duplice prospettiva:
- problematiche e potenzialità relative alla *dimensione tecnico-metodologica*, intesa come variabile fondamentale per estendere il *valore di uso* del dispositivo ad un ventaglio di tipologie di utenza più ampio rispetto agli obiettivi distintivi del Progetto.
- problematiche e potenzialità relative alla *dimensione sistemica*, intesa come variabile critica per estendere il *valore di scambio* del dispositivo agli spazi nazionale ed europeo.

1. Le problematiche e le potenzialità relative alla dimensione tecnico-metodologica.

Trasferire a contesti altri e più ampi – qui intesi come bacini di utenza più estesi e compositi – il dispositivo è possibile ed auspicabile. Alla base di ciò si pone tuttavia una condizione: la necessità di *modulare* gli standard delle competenze trasversali in riferimento alle principali tipologie di potenziali destinatari, identificabili in base al tipo di situazione professionale e di bisogno da cui origina la richiesta di validazione delle competenze. Trasferire l'architettura ONGOING per la validazione delle competenze ad altri orizzonti di impiego - rispetto alle finalità d'utilizzo che ora lo denotano – significa, dunque, operare una curvatura, sintonizzandola con le distintività dei diversi beneficiari finali, delle attuali *Unità di competenze trasversali,* intese come l'insieme *standard* degli elementi che concorrono a definire la soglia minima di accettabilità di una competenza e che sono necessari per misurare il livello di padronanza della competenza. Tutto ciò richiede un lavoro di estensione e messa a punto del dispositivo attraverso un'elaborazione tecnico-metodologica mirata a:
- analisi e descrizione delle competenze trasversali riferite a target specifici;
- individuazione conseguente dei parametri per la valutazione delle competenze;
- individuazione degli indicatori per la misura del livello di padronanza delle competenze;

• pesatura dei parametri oggetto di misurazione;
• individuazione della scala di riferimento e della soglia di accettabilità.

Una volta operata tale curvatura delle Unità di Competenze trasversali, i percorsi di validazione si configurerebbero in tal senso come casi di personalizzazione e possibili declinazioni operative dell'azione di validazione, all'interno delle quali tarare specifici standard di servizio e pacchetti integrati di servizi, differenziando contenuti di analisi, fattori privilegiati e sequenza di analisi. In un'ottica di trasferibilità quattro sono i tipi di utenti in funzione dei quali estendere il contesto d'uso del dispositivo:

a) *persone occupate*, che intendono cambiare lavoro e/o trovare occasioni di sviluppo professionale;
b) *persone disoccupate* in cerca di lavoro;
c) *persone interessate da processi di mobilità/sviluppo professionale* all'interno della propria impresa;
d) *donne in reinserimento*.

a) Nel primo caso, il percorso di validazione potrebbe rivolgersi a *persone occupate*, di qualunque livello professionale, che intendano fare il punto sulla propria situazione professionale, nella prospettiva di definire – attraverso un successivo bilancio delle competenze con funzioni di orientamento – obiettivi di sviluppo e/o di cambiamento professionale all'interno della propria organizzazione o verso altre organizzazioni e contesti lavorativi. Il servizio di validazione delle competenze potrebbe, in tal caso, contribuire ad:
   - anticipare un cambiamento nella propria situazione organizzativa o nel proprio contesto di lavoro;
   - affrontare un processo di mobilità all'interno della propria organizzazione;
   - evolvere professionalmente e accrescere la propria competenza e spendibilità occupazionale;
   - progettare il proprio percorso di carriera;
   - cambiare lavoro;
   - scegliere una formazione mirata.

b) Nel secondo caso il percorso di validazione potrebbe rivolgersi a persone in cerca di lavoro, in mobilità o disoccupate, che, attraverso il servizio di validazione, intendessero valorizzare le proprie acquisizioni professionali e personali, allo scopo di potenziare la propria occupabilità e trovare una nuova collocazione lavorativa. Il servizio di validazione delle competenze, in tal caso, contribuirebbe a:
   - valorizzare le competenze acquisite in ambiti lavorativi, ma anche extra-lavorativi, allo scopo di trasferirle in nuovi contesti di lavoro;
   - rafforzare la propria identità professionale e promuoversi sul mercato del lavoro;
   - accrescere la propria occupabilità attraverso azioni di formazione mirata.

c) Nel terzo caso il percorso di validazione potrebbe rivolgersi a *persone interessate da processi di mobilità e/o sviluppo professionale* all'interno della propria impresa.

In questi casi, il servizio di validazione è in grado di contribuire all'accompagnamento e al sostegno di processi di sviluppo di carriera o cambiamenti professionali collegati a sviluppi di carriera, progetti di sviluppo e cambiamento dell'impresa, azioni di riconversione aziendale e organizzativa, di ri-posizionamento della manodopera (interno o esterno all'impresa), piani di formazione. Il servizio di validazione delle competenze contribuirebbe nel favorire i *lavoratori*, di qualunque livello, a:

- fare il punto sulle proprie competenze trasversali e non, chiarire i propri obiettivi professionali e maturare criteri di scelta, a fronte di cambiamenti in atto nell'impresa;
- costruire un progetto professionale coerente alle possibilità e ai vincoli dell'impresa, o un progetto alternativo da realizzare al di fuori dell'impresa;
- rafforzare la propria capacità di reagire positivamente e fronteggiare i cambiamenti lavorativi.

In riferimento all'*impresa*, il servizio di validazione delle competenze contribuirebbe nel favorire l'organizzazione nel:

- favorire una convergenza tra i progetti delle persone e quelli dell'impresa, ottimizzando l'uso delle risorse umane;
- migliorare la conoscenza delle proprie risorse umane, del potenziale disponibile, delle *competenze trasferibili;*
- sviluppare la gestione di percorsi di carriera, accrescere la professionalità e le competenze dei propri addetti per aumentare la propria competitività;
- affrontare situazioni di crisi aziendale che possono generare esuberi di personale, riducendo i costi sociali e l'impatto occupazionale di tali crisi.

d) Nel quarto ed ultimo caso il percorso di validazione potrebbe rivolgersi a persone in cerca di un inserimento stabile nel lavoro; in particolare non solo alla tipologia di destinatari già considerate dal progetto[1], ma anche *donne che intendano reinserir-*

---

[1] È opportuno ricordare che Il dispositivo di validazione delle competenze trasversali in oggetto interessa in linea generale:
- persone che hanno partecipato (in modo parziale o completo) al percorso formativo GOING – centrato sulle *Unità di Competenze* e sulle *Unità Formative* definite nell'ambito del Progetto (*Diagnosticare, Relazionarsi, Affrontare*) - che prevede in esito il rilascio di un *documento di formalizzazione/validazione*;
- persone con esperienza maturata in contesti lavorativi e/o informali e/o con attestazioni conseguite in relazione a situazioni di apprendimento formali, interessate ad ottenere un *documento di formalizzazione/validazione*, anche ai fini di un accreditamento in ingresso al percorso formativo sopra indicato.
In modo specifico il dispositivo è stato tarato con particolare attenzione in relazione alle esigenze di *giovani in cerca di un inserimento (iniziale/stabile) nel mercato del lavoro* e può utilmente rivolgersi – ad esempio - a:
- giovani svantaggiati che si inseriscono nei percorsi GOING, accedendo alle competenze in modo personalizzato e capitalizzabile;
- giovani che abbiano realizzato esperienze di lavoro saltuario e/o precario e che intendano fare il punto sulle proprie risorse e competenze trasversali anche aldilà di un inserimento nel sistema di offerta formativa GOING;
- giovani che stiano realizzando esperienze di inserimento lavorativo, nell'ambito di percorsi di alternanza formazione/lavoro o forme di lavoro atipico, attivando/rafforzando in tal modo processi di messa in valore delle proprie acquisizioni professionali.

si nel lavoro, dopo un lungo periodo di lontananza per motivi personali e/o familiari. Il servizio di validazione delle competenze contribuirebbe nel favorire tali soggetti a:

- valorizzare le competenze acquisite in ambiti lavorativi, formativi, ma anche extralavorativi, allo scopo di valutarne la spendibilità professionale ed i possibili contesti di utilizzo;
- rafforzare la propria identità professionale e promuoversi sul mercato del lavoro;
- definire un progetto professionale realistico e coerente alle proprie aspirazioni e alle opportunità offerte dal mercato del lavoro;
- accrescere, se necessario, la propria occupabilità attraverso azioni di formazione mirata e ridurre la precarietà lavorativa.

2. Le problematiche e le potenzialità relative alla dimensione sistemica.

Allo stato attuale, a livello nazionale, è in corso la costruzione del quadro nazionale di standard minimi di tipo professionale, formativo, per il riconoscimento e certificazione delle competenze, grazie all'attivazione e lavoro del Tavolo Unico[1]. I lavori sono in fase iniziale per cui ad oggi, non si dispone ancora di un sistema di validazione e certificazione delle competenze per le qualifiche ottenibili all'interno della VET.

Alcune regioni Italiane[2], nell'ambito delle proprie autonomie e in attesa di una sistema nazionale, si sono dotate di un proprio sistema, tale da consentire la certificazione delle competenze comunque acquisite e riconducibili a qualifiche ottenibili all'interno dell'offerta VET regionale. Pur in presenza di differenze e specificità collegate ai modelli adottati dai singoli sistemi regionali, è possibile rintracciare alcuni elementi comuni e trasversali a tutti, quali:

- essersi dotati di un repertorio di qualifiche articolare in unità di competenza, collegate a standard professionali;
- essersi dotati di un sistema di procedure (servizi, ruoli, dispositivi e strumenti) che consentano la valutazione e il riconoscimento delle competenze e la loro certificazione. In tutti i sistemi l'accertamento tramite esame, è un passaggio obbligatorio per il rilascio di un certificato (di Qualifica Professionale o di Competenza).

Interessante nell'analisi di questi sistemi, oltre all'approfondimento delle modalità e strumenti attraverso i quali sono realizzate le diverse fasi per validare competenze comunque acquisite, è la definizione di nuovi profili professionali chiamati a gestire il processo di validazione[3]. La tematica, in altre parole, contribuisce a definire nuove *expertise* afferenti alle professionalità VET, considerando ovviamente in un'accezione ampia, i termini *teacher* and *trainer*.

In Italia, inoltre, a livello nazionale, è in atto la sperimentazione di un dispositivo di regi-

---

[1] *T*avolo Unico promosso dal Ministero del Lavoro e della Previdenza sociale, che coinvolge il Ministero dell'Istruzione, il Ministero dell'Università e della Ricerca, il coordinamento delle Regioni e le Parti sociali

[2] Regione Piemonte, Regione Emilia-Romagna, Regione Toscana, Regione Lombardia.

[3] Si consideri, ad esempio, il caso del Sistema Regionale di Formalizzazione e Certificazione delle Competenze dell'Emilia Romagna.

strazione delle competenze,[1] il *Libretto Formativo del Cittadino*. Tale sperimentazione potrebbe fornire informazioni utili per comprendere la complessità legata alla formalizzazione delle competenze, non riconducibili a standard nazionali ma acquisite, sviluppate e presenti nelle persone. Possiamo considerare il Libretto Formativo, quindi, più come strumento per la *messa in trasparenza degli apprendimenti* che per la *validazione degli apprendimenti.*

In Italia come è noto non è discriminante il possesso di specifici requisiti formali per l'esercizio di ruoli all'interno del sistema VET. Se da una parte si è dotati di un sistema formale che differenzia e specializza i ruoli professionali (si pensi all'offerta formativa del sistema universitario per preparare insegnanti e formatori) dall'altra i criteri attraverso i quali accedere a specifici funzioni nei contesti professionali, risultano essere ancora poco cogenti e condivisi. La mancanza di una rappresentazione condivisa di quali siano le competenze che connotano specifiche professionalità che esercitano in ambito VET, rappresenta indubbiamente un'anomalia nel processo, che a sua volta concorre a determinare la mancanza di procedure e dispositivi per validare e certificare le competenze comunque acquisite.

In sintesi si può affermare che in Italia la questione della validazione degli apprendimenti non formali e informali si trova in una fase decisiva. Le sollecitazioni dell'Unione Europea e le esigenze sempre più pressanti emergenti dall'evoluzione del nostro sistema di istruzione e formazione rendono imprescindibile affrontare la questione di un *dispositivo quadro di natura istituzionale* che consenta in modo condiviso la validazione degli apprendimenti, ispirandosi ai principi europei e assicurando: legittimità, affidabilità e validità, condivisione e traducibilità.

È dallo sviluppo di tale quadro che dipendono le prospettive di sostanziale innovazione, sostenibilità e, dunque, trasferibilità del dispositivo in oggetto.

AUTOVALUTAZIONE DISPOSITIVO: SKILL SINERGY

La PS SKILL SINERGY (IT-G2-LAZ008) ha realizzato la seguente autovalutazione del proprio dispositivo.

Concezione: a quale livello è stata elaborata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal
X	X					

[1] In quanto tale non certifica o valida le competenze ma costituisce uno strumento chiave per la trasparenza dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita

Impatto: a quale livello è stata implementata la buona pratica?

PS	Locale	Regionale	Nazionale	Europeo	Reti	Amministraz. Responsabile Equal
X	X					

Innovatività: la buona pratica fornisce nuove soluzioni creative ai problemi dell'esclusione sociale, della discriminazione e della disparità nel mercato del lavoro? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Il modello di integrazione sperimentato intende promuovere una nuova modalità di impiego e valorizzazione delle competenze possedute da nuovi gruppi svantaggiati nel mercato del lavoro locale, al fini di generare circoli virtuosi di sinergie tra gruppi in possesso di risorse complementari.

Effettività: la buona pratica produce differenza rispetto alla situazione pregressa ed ha un positivo impatto con risultati concreti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **3**

Commenti
Nella sua applicazione effettiva, il modello sperimentato ha evidenziato una efficienza solo sufficiente rispetto al cambiamento prodotto nei beneficiari diretti, il carattere sperimentale non fornisce comunque dati certi.

Sostenibilità: la buona pratica produce benefici durevoli per i destinatari e per la comunità? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **3**

Commenti
Per quelli che sono i risultati valutabili l'ìenfasi sulla creazione d'impresa consente una ricaduta interessante sul territorio e la comunità bersaglio.

Riproducibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere riprodotta in contesti similari? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **4**

Commenti
Il modello è riproducibile in presenza di dinamiche del mercato del lavoro locale simili a quelle per cui è stato sviluppato ovvero in presenza di disoccupati over 40 e gruppi svantaggiati.

Trasferibilità: la buona pratica possiede il potenziale per poter essere trasferita in contesti differenti? Assegnare un valore compreso fra 0 e 5 (5: alta rilevanza; 0: rilevanza nulla): **3**

Commenti
In linea con quanto sopra indicato, il modello può essere trasferito in presenza di dinamiche similari rispetto al MdL, altre applicazioni che utilizzino lo stesso principio per gruppi diversi vanno opportunamente analizzate e verificate

3. LA VERIFICA DI TRASFERIBILITÀ DEI DISPOSITIVI

I dispositivi ricostruiti sono stati prodotti e sperimentati nell' ambito di specifici contesti territoriali, caratterizzati dalla presenza di "reti" specifiche.
Il progetto FILI si proponeva di verificare la trasferibilità dei dispositivi ricostruiti a territori e reti diverse rispetto a quelle nelle quali erano stati prodotti/sperimentati.
Le valutazioni di trasferibilità prodotte sono le seguenti:

DISPOSITIVI RICOSTRUITI	PS CHE HA REALIZZATO LA VERIFICA DI TRASFERIBILITA'
"Bilancio di competenze per occupati" IT G2 BOL002 Frame	- ABR 033 Booster - VEN 009 Re.Integra - UMB 007 Jump - LAZ 054 Laboratory Net Work
"Validazione delle competenze trasversali " IT G2 BOL004 Going	- ABR 033 Booster - VEN 009 Re.Integra - UMB 007 Jump - LAZ 054 Laboratory Net Work
"L'assessment Center " IT-G2-SIC001 – Step	- ABR – 033 - Booster - VEN – 009 - Re.integra - UMB – 007 – Jump - LAZ - 054 – Laboratory Net-Work
"Skill Sinergy" IT-G2-LA7008 - Skill Sinergy	- ABR – 033 – Booster - VEN – 009 - Re.integra - UMB – 007 – Jump - LAZ - 054 – Laboratory Net-Work

LA VERIFICA DI TRASFERIBILITA' DEL DISPOSITIVO "BILANCIO DI COMPETENZE PER OCCUPATI"

Dispositivo della PS BOL 002 - FRAME

	ABR - 003 BOOSTER	VEN – 000 REINTEGRA	UMB – 007 JUMP	LAZ - 054 LABORATORY NETWORK
Validazione del dispositivo	Dall'analisi del documento "Griglia per la descrizione dei dispositivi" sembra emergere la sintesi positiva di altre esperienze in termini di dispositivi applicati a contesti similari, anche se non sono completamente chiare le procedure che hanno portato alla validazione del dispositivo in oggetto.	Per quanto concerne il primo vincolo stabilito, la lettura del documento "Griglia per la descrizione dei dispositivi" evidenzia una tacita acquisizione di un dispositivo precedentemente validato in un processo validato in fase progettuale. Non sono evidenti le procedure di valutazione e validazione.	Dall'analisi del documento "Griglia per la descrizione dei dispositivi" sembra emergere la capitalizzazione di analoghe esperienze in termini di dispositivi applicati a contesti similari, quantunque non vengano evidenziate le procedure che paiono aver condotto alla validazione del "Bilancio di competenze per occupati".	La descrizione del "Bilancio di competenze per occupati", pur non evidenziando la procedura che ha condotto alla validazione del dispositivo (valore aggiunto rispetto alla condizione precedente), fa ritenere lo stesso come evoluzione di strumenti applicati in contesti similari.
Vincolo di Leggibilità e Chiarezza della guida di Utilizzo	La leggibilità e la chiarezza del documento di ricostruzione sono, in linea di massima, abbastanza chiari per un suo eventuale utilizzo in altri contesti anche se mancano alcune informazioni di supporto.	Il documento di ricostruzione risulta essere leggibile e chiaro negli elementi espressi ma ciò solo parzialmente rappresenta una completa guida di utilizzo. In alcuni aspetti la descrizione si mantiene su principi generali condivisibili ma espressi negli elementi essenziali. Ciò consente una parziale valutazione della trasferibilità in modo non sufficientemente approfondito.	La leggibilità e la chiarezza del documento di ricostruzione sono assicurati sebbene la sua articolazione di carattere generale ed essenziale non sembri consentire appieno la possibilità di utilizzarlo come una vera e propria guida di utilizzo ai fini del trasferimento.	Il documento di ricostruzione è di buona leggibilità/comprensione. Si rileva che nella fase di estensione non sia stato previsto come una guida di utilizzo ai fini del trasferimento, pur contenendo le linee guida generali della sua applicazione.
Trasferibilità Macro e non di Nicchia	Nonostante, a nostro avviso, una buona percentuale di trasferibilità in altri contesti sullo stesso target, lo strumento non si dimostra essere trasferibile sull'utenza del progetto BOOSTER, costituito da giovani disoccupati che frequentano il corso per Creativi (musicisti) ed il Corso per Organizzatori (di eventi), per i quali più che di un bilancio di competenze possedute, sarebbe opportuno far emergere, invece, le diverse potenzialità da implementare verso profili professionali (musicisti versus organizzatori) che non sono chiaramente declinati nella letteratura dei profili professionali.	La trasferibilità relativamente alla tipologia di intervento, di destinatario descrizione degli strumenti utilizzati denota alcune potenzialità e opportunità di utilizzo nello specifico. Rimangono aperti alcuni elementi sul piano della utilità di sistema del processo nel suo sviluppo sequenziale. Rimane quindi valorizzato nell'ambito della nicchia poco dice sulla trasferibilità per altri destinatari o processi.	In linea generale, sembra di poter affermare che il "Bilancio di competenze per occupati", in quanto strumento analitico basato sull'esperienza dell'utenza individuale, costituisce uno strumento con notevoli possibilità di trasferimento, quantunque con indubbie esigenze di adattamento ai nuovi potenziali contesti di applicazione. Ad esempio, nel caso del contesto del progetto JUMP, l'integrazione dello strumento nei processi di specializzazione dei servizi per l'integrazione lavorativa delle persone svantaggiate sembra richiedere almeno l'adattamento degli strumenti e delle metodologie operative alla tipologia di utenza.	Il "Bilancio di competenze per occupati" costituisce uno strumento con possibilità di trasferimento in contesti similari (riproducibilità). Nel caso del contesto del progetto Laboratory Network, l'integrazione dello strumento richiede l'adattamento degli strumenti e del protocollo di applicazione.

Sostenibilità Economica	L'assenza di informazioni specifiche e circostanziate impedisce di effettuare una valutazione accurata sul versante economico, ed una precisa valutazione costi/benefici, chiaramente ciò condiziona la possibilità di valutare complessivamente le effettive possibilità di trasferimento	Per questo non rappresentato riportata. La descrizione esprime delle indicazioni che consentono ad una esperta analisi una valutazione di massima. Tale limite , riscontrato nella gran parte dei dispositivi analizzati appare particolarmente rilevante per la trasferibilità e processi in tal caso, infatti, l'assenza di sistemi consentirà , sulla base delle informazioni, di approntare anche strumenti particolarmente curati ed equilibrati sul piano dell'utilità specifica e della messa a sistema con altri strumenti esistenti	Se valutazione positiva sul versante della sostenibilità economica, in assenza di informazioni specifiche e circostanziate, non può che essere così generale ed altrettanto generica. La carenza di tali dati, che impedisce di effettuare una valutazione accurata sul versante economico, rende così difficile una valutazione costi/benefici puntuale e quindi si pone come un serio limite alla possibilità di valutare complessivamente le effettive possibilità di trasferimento	Assenza di dati specifici. La descrizione fa ritenere il dispositivo sostenibile in contesti simili
Comparabilità	La specificità del contesto di applicazione rende complicato una comparazione adeguata rispetto al bilancio vincoli/ benefici ed agli ambiti di sovrapposizione.	Rispetto alla valutazione dei vincoli posti relativamente a strutture esistenti, ai benefici e ai rischi di sovrapposizione, diversi elementi emergono dalla descrizione delle caratteristiche organizzative espresse chiaramente specialmente per quanto concerne le fasi principali del processo. La presenza di esperti in fase di selezione dei destinatari imprese e lavoratori non è dettagliata per tipologia di esperienza professionale. Buono il riferimento all'utilizzo di software specifico con rimando ad analisi specifica. Preciso ed utile il rimando ad accordi con i destinatari.	Si ritiene che la documentazione proposta esprima in maniera assai chiara la sostanza del dispositivo, quantunque sul versante della comparabilità si debba rimarcare che la specificità del contesto di applicazione renda abbastanza difficile una comparazione adeguata rispetto alla valutazione dei vincoli in termini di strutture, benefici e rischi di sovrapposizione.	La specificità del contesto di applicazione non agevola una comparazione adeguata rispetto alla valutazione dei vincoli in termini di strutture, benefici e rischi di sovrapposizione.
Misurabilità dell'Utilizzo	In ogni modo, la documentazione esprime diversi indicatori interessanti e rilevanti, in particolare sotto il profilo dell'assicurazione della qualità progettuale.	L'analisi complessiva consente di rilevare indicatori utili ad una lettura esperta ma l'esplicitazione di parametri specifici ha organicità ridotta. Elementi sugli indicatori di monitoraggio e valutazione sono stati esplicitati in parte nell'analisi. Indicazioni precise nell'aspetto organizzativo relativamente ai lavoratori coinvolti, distinti per ruolo, area organizzativa e problematiche. Schematiche informazioni sulle imprese ma mancano elementi di feed back sull'andamento complessivo.	Sembra di poter affermare che la documentazione esprima diversi indicatori interessanti e rilevanti (quantunque con relativo sviluppo di adeguata e puntuale parametratura), anche ed in particolare sotto il profilo dell'assicurazione della qualità progettuale.	La documentazione descrive diversi indicatori di monitoraggio e valutazione utili sotto il profilo dell'assicurazione della qualità progettuale.

LA VERIFICA DI TRASFERIBILITA' DEL DISPOSITIVO "ASSESSMENT CENTER"
Dispositivo della PS SIC 091 - STEP

	ABR - 033 BOOSTER	VEN – 009 RE.INTEGRA	UMB – 007 JUMP	LAZ - 054 LABORATORY NET-WORK
Validazione del dispositivo	Dall'analisi del documento "Griglia per la descrizione dei dispositivi" sembra emergere la sintesi positiva di altre esperienze in termini di dispositivi applicati a contesti similari, anche se non sono chiare le procedure che hanno portato alla validazione del dispositivo proposto.	Apparentemente, non risultano esaurientemente descritte le procedure che hanno portato alla validazione del dispositivo, anche se in letteratura sono già documentate applicazioni dell'AC su tipologie simili di beneficiari. Un utile contributo alla validazione potrebbe essere quello di riportare gli autori e gli studi di riferimento.	Dall'analisi del documento "Griglia per la descrizione dei dispositivi" sembra emergere la capitalizzazione di analoghe esperienze in termini di dispositivi applicati a contesti similari, quantunque non vengano evidenziate le procedure che paiono aver condotto alla validazione dell' "Assessment Center".	La descrizione dell' "Assessment Center", pur non evidenziando la procedura che ha condotto alla validazione del dispositivo (valore aggiunto rispetto alla condizione preesistente), la ritenere lo stesso come evoluzione di strumenti applicati in contesti similari.
Vincolo di Leggibilità e Chiarezza della guida di Utilizzo	Il dispositivo sperimentato e proposto dalla P.S. STEP, ovvero "Assessment Center" è ampiamente chiaro e leggibile nella sua declinazione; la metodologia che punta sia ad offrire un percorso di orientamento sia un'azione di empowerment dei beneficiari finali, attraverso la scoperta delle proprie potenzialità, sembra offrire vantaggi notevoli ai giovani desiderosi di trovare un'affermazione nel campo artistico e/o dello spettacolo.	L'applicazione dell' "Assessment Center" sulla tipologia di target specificata risulta e le procedure di somministrazione adottate risultano chiare e leggibili. Potrebbe essere interessante giungere ad avere un riscontro più dettagliato sulla formazione degli operatori, sulla loro modalità di interazione con i beneficiari, dato che attualmente convivono nell'AC approcci diversi proprio inerenti la tipologia di interazione permessa tra operatore e partecipante.	La leggibilità e la chiarezza del documento di ricostruzione sono assicurati sebbene la sua articolazione di carattere generale ed essenziale non sembri consentire appieno la possibilità di utilizzarlo come una vera e propria guida di utilizzo ai fini del trasferimento.	Il documento di ricostruzione dell' "Assessment Center" è di buona leggibilità/comprensione. Si ritiene che nella fase di estensione non sia stato pensato come una guida di utilizzo ai fini del trasferimento, pur contenendo le linee guida generali della sua applicazione.
Trasferibilità Macro e non di Nicchia	La metodologia sembra essere fortemente trasferibile sull'utenza del progetto BOOSTER, costituita da giovani disoccupati che frequentano il corso per Creativi (musicisti) ed il Corso per Organizzatori (di eventi), per i quali è fondamentale far emergere le diverse potenzialità artistiche, da implementare verso profili professionali (musicisti versus organizzatori) che non sono chiaramente declinati nella letteratura dei profili professionali.	Sussistono alcuni dubbi sull'applicazione del dispositivo nel progetto Re.Integra, in primis per la natura eterogenea dei beneficiari del progetto di Vicenza e conseguentemente per la difficoltà riscontrabile per creare gruppi di lavoro coesi.	In linea generale, sembra di poter affermare che il percorso di orientamento e l'azione di empowerment dei beneficiari finali contrata sull' "Assessment Center", in quanto intervento basato sulla valorizzazione dell'esperienza dell'utenza individuale, costituisca uno strumento con notevoli possibilità di trasferimento, quantunque con indubbie esigenze di adattamento ai nuovi potenziali contesti di applicazione. Ad esempio, nel caso del contesto del progetto JUMP, l'integrazione dello strumento nei processi di specializzazione dei servizi per l'integrazione lavorativa delle persone svantaggiate sembra richiedere almeno l'adattamento degli strumenti e delle metodologie operative alla tipologia di utenza.	Lo strumento dell' "Assessment Center", possiede possibilità di trasferimento macro, pur con esigenze di adattamento ai nuovi potenziali contesti di applicazione.

Sostenibilità Economica	L'assenza di informazioni specifiche e circostanziate impedisce di effettuare una valutazione accurata sul versante economico, ed una precisa valutazione costi/benefici; chiaramente, ciò condiziona la possibilità di valutare complessivamente la effettiva possibilità di trasferimento.	L'assenza di informazioni specifiche e circostanziate impedisce di effettuare una valutazione accurata sul versante economico, ed una precisa valutazione costi/benefici. Tuttavia, da una analisi del tariffario del Ordine degli Psicologi, il costo relativo alla preparazione e alla somministrazione dello strumento, unito a quello della formazione degli operatori, risulta un vincolo sostenibile per la sua applicazione in progetti di reinserimento lavorativo ad ampio raggio.	La valutazione positiva sul versante della sostenibilità economica, in assenza di informazioni specifiche e circostanziate, non può che essere assai generale ed abbastanza generica. La carenza di tali dati, che impedisce di effettuare una valutazione accurata sul versante economico, rende assai difficile una valutazione costi/benefici puntuale e quindi si pone come un serio limite alla possibilità di valutare complessivamente la effettiva possibilità di trasferimento.	Assenza di dati specifici. La descrizione fa ritenere il dispositivo sostenibile in contesti similari.
Comparabilità	La specificità del contesto di applicazione rende complicata una comparazione adeguata rispetto al bilancio vincoli/benefici ed agli ambiti di sovrapposizione.	Allo scopo di assicurare una buona comparabilità potrebbe essere interessante giungere ad avere un riscontro più dettagliato sulla numerosità dei gruppi di lavoro, sul numero dei ritiri tra una sessione e l'altra, sull'addestramento degli operatori.	Si ritiene che la documentazione proposta esprima in maniera assai chiara la sostanza del dispositivo, quantunque sul versante della comparabilità si debba rimarcare che la specificità del contesto di applicazione renda abbastanza difficile una comparazione adeguata rispetto alla valutazione dei vincoli in termini di struttura, benefici e rischi di sovrapposizione.	La specificità del contesto di applicazione rende difficile una comparazione adeguata rispetto al bilancio vincoli/benefici ed agli ambiti di sovrapposizione.
Misurabilità dell'Utilizzo	In ogni modo la documentazione esprime diversi indicatori interessanti e rilevanti, in particolare sotto il profilo dell'assicurazione della qualità progettuale.	La ricchezza del portafoglio, la qualità dell'elaborazione e il numero di persone che hanno beneficiato del percorso completo garantiscono una buona misurabilità dell'utilizzo.	Sembra di poter affermare che la documentazione esprime diversi indicatori interessanti e rilevanti (quantunque con relativo sviluppo di adeguate e puntuali parametrature), anche ed in particolare sotto il profilo dell'assicurazione della qualità progettuale.	La documentazione descrive diversi indicatori di monitoraggio e valutazione, utili sotto il profilo dell'assicurazione della qualità progettuale.

LA VERIFICA DI TRASFERIBILITA' DEL DISPOSITIVO "VALIDAZIONE DELLE COMPETENZE TRASVERSALI"

	AGR - 003 BOOSTER	VCN – 009 REINTEGRA	UMB – 007 UWF	LAZ - 004 LABORATORY NETWORK
Validazione del dispositivo	Dall'analisi del documento "Criteri per la descrizione dei dispositivi" emerge in maniera chiara una metodologia per la messa in trasparenza e validazione delle competenze, in special modo quelle di tipo trasversale, che sono considerate di fondamentale importanza, non solo per l'impresa ma anche per la permanenza nell'attuale mercato del lavoro	L'esplicitazione schematica della logica dell'intervento rappresentata nel grafico in allegato 1, enuncia chiaramente quali sarebbero gli elementi selezionati della PS per valutare l'efficacia degli strumenti adottati L'adozione di un sistema di accreditamento basato su EQF e ECVET consente la comparazione dei risultati anche rispetto ad altri contesti che adottano il medesimo sistema di certificazione delle competenze	Dall'analisi del documento "Criteri per la descrizione dei dispositivi" emerge in maniera esplicita e chiara la capitalizzazione dei principali riferimenti tecnici e metodologici definiti ai diversi livelli ai fini della messa in trasparenza e validazione delle competenze (nella fattispecie di quelle "trasversali"), con particolare riferimento all'EQF e all'ECVET	La descrizione della metodologia di validazione delle competenze, pur non riportando elementi di validazione del dispositivo, mostra la capitalizzazione di principali riferimenti tecnici e metodologici definiti a diversi livelli ai fini della messa in trasparenza e validazione delle competenze, in particolare di quelle trasversali, importanti sia per l'impresa sia per la permanenza nel mercato del lavoro
Vincolo di Leggibilità e Chiarezza della guida di Utilizzo	La leggibilità e la chiarezza del documento di ricostruzione sono sufficientemente chiari, nella loro articolazione generale anche se, in linea di massima, andrebbero leggermente migliorati per poter essere utilizzati come guida di utilizzo, ai fini del trasferimento ad un altro soggetto utilizzatore.	Nel documento di descrizione del dispositivo la spiegazione del suo impiego appare complessivamente chiara e facilmente leggibile, anche se in alcuni punti, e più in particolare sulla descrizione degli strumenti di rilevazione delle competenze e sulla loro scelta, appaiono per alcuni aspetti lacunosi.	La leggibilità e la chiarezza del documento di ricostruzione sono assicurati sebbene la sua articolazione relativamente generale ed essenziale sembri consentirne una solo parziale immediata possibilità di utilizzazione quale guida di utilizzo ai fini del trasferimento.	Il documento di ricostruzione è di buona leggibilità/comprensione. Si ritiene che nella fase di estensione non sia stato pensato come una guida di utilizzo ai fini del trasferimento, pur contenendo le linee guida generali della sua applicazione.
Trasferibilità Macro e non di Nicchia	In linea generale, la metodologia descritta, basata sulle linee guida europee EQF e ECVET, sembra possedere notevoli possibilità di trasferimento, anche se sicuramente con alcuni aggiustamenti adattativi, in relazione agli eventuali e diversi contesti di applicazione.	In linea con le principali tendenze europee nel campo della formazione, questo strumento si basa su un sistema sempre più condiviso di validazione delle competenze basato sulle linee guida europee EQF e ECVET. Per tale motivo esso costituisce uno strumento con notevoli possibilità di trasferimento anche se, per contro, è soggetto agli aggiornamenti richiesti da un ambito di ricerca ancora in piena fase di sviluppo.	In linea generale, sembra di poter affermare che la metodologia descritta, in quanto strumento per la messa in trasparenza e la validazione delle competenze basato sulle linee guida europee EQF e ECVET, costituisca uno strumento con notevoli possibilità di trasferimento, quantunque con indubbie esigenze di adattamento ai nuovi potenziali contesti di applicazione. Allo stesso modo, le competenze "trasversali" interessate dal dispositivo sono per loro stessa natura a-specifiche e quindi di elevatissime potenzialità di trasferimento.	Lo strumento per la messa in trasparenza e la validazione delle competenze possiede possibilità di trasferimento macro, pur con esigenze di adattamento ai nuovi potenziali contesti di applicazione.

Sostenibilità Economica	L'assenza di informazioni specifiche e circostanziate impedisce di effettuare una valutazione accurata sul versante economico, ed una precisa valutazione costibenefici; chiaramente, ciò condiziona la possibilità di valutare complessivamente le effettive possibilità di trasferimento	Ad esclusione della tipologia di personale coinvolta (presenza di psicologi e altri professionisti), non vengono intercettati altri indicatori relativi alla sostenibilità economica. Pertanto si ritiene utile un ulteriore approfondimento su questo aspetto	Le valutazioni positive sul versante della sostenibilità economica, in assenza di informazioni specifiche e circostanziate, non può che essere assai generica ed abbastanza generica. La carenza di tali dati, che impedisce di effettuare una valutazione accurata sul versante economico, rende assai difficile una valutazione costibenefici puntuale e quindi si pone conseguentemente limite alla possibilità di valutare complessivamente le effettive possibilità di trasferimento	L'assenza di informazioni specifiche e circostanziate impedisce di effettuare una valutazione accurata sul versante economico, ed una precisa valutazione costibenefici. Questo condiziona la possibilità di valutare complessivamente le effettive possibilità di trasferimento
Comparabilità	La documentazione proposta mostra in maniera chiara le caratteristiche del dispositivo	La descrizione del dispositivo è in gran parte tesa a sostenere comparabilità. Effett	Si ritiene che la documentazione	La documentazione sul dispositivo in

	Grafica che trasparire comparazioni con altre applicazioni.	rispetto alla valutazione dei vincoli in termini di strutture, benefici e rischi di sovrapposizione, quanto una positiva valutazione della superabilità dei vincoli medesimi.	sovrapposizione.		benefici e sovrapposizione positiva valuta superabilità dei vi
	Gli step di realizzazione del protocollo di trapianto coinvolgono beneficiario permettono di misurare l'efficacia e i risultati ottenuti con facilità	Sembra di poter affermare che la documentazione sopra citata indicatori misurabili e ritenuti (quantomeno con subobiettivi sub-gruppi di soggetti in particolare garantendone) anche sul in particolare sotto il profilo dell'omogeneità delle modalità	La documentazione descrive chiaro indicatori di monitoraggio e valutazione sull'esito il profilo dell'omogeneità delle modalità perseguite	Misurabilità dall'Utilizzo	La documentazione sopra citata interessanti e particolare sotto dell'omogeneità percepiti

LA VERIFICA DI TRASFERIBILITÀ DEL DISPOSITIVO "SKILL SINERGY"
Dispositivo della PS LAZ 008 – SKILL SINERGY

	ABR - 033 BOOSTER	VEN 009 RE.INTEGRA	UMB 007 JUMP	LAZ - 054 LABORATORY NET-WORK
Validazione del dispositivo	Dall'analisi del documento "Griglia per la descrizione dei dispositivi" non sembrano emergere specifici indicatori ed elementi che possano permettere una precisa validazione del dispositivo proposto.	Per quanto concerne il primo vincolo stabilito, la lettura del documento "Griglia per la descrizione dei dispositivi" non evidenzia particolari indicatori atti a valicare lo strumento descritto. Non sono neppure evidenti elementi di auto-valutazione. Analoga analisi è stata riportata anche da GUING nella scheda di analisi dei dispositivi per quanto concerne il rapporto tra auto e etero valutazione (1.U6).	Dall'analisi del documento "Griglia per la descrizione dei dispositivi" non sembrano emergere specifici indicatori ed elementi di carattere auto-valutativo che orientano ad una agevole validazione dell'assai interessante dispositivo sperimentato (formula cooperativa per l'inclusione di persone svantaggiate sulla base della valorizzazione delle competenze di ex manager) .	La descrizione del dispositivo sperimentato, pur non evidenziando la procedura che ha condotto alla sua validazione (valore aggiunto rispetto alla condizione preesistente), fa ritenere lo stesso un interessante evoluzione di strumenti sperimentati in altri contesti.
Vincolo di Leggibilità e Chiarezza della guida di Utilizzo	La leggibilità e la chiarezza del documento di ricostruzione non sono del tutto sufficienti a far comprendere le potenzialità dell'intervento progettuale che a nostro avviso sembra essere molto interessante	Il documento di ricostruzione risulta essere leggibile ma la descrizione si mantiene su principi generali confondibili con aspetti negli elementi essenziali per la valutazione della trasferibilità in modo non sufficientemente approfondito	La leggibilità e la chiarezza del documento di ricostruzione sono sostanzialmente buone relativamente al carattere generale ed essenziale non sembra comunque opportuno la possibilità di utilizzarlo come una vera e propria guida di utilizzo ai fini del trasferimento	Il documento di ricostruzione è di buona leggibilità/comprensione. Si ritiene che nella fase di sperimentazione non sia stato pensato come una guida di utilizzo ai fini del trasferimento, pur contenendo le linee guida generali della sua applicazione sarebbe utile per comprendere tutte le potenzialità dell'intervento
Trasferibilità Macro e non di Nicchia	In linea generale, sembra di poter affermare che il dispositivo proposto, possa costituire uno strumento con notevoli possibilità di trasferimento nel caso del contesto del progetto BOOSTER, attraverso l'intervento di figure di mentoring e/o l'ausilio di sistemi di incubazione di impresa.	La trasferibilità relativamente alla tipologia di intervento, di destinatario e rispetto alla descrizione degli strumenti utilizzati denota alcune potenzialità e opportunità di utilizzo nello specifico. Rimangono aperti alcuni elementi quali la durata del processo e il suo sviluppo sequenziale (la propedeuticità nell'uso degli strumenti indicati o la corretta successione logica degli stessi). Tale valutazione assume un peso specifico maggiore qualora vada riportata ad una esigenza di riprocesso.	In linea generale, sembra di poter affermare che il dispositivo proposto, in particolare in quanto rivolto all'inclusione di persone svantaggiate, costituisce uno strumento con notevoli possibilità di trasferimento nel caso del contesto del progetto JUMP, quantunque con indubbie esigenze di adattamento al potenziale contesto di applicazione.	Il dispositivo costituisce uno strumento con possibilità di trasferimento in contesti similari (riproducibilità). Nel caso del contesto del progetto Laboratory Network, l'integrazione dello strumento richiede l'adattamento degli strumenti o del protocollo di applicazione.

Sostenibilità Economica	L'assenza di informazioni specifiche e circostanziate impedisce di effettuare una valutazione accurata sul versante economico, ad una precisa valutazione costi/ benefici; chiaramente, ciò condiziona la possibilità di valutare complessivamente le effettive possibilità di trasferimento dello strumento proposto.	Per quanto non espressamente riportata, la descrizione esprime delle indicazioni che consentono ad una esperta analisi una valutazione di massima.	La valutazione positiva sul versante della sostenibilità economica, in assenza di informazioni specifiche e circostanziate, non può che essere assai generale ed abbastanza generica. La carenza di tali dati, che impedisce di effettuare una valutazione accurata sul versante economico, rende assai difficile una valutazione costi/benefici puntuale e quindi si pone come un serio limite alla possibilità di valutare complessivamente le effettive possibilità di trasferimento.	Assenza di dati specifici. La descrizione fa ritenere il dispositivo sostenibile in contesti similari.
Comparabilità	La specificità del contesto di applicazione rende complicata una comparazione adeguata rispetto al bilancio vincoli/ benefici ed agli ambiti di sovrapposizione.	Rispetto alla valutazione dei vincoli posti relativamente a strutture esistenti, ai benefici e ai rischi di sovrapposizione, pochi riferimenti emergono dalla descrizione delle caratteristiche organizzative anche se esprimono chiaramente specialmente per quanto concerne le fasi principali del processo di reinserimento degli over 40 con la presenza di esperti psicologi in fase di selezione e per il bilancio di competenze	Si ritiene che la documentazione proposta esprima in maniera assai chiara la sostenibilità del dispositivo, quantunque sul versante della comparabilità si debba rimarcare che la specificità del contesto di applicazione renda abbastanza difficile una comparazione adeguata rispetto alla valutazione dei vincoli in termini di strutture, benefici e rischi di sovrapposizione.	La specificità del contesto di applicazione non agevola una comparazione adeguata rispetto alla valutazione dei vincoli in termini di strutture, benefici e rischi di sovrapposizione.
Misurabilità dell'Utilizzo	L'approccio molto descrittivo dell'esperienza, non permette di individuare degli specifici indicatori per la misurabilità del dispositivo.	L' espresso l'impegno di individuare degli indicatori di monitoraggio ma non sono stati individuati ed esplicitati. Si può dire che si è preferito puntare più su una osservazione diretta dei fenomeni.	Sembra di poter affermare che la documentazione esprima l'esigenza di individuare degli specifici indicatori per l'assicurazione della qualità progettuale, quantunque questi non vengano delineati in modo chiaro, essendosi optato per un approccio più direttamente descrittivo dell'esperienza.	La descrizione dell'esperienza non individua specifici indicatori per la misurabilità del dispositivo, pur indicando l'impegno di individuare degli indicatori di monitoraggio.

Linee guida per il trasferimento dei Dispositivi alle Reti territoriali

L'Azione 3 è la fase dell'IC EQUAL espressamente dedicata a favorire processi di mainstreaming a livello di sistema. Per mainstreaming s'intende, infatti, un processo di trasferimento di buone prassi e di sperimentazioni significative dal progetto ai sistemi di riferimento. Il processo in Azione 3 si distingue dal mainstreaming di progetto (Azione 2).

In tal senso l'Azione 3 si caratterizza come momento di incontro tra domanda e offerta di buone prassi dove l'offerta di buone prassi si realizza nel corso dell'Azione 2 ad opera delle PS ammesse a finanziamento. La domanda è, invece, rappresentata in primis dagli attori istituzionali (policy maker) ai vari livelli di intervento - locale, regionale e nazionale – responsabili delle politiche pertinenti in materia di inserimento socio-lavorativo: si tratta dunque di una domanda "integrata" manifesta o latente registrata nei diversi sistemi di riferimento. La domanda proviene, inoltre, dal mercato inteso come insieme di bisogni espliciti (o taciti) della collettività, nel settore pubblico, privato e nel privato sociale.

Se l'Azione 2 è quindi principalmente dedicata allo sviluppo dell'offerta di buone prassi e di modelli trasferibili fino al livello europeo, l'Azione 3 sollecita soprattutto, il fronte della domanda interna, ne interpreta e anticipa fabbisogni inespressi proponendo soluzioni innovative ai problemi d'integrazione socio-lavorativa riferiti al contesto locale e/o nazionale.

Tra gli Obiettivi al fine di rafforzare l'impatto delle sperimentazioni delle PS sulle prassi e sui sistemi di riferimento, l'Azione 3 è finalizzata anche a:

- soddisfare e/o indurre la domanda di nuovi modelli e strategie di lotta all'esclusione socio-lavorativa da parte dei decisori politici e del mercato del lavoro italiano[1];
- garantire la continuità dei benefici prodotti a livello progettuale dalle PS nel corso dell'Azione 2;
- trasporre i modelli di successo nei centri decisionali dei sistemi di riferimento (in particolare nei processi di Programmazione 2007-13 dei Fondi strutturali e policy-making).

L'obiettivo macro del progetto FILI è stato trovato nel consentire di trasferire e rendere fruibile alle reti di attori chiave locali sul territorio nazionale, mediante delle linee-guida per i *policy makers,* una serie di dispositivi, validati e possibilmente certificati, per l'identificazione, la valutazione, la formalizzazione e la certificazione delle competenze strategiche dei lavoratori.

---

[1] Comunicazione del 30.12.2003 COM (2003) 840 def, p. 17.

Tali dispositivi, già implementati in situazioni di contesto socio-economico reale, sono stati descritti nel precedente capitolo "Ricostruzione e validazione dei Dispositivi". In questo capitolo sono ora descritti, sotto forma di linee-guida, gli elementi e le condizioni fondamentali per permettere il trasferimento dei Dispositivi valutati e verificati. Questa descrizione sarà condotta tenendo in debita considerazione il quadro normativo vigente. Ciò avviene sotto un duplice aspetto generale e specifico per l'asse occupabilità.

In generale

La scarsa presenza e la ridotta incisività nell'Azione 2 di istituzioni direttamente coinvolte nei parternariati ha indotto l'Europa a valutare con relativa preoccupazione l'innovatività dei risultati. L'Azione 3 è finalizzata a colmare questo GAP e se tale volontà è stata perseguita con attenzione e coerenza non è possibile prescindere dai principi che regolano l'attività istituzionale anche sul piano amministrativo che spesso ha giocato da ostacolo alla messa in pratica delle buone prassi generate nei territori.
Richiamiamo tra i principi di cui alla legge 241[1]:

- economicità
- efficacia

che ci consentono di filtrare l'analisi e le proposte che seguono attraverso un necessario punto di vista che condiziona l'attività degli amministratori pubblici e che, anche per il progetto FILI hanno costituito elemento di attenzione.

Nello specifico

Non possiamo trascurare che nell'arco di tempo in cui si sono sviluppate le AZIONI EQUAL l'Italia è passata da una condizione di monopolio del Collocamento all'articolata presenza di Servizi per l'Impiego pubblici e privati. In questa nuova dimensione si sono riviste le condizioni di servizio che sono passate da una identità amministrativa (liste di collocamento) ad identità contrattuali sia con chi "cercava lavoro" che con chi poteva "dare lavoro" con la forte affermazione di due tipologie di contratto cornice in cui collocare servizi e strumenti:

- Il piano di azione individuale[2];
- La convenzione[3].

Nello specifico, il trasferimento può riguardare il passaggio di un dispositivo da un target ad un altro differente, oppure, fermo restando il target, da un territorio ad un altro o, ancora, da una rete di partner identificata nella sua conformazione ad una rete diversa. Le differenti modalità incidono in modo diverso rispetto alle condizioni di trasferimento.

---

[1] Art.1 L'attività amministrativa persegue i fini determinati dalla legge ed è retta da criteri di economicità, di efficacia, di pubblicità e di trasparenza secondo le modalità previste dalla presente legge e dalle altre disposizioni che disciplinano singoli procedimenti, nonché dai princìpi dell'ordinamento comunitario.

[2] il Piano d'Azione Individuale previsto dal DL 181/2000, rappresenta la cornice entro cui può essere collocato un dispositivo di certificazione delle competenze.

[3] La convenzione è strumento tipico dal 1987 previsto dall'art. 17 della legge n.56 . Viene ripresa dal PACCHETTO TREU (186/'87) per i tirocini, dall'art. 11 della legge 68/'99 per l'inserimento lavorativo delle persone disabili per citare i casi più frequenti.

Partendo da questi presupposti le linee guida vogliono indicare dei presupposti necessari, spesso, delle vere e proprie "conditio sine qua non", che i Dispositivi devono possedere per poter consentire valutazione per attuare il processo di trasferimento.
In ultima analisi rappresentano una metodologia messa a disposizione dei policy makers nei tavoli di progettazione degli interventi locali realizzati attraverso il sistema dei raccordi istituzionali (Comitati e Commissioni). Non è stata trascurata la prioritaria leggibilità dei destinatari intermedi organizzati in reti territoriali tematiche, a cui spesso attraverso il proprio ruolo attivo, spetta il compito di declinare le analisi sulle buone prassi e sugli stessi dispositivi in ottica di efficacia ed economicità affinché i policy makers possano condurre correttamente all'ambito politico le valutazioni di trasferibilità.

I PRESUPPOSTI

Il confronto realizzato tra le diverse componenti del partenariato FILI è stato condotto, come si evince da quanto espresso dai relativi relatori, in un dimensione complessa per provenienza e per competenza che ha consentito un vivace apporto a volte parcellizzato ma a cui è stato data una prima veste organica che non intende esaurire il processo avviato.
Questo spirito di competenza e curiosità ci ha permesso di stilare un elenco dei presupposti ritenuti in questo contesto necessari per la trasferibilità dei dispositivi.

1. Validità: costituisce il primo indicatore che può indurre una Rete di attori a verificare l'opportunità di sperimentare un nuovo dispositivo, verificarne l'efficacia, l'efficienza e la messa a regime. Risponde, in estrema sintesi, alla semplice ma frequente domanda preliminare tra i "tecnici": "il dispositivo é ancora valido, attuale ed utilizzato pienamente"?

- il dispositivo deve essere stato valutato positivamente nella sua prima applicazione, ovvero deve aver apportato valore aggiunto rispetto alla condizione preesistente al suo utilizzo, per la specifica tipologia d'utenza, per il quale è stato elaborato e in un determinato contesto territoriale;
- il dispositivo, inoltre, deve produrre ancora i risultati prospettati, sia in termini di valore prodotto che in termini di processo di utilizzo, permettendo di poter valutare la sua validità *ex ante*, *in itinere* e, *ex post*. La validità deve essere misurata alcuni sulla base delle seguenti condizioni;
- validità in termini di risultato: il dispositivo deve produrre verso il target un beneficio maggiore rispetto alle *practices* precedentemente adottate;
- validità in termini di usabilità: il processo di utilizzo del dispositivo deve essere lineare, snello e usabile dagli operatori, laddove la loro presenza sia richiesta per il corretto funzionamento dello strumento. Tale processo deve essere comunque compatibile anche con l'organizzazione esistente dei servizi ed evidenziare gli interventi di adattamento e manutenzione storica;
- validità in termini di costo: il dispositivo deve prevedere un costo di attivazione e di gestione, e deve rappresentare un investimento in termini di convenienza rispetto alle precedenti *practices*;

- validità in termini di innovazione: l'adozione del dispositivo deve comportare anche l'introduzione in un determinato sistema di pratiche e/o modelli d'azione, e/o procedure che non siano già state adottate in precedenza.

Chiarezza e completezza: La presentazione del dispositivo deve essere di facile leggibilità/comprensione e deve riportare in modo chiaro e lineare la metodologia di utilizzo, tutti gli strumenti che lo compongono e delle relative linee guida d'impiego.
Un aspetto che merita particolare considerazione è la sinteticità e la "scalarità" delle informazioni sul dispositivo. Sono favorevoli ed apprezzabili **schede di sintesi** che riportino indicatori specifici. Tale particolarità favorisce l'analisi di organismi complessi o collegiali.
Non si tratta di risolvere un problema di superamento del tecnicismo del linguaggio e dei contenuti in quanto i destinatari dell'informazione, nel nostro caso, sono le istituzioni nazionali, regionali e locali competenti per le politiche per l'occupabilità, ovvero i destinatari del *mainstreaming* verticale. Si tratta invece di fornire al destinatario un'informazione che da un lato permetta una prima evidenza/verifica di un **potenziale interesse** al trasferimento, privilegiando **quindi** gli aspetti di sintesi, e dall'altro di approfondire la conoscenza degli **elementi caratterizzanti il dispositivo**. Questo approfondimento consente l'eventuale progressivo affinamento di una più puntuale e contestualizzata verifica sulla trasferibilità del medesimo e sugli adattamenti necessari in considerazione delle particolarità dei sistemi, della cultura, dei fabbisogni e delle necessità dei *target groups*.
Nel caso dell'informazione più sintetica e più diretta a suscitare l'interesse nelle istituzioni destinatarie del *mainstreaming* verticale lo sforzo di elaborazione dell'informazione deve concentrarsi maggiormente sulla capacità di **rappresentare gli elementi più innovativi e caratterizzanti** delle attività e dei modelli proposti e **i prodotti/risultati più significativi e tangibili** ottenuti. Nel caso dell'informazione costruita ai fini dell'approfondimento della conoscenza del dispositivo funzionale alla verifica puntuale sulla fattibilità del suo trasferimento, occorre invece fornire ogni contenuto informativo utile ai fini della analisi, della contestualizzazione, della valutazione, della verifica, dell'adattamento e del trasferimento effettivo del dispositivo, con particolare attenzione alle informazioni inerenti l'organizzazione e il funzionamento del dispositivo, dagli approcci metodologici, alle tecniche di utilizzo, fino agli strumenti operativi.

2. Monitoraggio/misurabilità: Tali condizioni sono ineludibili e, pertanto, il dispositivo deve includere strumenti e metodi che consentano di misurare e monitorare i risultati raggiunti con il suo utilizzo. La correttezza metodologica c'impone di non avviare attività che non consentano tali momenti di analisi. La misurazione va realizzata, ormai in gran parte dei casi basandosi su un **supporto informatico** in modo da permetterne la gestione. In tal caso risulta essenziale riportarne gli elementi tecnici, di progettazione e di utilizzo. Il monitoraggio può garantire la supervisione sui processi di gestione e, spesso, laddove predisposto opportunamente, ne favorisce anche l'identificazione delle responsabilità per fase di realizzazione. Tale aspetto favorisce per altro la finalizzazione del processo e la sua trasparenza. La produzione periodica di report consente:

- una permanente analisi dei fenomeni oggetto dell'intervento;
- una partecipazione diffusa degli operatori come destinatari intermedi del processo d'innovazione;
- una pratica gestione di osservatori che vedano partecipi le rappresentanze dei destinatari finali.

3. Trasferibilità: il dispositivo deve possedere elementi di trasferibilità chiaramente individuabili, ma cosa significa trasferire un dispositivo?
I principi che inducono a stilare una sequenza di fattori che condizionano tale valore sono facilmente desumibili dall'impegno assunto dalla Commissione europea: Nell'ambito dell'attività di mainstreaming europeo, la Commissione ha definito un programma di lavoro con gli Stati membri per la realizzazione di piattaforme di comunicazione e apprendimento su aree tematiche relative alle priorità e ai principi chiave dell'Iniziativa. Nello specifico, la Commissione europea ha proposto agli Stati di superare l'organizzazione per Gruppi Tematici che ha contraddistinto la prima Fase, e di candidarsi a realizzare eventi scelti tra le tipologie proposte. Ciascun Paese è, infatti, chiamato a partecipare in qualità di organizzatore o co-organizzatore nell'ambito delle piattaforme, attraverso le quali sostenere il mainstreaming verticale (integrazione delle politiche a livello comunitario) e orizzontale (trasferimento delle esperienze nelle prassi delle organizzazioni operanti nei vari Stati membri). In tale attività è coinvolto non solo il mondo Equal - operatori, policy makers, autorità di gestione, beneficiari ma anche realtà esterne all'Iniziativa.
Le piattaforme tematiche si pongono l'obiettivo di:
- condividere attività, risultati e nuove metodologie;
- valutare e validare i risultati acquisiti sulla base di criteri comuni;
- favorire l'apprendimento e il networking anche verso attori e operatori del mondo non Equal;
- trasferire le buone pratiche e le lezioni strategiche realizzate dall'Iniziativa.

Le piattaforme facilitano un processo continuo di comunicazione, impegno, apprendimento e cambiamento, ma ognuna risponde in modo peculiare alle necessità di sviluppo dei temi e dell'azione di mainstreaming.
Le tipologie di azioni previste riguardano:
Exchange event - Piattaforma di comunicazione finalizzata a condividere tra gli Stati membri, le PS, gli stakeholder coinvolti in Equal e i rappresentati di network tematici nazionali, pratiche o risultati politici conseguiti a livello nazionale nell'ambito di una tematica prioritaria o di un principio chiave di Equal.
Peer Review - Piattaforma per l'apprendimento finalizzata ad una migliore comprensione delle buone pratiche sviluppate in un Paese, per il loro trasferimento in altri Stati e nella nuova programmazione del FSE. Riunisce soggetti promotori del paese ospite e potenziali utilizzatori e decisori di altri Stati membri.
Learning Seminar - Piattaforma per l'apprendimento finalizzata a validare, condividere e trasferire i principi chiave di Equal nelle strutture e procedure di gestione dei programmi. Raccoglie manager pubblici coinvolti nella programmazione dei nuovi Fondi Strutturali.

Community of Practice - Piattaforma di comunicazione finalizzata ad accrescere le possibilità che i principi chiave di Equal siano inclusi nella nuova programmazione dei Fondi Strutturali. Riunisce programmatori e progettisti Equal ed extra Equal coinvolti nella validazione, disseminazione e nel trasferimento di strumenti e pratiche innovative.

Policy Forum - Piattaforma di comunicazione e apprendimento finalizzata a supportare il dibattito tra policy maker e protagonisti delle esperienze realizzate nelle aree tematiche di Equal per l'individuazione di risultati rilevanti e trasferibili. Riunisce policy maker a livello nazionale e dell'Ue al di fuori dell'area Equal, e PS in grado di presentare loro i benefici derivanti dalle soluzioni innovative adottate nell'ambito di Equal.

Come tali impegni europei ci indicano la TRASFERIBILITA' è l'essenza stessa dell'idea europea per l'innovazione.

Significa creare le condizioni affinché un sistema di attori di un territorio (rete) possa sperimentare; ciò implica sia una fase di trasferimento di informazioni e conoscenze, sia una fase di trasferimento di *know how*. Pertanto, riconducendo l'analisi al nostro impegno la prima condizione per la trasferibilità di un dispositivo è rappresentata dalla descrizione di determinati contenuti:

- caratteristiche del dispositivo;
- valore prodotto dal dispositivo;
- competenze richieste per l'implementazione del dispositivo;
- strumenti;
- linee guida di utilizzo degli strumenti;
- risorse umane (competenze) per trasferire i contenuti citati;
- risorse umane (competenze) per affiancare la rete ricevente nella sperimentazione.

Alcuni importanti aspetti per la trasferibilità del dispositivo sono riconducibili ai seguenti elementi:

- riferimenti, se esistenti, sulla trasferibilità verso altri contesti. Il dispositivo deve poter essere applicabile anche in contesti territoriali (utenza + attori + operatori + *know how* locale) diversi da quello in cui ha avuto origine;
- riferimenti precisi relativi ad eventuali esperienze su destinatari diversi da quelli per cui era stato inizialmente adottato. Qualora il dispositivo fosse stato ideato solo per una particolare e specifica utenza (nicchia) vanno specificati indicatori che possano favorire l'analisi di trasferibilità verso altre tipologie d'utenza;
- interoperabilità informatica (linguaggio di programmazione usato, elementi di compatibilità del database utilizzato con altri DBMS, utilizzo di software proprietari, ecc.);
- elementi formali riconducibili alla volontà di un sistema locale di attori di mettere a regime la *practice* attraverso la stipula o meno di una convenzione.

4. Sostenibilità economica: gli aspetti economici connessi all'applicazione dello strumento devono essere espressi e definiti chiaramente per poterne valutare l'utilizzo, anche in un processo che ne moduli le economie di utilizzo. Infatti gli aspetti economico-finanziari costituiscono un fondamentale elemento di valutazione per il destinatario del *mainstreaming* verticale Equal, ovvero per qualsiasi istituzione pubblica nazionale,

regionale e locale. Nella prospettiva più generale, sono rilevanti tutti gli aspetti capaci di generare costi nelle diverse fasi del trasferimento (analisi del dispositivo, contestualizzazione, valutazione, verifica, adattamento e trasferimento effettivo).Seppur rimangano evidentemente di maggior incidenza i costi legati alla effettiva operatività nel contesto di destinazione delle innovazioni trasferite, non è da sottacere il rischio che, a causa di un'inadeguata valutazione delle esigenze (ed anche delle risorse necessarie) emergenti dalle attività propedeutiche al trasferimento, possano facilmente derivare errate valutazioni anche sul piano della sostenibilità economico-finanziaria in fase di sviluppo dell'innovazione trasferita.
Così, ad esempio, l'informazione inadeguata in ordine alle conoscenze necessarie per poter analizzare il dispositivo da trasferire sotto il profilo dei costi/benefici, può rendere impossibile la fondatezza di qualsivoglia successiva valutazione in ordine alla sostenibilità economico-finanziaria del trasferimento. In termini più diretti, se non è chiaro quanto si è speso in un certo contesto, non si può realisticamente pensare che possa essere quantificabile quanto si spenderà in un diverso contesto.
Oltre alla comunicazione chiara e trasparente dei costi/benefici delle sperimentazioni da trasferire, occorre affrontare la questione della sostenibilità economico-finanziaria del trasferimento dell'innovazione. Questa si gioca essenzialmente sulla capacità di prefigurare un orizzonte di potenziali coperture dei costi generati dal trasferimento stesso. Nel caso del trasferimento delle innovazioni promosse nel quadro del Programma Equal che, come noto, si è caratterizzato per il precipuo obiettivo di sperimentare innovazioni da trasferire nel quadro della programmazione del Fondo Sociale Europeo, la principale fonte di copertura dei costi generati dal trasferimento dovrebbe quindi essere costituita dal FSE, nel quadro dei programmi operativi regionali e nazionali a valere sul nuovo Obiettivo 2 "Competitività regionale e occupazione" 2007-13 e sul nuovo Obiettivo 1 "Convergenza" 2007-13. Considerata la specificità di ciascuno dei programmi operativi in questione, per facilitare le valutazioni in ordine alla sostenibilità economico-finanziaria dei dispositivi da parte dei potenziali destinatari del trasferimento in ambito nazionale, è opportuno che per ogni dispositivo venga definita una contestualizzazione rispetto ai diversi programmi operativi FSE 2007-13, evidenziando la potenziale collocazione nell'ambito delle specifiche previsioni di programmazione.

5. Comparabilità: il dispositivo deve possedere elementi di comparabilità con altri dispositivi. Tali elementi di comparabilità sono costituiti da indicatori di natura tecnico-scientifica mutuati dall'ambito in cui lo strumento viene applicato. Valgono, per altro, i riferimenti all'utilizzo informatico – interoperabilità- già citati in precedenza nelle parti relative alla trasferibilità e alla misurabilità. Vanno resi evidenti i benefici a seguito della integrazione con altri strumenti già preesistenti. La comparabilità dei dati assume un ruolo fondamentale soprattutto se rapportata alle diverse dimensioni in cui un progetto o di una iniziativa con finalità sociale va ad agire nel contesto specifico. Per tale motivo possiamo, infatti, analizzare la comparabilità per una somministrazione dello strumento individuale come per una somministrazione di gruppo. Tale ultima dimensione ci riconduce alla sostenibilità economica perché integrazione di dispositivi può consenti-

re di ritenere, per complementarietà, economico un dispositivo apparso diversamente in precedenza.

- Integrabilità e interoperabilità esprimono valori di attenzione essenziale nella fase in cui per quanto riguarda il lavoro il S.I.L. Sistema Informativo Lavoro partendo dall'asse informativo delle Comunicazioni obbligatorie dei datori di lavoro diventa strumento di riferimento su cui definire le interconnessioni per la gestione dei Servizi.

Nella conduzione del percorso di formulazione delle Linee Guida ciascuno ha condiviso la chiarezza di una prospettiva che riconosce ai Servizi per l'impiego il valore degli impegni che assumono attraverso il PAI (vedi pag.3) con chiunque cerchi lavoro.
Per qualunque utente/cliente l'articolazione del percorso di sostegno verso il lavoro - nei passaggi tra attori e funzioni e nel complesso utilizzo degli strumenti atti a valutare fattori condizionanti come a certificare competenze - va ricondotto ad una unità con una visione d'insieme che presuppone logiche di SISTEMA.
L' integrazione pubblico/privato è ineludibile per il pieno utilizzo delle opportunità territoriali ma anche per il pieno utilizzo degli strumenti di supporto. La visione frammentata di competenza amministrativa o di chiuso tecnicismo non favoriscono interventi coerenti con i cambiamenti economico/sociali in atto.
La trasferibilità va intesa anche in questa nuova frontiera del modo di lavorare. Ciò con particolar attenzione ai momenti di difficile transizione ed in particolare per i soggetti più deboli che nell'occupabilità trovano spesso il valore condizionante il processo d'integrazione civile e sociale.

Aspetti tecnici
Ci appare necessario completare gli impegni assunti sul piano espositivo con una proposta pratica d'interfaccia sul piano delle tecniche di trasferimento.
Vuole essere una proposta di partenza che andrebbe articolata frammentando, per completezza di analisi, diversi degli step indicati.
Il compito derivante dai necessari approfondimenti avrebbe dovuto portare nelle reti e nei processi un impegno diffuso che il tempo e le risorse non ci hanno consentito di realizzare. Tale disegno vuole rappresentare una tappa ed una prospettiva d'impegno.

Tecniche di trasferimento

Un dispositivo ritenuto valido e di interesse può essere trasferito ad un territorio, ad una rete[1] di attori seguendo un "percorso" che garantisce la fattibilità dell'operazione. A tal fine è stato ideato un *processo*[2], frutto di ampie e approfondite riflessioni e valutazioni

---

[1] La Rete viene intesa nell'accezione di "Sistema" (per definizioni vedi Mella P., Dai sistemi al pensiero sistemico, Franco Angeli, Milano, 1997)
[2] Il processo può essere definito come "una serie di attività che partendo da una serie di input (fattori di ingresso), genera un output (prodotto/servizio in uscita) il cui valore è superiore a quello dell'input" o come "una sequenza di attività correlate e finalizzate ad uno specifico risultato finale, che crea valore"

da parte del partenariato, la cui efficacia potrà essere verificata solo attraverso la sua specifica attuazione.
Non si ha qui la pretesa di aver considerato tutte le condizioni di efficacia, ma solo quella di aver ideato un "come" trasferire un dispositivo da un territorio ad un altro oltre a una serie di preziosi punti di attenzione che possono aiutare la sperimentazione. Tali linee guida possono essere considerate anche un *work in progress*, "perfettibile e migliorabile" o da adattare ai singoli contesti (di attori, di territorio, di *governance,* ecc.).
Si ritiene che l'ideazione di un processo di trasferimento di un dispositivo costituisce per i territori la condizione per adottare al più alto grado la strategie del "miglioramento continuo", accedendo e sperimentando quanto di buono viene creato[1].
La modalità di trasferimento di un dispositivo da un territorio[2] X (emittente) ad un territorio Y (ricevente) sarà descritto nella forma del processo. Si descriveranno le azioni da realizzare affinché il dispositivo venga trasferito da un territorio ad un altro. Il processo evidenza bene quali sono le attività che realizza X, e quali sono le azioni che realizza Y e quali sono le azioni congiunte.
Per una migliore esposizione si andrà, ove possibile, in profondità nel significato di territorio, specificando le sue componenti specifiche.
Il processo verrà descritto nei seguenti punti: *Input, Fornitore, Processo, Output, Cliente a valle*.
Input: rappresenta la richiesta di un territorio (rete).
Fornitore: rappresenta il territorio (rete) che ha già sperimentato il dispositivo.
Processo:

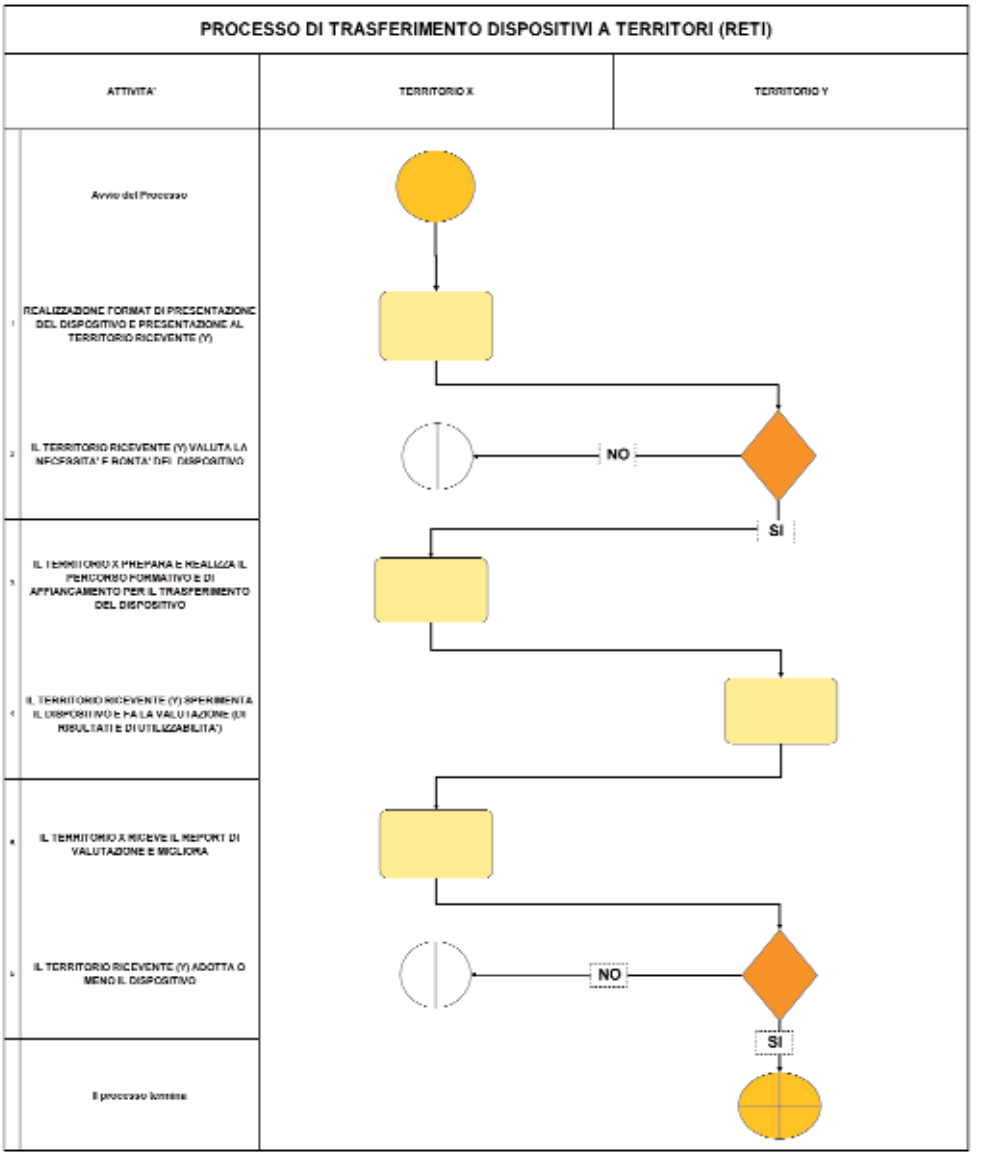
- 1° step: il territorio X deve realizzare un format di presentazione del dispositivo chiaro e presentabile a terzi, in tutti i suoi aspetti. La platea è rappresentata dalle persone chiave, (decisori, responsabili di servizio, operatori, rappresentanti del target) di quel determinato territorio, che hanno capacità decisionale, visione sistemica e operativa, capacità strategica e operativa.
- 2° step: Le persone chiave del territorio ricevente valutano l'effettiva necessità e bontà del prodotto che stanno acquisendo; a questo punto la decisione può essere l'accettazione o il rifiuto del dispositivo in oggetto. In caso di rifiuto la procedura di cessione da X a Y si interrompe; in caso di accettazione le persone chiave del territorio predispongono gli operatori a ricevere la formazione specifica per l'utilizzo del dispositivo stesso.
- 3° step: Il territorio X prepara un percorso formativo e di affiancamento allargato nell'applicazione per gli operatori del territorio Y che dovranno usare il dispositivo con i propri utenti.
- 4° step: Il territorio Y fa una valutazione ex ante, sperimenta per un periodo definito il dispositivo acquisito, registra tutte le concordanze o le eventuali discordanze nell'utilizzo con i propri utenti, misura i risultati e prepara una relazione di sintesi per il territorio X emittente (valutazione attinente sia i risultati sia l'utilizzabilità del dispositivo).

---

[1] "Se ho visto così lontano è perché sono montato sulle spalle dei giganti" Newton I.
[2] In questa sede si utilizzerà per convenzione il termine Territorio nell'accezione della Rete e quindi del Sistema.

- 5° step: Il territorio X acquisisce la relazione di utilizzo del territorio Y per ri-tarare e/o migliorare il dispositivo iniziale in un'ottica di perfezionamento del dispositivo stesso, sia per il proprio territorio sia per l'eventuale cessione ad altri territori richiedenti.
- 6° step: Se la valutazione è stata positiva il territorio Y può iniziare ad utilizzare a regime il nuovo dispositivo adottato.

Output: rappresenta il dispositivo sperimentato sul territorio (rete) ricevente.
Cliente: rappresenta il territorio (rete) ricevente.



Punti di attenzione - Step 1.

1. Platea del territorio ricevente

Si presentano alcune ipotesi sui componenti idonei a partecipare alla platea del territorio ricevente:

- Dirigenti (decision maker) con competenza in materia di lavoro, formazione, istruzione. politiche sociali ecc.
- Decisori politici con competenza in materia di lavoro, formazione, istruzione, politiche sociali ecc.
- Operatori del sistema orientamento (esperti di orientamento), del sistema formazione (esperti di progettazione di azioni), del sistema lavoro (esperti di servizi di incontro domanda/offerta, esperti di orientamento e di accompagnamento al lavoro) ecc.
- Rappresentanti di attori attivi nei servizi e nelle politiche attinenti il dispositivo da trasferire.
- Operatori di attori attivi nei servizi e nelle politiche attinenti il dispositivo da trasferire.

2. Elementi costitutivi del format di presentazione

Il format di presentazione deve presentare i seguenti elementi descrittivi:

- caratteristiche fondamentali e distintive del dispositivo;
- problemi e bisogni a cui risponde il dispositivo;
- valore prodotto dal dispositivo;
- risultati prodotti dal dispositivo;
- competenze richieste per l'implementazione del dispositivo;
- strumenti più sofisticati e/o innovativi utilizzati;
- linee guida di utilizzo degli strumenti;
- professionalità (in termini di competenze) per recepire i contenuti citati;
- professionalità (in termini di competenze) per sperimentare il dispositivo in affiancamento;
- know how di riferimento necessario;
- principali costi di applicazione del dispositivo.

Punti di attenzione - Step 2

1. Processo decisionale

Il processo per decidere l'eventuale sperimentazione del dispositivo deve prevedere l'analisi e la valutazione delle seguenti dimensioni:

- *valore prodotto dal dispositivo*: valutare il valore aggiunto prodotto dal dispositivo rispetto al target di interesse e a quanto già prodotto con i dispositivi in utilizzo;
- *le professionalità necessarie*: valutare se il territorio possiede le professionalità e le competenze richieste per adottare il dispositivo o in alternativa valutare il costo della loro costruzione;
- *costo previsto per l'adozione*: valutare la sostenibilità economica per l'adozione del dispositivo;
- *i tempi di acquisizione*: è utile valutare anche i tempi necessarie per acquisire e riprodurre il dispositivo.

L'analisi congiunta delle dimensione esposte consente di decidere l'eventuale l'acquisizione del dispositivo.

2. Organizzazione azione di ricezione info-formazione
L'azione di info-formazione deve riguardare sia gli aspetti descrittivi delle caratteristiche del dispositivo sia gli aspetti tecnici dell'adozione e dell'utilizzo degli strumenti previsti.
Per questo è necessario valutare i seguenti elementi:
• la durata degli interventi info-formativi che può variare a seconda:
  - della tipologia e complessità del dispositivo;
  - della condizione di know how dei riceventi.
• la costituzione di microgruppi omogenei e differenziati (operatori, decisori, ecc.).

Punti di attenzione - Step 3
1. Piano di valutazione (ex ante, itinere e ex post)
Prima di adottare il dispositivo è necessario predisporre un piano di monitoraggio e di valutazione per
• misurare efficacia ed efficienza del dispositivo adottato;
• realizzare un benchmark con i dispositivi attualmente in uso.
La valutazione attiene sia i risultati che le modalità di realizzazione/adozione del dispositivo e degli strumenti previsti.
L'esito della valutazione costituisce la relazione di sintesi necessaria nel processo decisionale.

Conclusioni

Il documento strategico approvato dal Comitato di Sorveglianza di Equal nell'aprile 2006 indica nel mainstreaming l'obiettivo STRUMENTALE dell'Azione 3 dell'Iniziativa Comunitaria Equal e, in tal senso, l'azione si caratterizza come momento d'incontro tra domanda/offerta di buone prassi realizzate nell'Azione 2 dell'Iniziativa Comunitaria. Per rafforzare l'impatto delle sperimentazioni delle PS sulle prassi e sui sistemi di riferimento l'Azione 3 è finalizzata a:

- permettere alle PS di raggiungere una più larga utenza;
- soddisfare e/o indurre la domanda di nuovi modelli e strategie di lotta all'esclusione socio-lavorativa da parte dei decisori politici e del mercato del lavoro italiano;
- garantire **la continuità dei benefici prodotti a livello progettuale dalle PS nel corso dell'Azione 2;**
- trasporre i modelli di successo nei centri decisionali dei sistemi di riferimento (in particolare nei processi di Programmazione 2007-13 dei Fondi strutturali e policy.

I risultati globali dell'azione 2 di Equal sono rappresentati dai seguenti dati e dalle indicazioni emerse sul piano della trasferibilità:

- ben 417 Partnership per circa 3000 partner coinvolti e vincolati mediante l'attivazione di circa 300 protocolli;
- almeno 60.000 destinatari finali coinvolti, con lieve prevalenza delle donne;
- oltre 17.500 destinatari intermedi, di cui ben 11.000 imprese.

Un patrimonio d'indubbia dimensione ma con qualche limite evidenziato dagli stessi organismi di valutazione europei e ministeriali.

A fronte di questi risultati, infatti, il "recepimento delle sperimentazioni nelle politiche si presenta ancora limitato, sia a livello locale sia a livello regionale".

Questa condizione trova riscontro nel documento ISMERI EUROPA "Lezioni apprese per le PS: quasi un decalogo", nel quale si afferma che "**difficilmente l'esperienza complessiva del progetto azione 2 è di per sé trasferibile**":

- non tutte le sperimentazioni (non tutte le linee di intervento) realizzate hanno il carattere di innovatività;
- alcune attività realizzate possono dipendere fortemente dal contesto territoriale in cui sono collocate;
- alcuni pezzi di sperimentazione, benché siano trasferibili, non hanno prodotto risultati in termini di efficacia, per cui non è auspicabile un loro trasferimento su ampia scala;
- di fronte a più sperimentazioni valide, soppesando risorse e limiti di fattibilità, potreb-

be essere più proficuo tralasciarne alcune e concentrarsi solo su altre, per garantire un migliore risultato finale in termini di incontro delle politiche ordinarie;
- l'impossibilità di coinvolgere soggetti adeguati al di fuori dell'iniziale territorio sperimentale potrebbe rendere difficoltosa l'estensione e la generalizzazione di una buona prassi;
- non tutte le sperimentazioni realizzate hanno un rilevanza politica, nel senso che non tutte incontrano le istanze della domanda di innovazione: il passaggio è, quindi, passare da un'ottica di sperimentazione progettuale ad una di sistema delle politiche e in secondo luogo focalizzare l'attenzione sui bisogni di innovazione delle politiche.

Sulla base di questa premessa, il partenariato del progetto FILI si è misurato su come delineare la prospettiva in cui proiettare le attività progettuali, in accordo con quanto previsto nel progetto approvato.

IL PROGETTO FILI

Nello spirito dell'Azione 3, come ampiamente illustrato nei precedenti capitoli, il partenariato ha considerato prioritario il tema del trasferimento dei dispositivi alle reti. In particolare il progetto FILI ha sviluppato le seguenti azioni:
- ricostruzione, secondo una modalità condivisa, dei propri dispositivi più significativi collocabili nella "filiera della competenze" messi a punto nei diversi progetti, descrivendo anche, in una logica di "percorso", le condizioni di utilizzo dei dispositivi stessi, collegamenti con altri dispositivi, innovatività del dispositivo e/o delle modalità di utilizzo dello stesso rispetto alle prassi esistenti nel territorio di riferimento;
- valutazione dei dispositivi ricostruiti e delle condizioni di utilizzo; verificando, conseguentemente, la loro possibile applicazione, a target diversi rispetto a quelli per cui sono stati definiti e valutati;
- ricostruzione e validazione delle Reti e dei Processi di Rete: la valutazione è stata condotta sul piano dei contenuti propri e dei vincoli metodologici che si richiamano alla finalità dell'incontro D/O per sviluppare l'occupabilità del singolo, anche attraverso l'integrale dispiegamento delle politiche attive disponibili nei singoli territori;
- elaborazione di linee–guida per i policy maker finalizzate a prospettare come i dispositivi descritti, valutati e verificati, che nel loro complesso rappresentano una serie di strumenti di gestione-sviluppo delle competenze per diversi target di beneficiari, possano essere "trasferiti" alle reti territoriali della PS FILI, considerando il quadro normativo vigente (ad esempio: la redazione del Piano d'Azione Individuale prevista dal DL 181/2000, rappresenta la cornice entro cui potrebbero poter essere collocati determinati dispositivi progettati.).

LA DIMENSIONE STRUTTURALE DEL SISTEMA

La ricostruzione e la valutazione dei dispositivi e dei processi hanno evidenziato un profondo apporto qualitativo delle attività progettuali sui singoli ambiti d'intervento.

Con questa consapevolezza, coniugando l'intensa volontà spinta da interessi professionali oltre che da esigenze progettuali, sono stati definiti dei parametri di trasferibilità quali indicatori utili per considerare e vincolare la progettazione futura.
Questa ricerca non si conclude storicamente nell'affrontare il concetto puro di trasferibilità ad altro contesto o ad altro attore ma richiede di valutare sempre più la trasferibilità in processi. Questa nuova dimensione è legata alla circostanza che sempre più frequentemente gli strumenti ed i dispositivi afferiscono a reti organizzate, intervenendo in parametri dinamici d'interesse professionale degli operatori.
Questa prima dimensione della Rete ha sollevato **il problema della condivisione di quali siano gli strumenti ed i luoghi intorno a cui costruire le reti, nonché di come utilizzare e valutare l'efficacia dei dispositivi.**
È evidente che esiste una dimensione strutturale del sistema, nel quale si vuole trasferire un dispositivo, che non può non essere valutata adeguatamente, così come esistono dei vincoli normativi a cui devono attenersi i tavoli di progettazione politica territoriale.
Questi tavoli sui quali si costruiscono i processi e le reti che li governano, non possono transigere da una responsabile consapevolezza degli organi elettivi territoriali, nel rispetto delle autonomie dei diversi soggetti. Né possono ignorare la valenza delle competenze concertative e di supporto agli indirizzi anche sul piano progettuale delle COMMISSIONI PER IL LAVORO[1].
Il riferimento alla dimensione strutturale impone di tener conto dei numerosi PIANI PROVINCIALI PER IL LAVORO[2] e di tutte le risorse dei territori impiegabili organicamente.
Sono risorse materiali ed immateriali di derivazione:
- istituzionale;
- del settore pubblico, indirettamente coinvolto;
- del privato sociale;
- del privato lucrativo.

Il loro impiego va realizzato ricorrendo agli strumenti di accordo e di convenzione previsti dalle norme che, in materia di istruzione, formazione e lavoro, prevedono un innumerevole patrimonio di strumenti concertativi.

---

[1] D.lvo 469/'97 Art. 6. Soppressione di organi collegiali. La provincia, entro i sei mesi successivi dalla data di entrata in vigore della legge regionale di cui all'articolo 4, comma 1, istituisce un'unica commissione a livello provinciale per le politiche del lavoro, quale organo tripartito permanente di concertazione e di consultazione delle parti sociali.

[2] Vedi leggi regionali in materia di lavoro (es. art.5 l.r.VENETO n. 31/1998 - 1. Al fine di esercitare le funzioni conferite dall' articolo 4, le province presentano alla Regione, entro due mesi dalla data della pubblicazione nel BUR del programma previsto dal medesimo articolo 4, un piano provinciale per il lavoro contenente gli interventi per lo sviluppo del sistema dei servizi all'impiego e delle politiche attive del lavoro nel quale siano specificati, in particolare:
a) le tipologie di intervento;
b) i tempi e le modalità di attivazione delle singole funzioni;
c) i risultati attesi;
d) la localizzazione dei servizi;
e) gli aspetti organizzativi e gestionali;
f) i fabbisogni e le modalità di finanziamento evidenziando il cofinanziamento.

I partner di FILI hanno verificato che questi indicatori di attività fanno riferimento a norme comuni che in questa fase di conclusione occorre vivacizzare con lo scopo di riattivare quello scambio propositivo con i policy-makers che è linfa per la continuità di queste iniziative che già tanto hanno apportato ai nostri territori.

LA DIMENSIONE CONTRATTUALE DEI RAPPORTI

L'analisi svolta ha evidenziato l'importanza degli strumenti di vincolo (patti, protocolli, ecc.) in cui articolare le attività e gli strumenti sul piano personale con il lavoratore e con i datori di lavoro. Si è rilevata, infatti, l'esigenza per l'operatore, quale che sia la provenienza professionale, di condurre gli strumenti ad un contesto unico e coerente per dare una motivazione forte:

- alla persona soprattutto quando questa persona necessita di supporto per delineare progetti professionali;
- al datore di lavoro quando partecipa di processi a forte impegno d'integrazione;
- agli operatori intermedi che assumono responsabilità nella condizione di fasi.

La coerenza va garantita dall'unitarietà del disegno organizzativo, ma gli strumenti che tengono insieme gli impegni, del sistema unitario dei servizi e della persona, in un unico progetto verso il lavoro sono ormai definiti dalla norme.

Prendiamo in considerazione il PIANO di AZIONE INDIVIDUALE. L'uso del Piano è stato avviato con la riforma delle norme che regolano la ricerca di lavoro e l'abrogazione delle liste di collocamento e che sono state recepite a livello locale dalla Provincia autonoma di Bolzano, dalla Regione Veneto e dalla Provincia di Perugia:

- strumento ove "sono stabilite le misure per una ricerca attiva del lavoro e per il miglioramento della situazione professionale"[1];
- la condizione di ricerca attiva di lavoro è oggettivamente dedotta dalla presentazione del lavoratore alle convocazioni del Centro per l'Impiego e dallo svolgimento delle attività concordate nell'ambito del Piano d'Azione Individuale (PAI), di cui al Masterplan regionale dei servizi per l'impiego adottato con DGR n. 1725 del 28/6/02.[2];
- il piano di Azione Individuale deve essere sostanziato dalla possibilità da parte dei Centri per l'impiego di attivare, in tempi brevi, un percorso formativo, un tirocinio di orientamento, un voucher formativo od altri strumenti che coerentemente ai fabbisogni del territorio accrescano la spendibilità del curriculum del lavoratore e conseguentemente le sue possibilità di inserimento nel mercato del lavoro[3].

---

[1] Decreto Presidente Provincia Autonoma Bolzano 17/1/2005 n.11,

[2] D.g.r. VENETO 3721/2001, art. 7, c. 3, lettera g)

[3] PROVINCIA DI PERUGIA- Linea di AZIONE 4 - Servizi alla collettività : migliorare la qualità di vita, i livelli di sicurezza e la solidarietà sociale - Risorse per il futuro: lavoro, istruzione, formazione, orientamento – Obiettivo strategico 15.

Sul fronte dei datori di lavoro e delle attività formative è sufficiente richiamare l'uso della convenzione:
- sul piano programmatorio occupazionale[1];
- sul piano formativo[2];
- per l'inserimento di fasce deboli: disabili[3]; altre tipologie con il ricorso alla collaborazione con la cooperazione sociale[4].

La valenza di questi strumenti analizzata **sul piano generale** coniuga diversi principi:
- la trasparenza delle responsabilità;
- la consapevolezza dell'efficienza di un sistema;
- l'impegno dei destinatari intermedi nel garantire efficacia nell'economia dei tempi e delle risorse;
- la coerenza metodologica nella chiarezza dei rapporti: servizio/impegno; disimpegno/sanzione.

Sul piano personale (sia del lavoratore che del datore di lavoro) si aggiungono valenze che l'esperienza quotidiana ci manifesta e che spesso sono impreviste:
- la crescita di consapevolezza personale;
- l'impegno dei destinatari finali profuso per l'efficacia degli interventi in cui sono attivamente coinvolti;
- l'attenzione alla continuità dei rapporti;
- l'accrescersi del rapporto di fiducia.

---

[1] l. 56/'8717. **Convenzioni tra imprese e commissioni regionali o circoscrizionali per l'impiego**.
1. L'impresa o il gruppo di imprese, anche tramite le corrispondenti associazioni sindacali, possono proporre alla commissione regionale o circoscrizionale per l'impiego un programma di assunzioni di lavoratori, ivi compresi quelli di cui alla legge 2 aprile 1968, n. 482 . Sulla base di tale proposta e dell'esame preventivo con le organizzazioni sindacali territoriali dei lavoratori e dei datori di lavoro, la commissione regionale o circoscrizionale può stipulare una convenzione con l'impresa o il gruppo di imprese nella quale siano stabiliti i tempi delle assunzioni, le qualifiche e i requisiti professionali ed attitudinali dei lavoratori da assumere, i corsi di formazione professionale ritenuti necessari, da
organizzare di intesa con la regione

[2] - dm 142/'98 – Art. 1e 4 -Al Fine di realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro nell'ambito dei processi formativi e di agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta dei mondo del lavoro, sono promossi tirocini formativi e di orientamento…. I tirocini sono svolti sulla base di apposite **convenzioni** stipulate tra i soggetti promotori e i datori di lavoro pubblici e privati.

[3] l. 68/'99 art.11 - Al fine di favorire l'inserimento lavorativo dei disabili, gli uffici competenti, sentito l'organismo di cui all'articolo 6, comma 3, del decreto legislativo 23 dicembre 1997, n. 469, come modificato dall'articolo 6 della presente legge, possono stipulare con il datore di lavoro **convenzioni aventi ad oggetto la determinazione di un programma** mirante al conseguimento degli obiettivi occupazionali di cui alla presente legge. Gli uffici competenti possono stipulare con i datori di lavoro **convenzioni di integrazione lavorativa** per l'avviamento di disabili che presentino particolari caratteristiche e difficoltà di inserimento nel ciclo lavorativo ordinario.

[4] Legge 22 giugno 2000, n° 193 "Norme per favorire l'attività lavorativa dei detenuti . art. 5 Le amministrazioni penitenziarie, centrali e periferiche, stipulano apposite **convenzioni con soggetti pubblici o privati o cooperative sociali** interessati a fornire a detenuti o internati opportunità di lavoro. Le convenzioni disciplinano l'oggetto e le condizioni di svolgimento dell'attività lavorativa, la formazione e il trattamento retributivo, senza oneri a carico della finanza pubblica".

LA RACCOMANDAZIONE

Al termine della nostra analisi assume rilievo l'esigenza di declinare il valore di **gestione non solo efficace ma anche ecologica del patrimonio dei dispositivi** (usare e verificare l'efficacia e l'efficienza dell'esistente prima di progettare ex novo) con l'impegno di:

- generare e governare archivi accessibili di patrimonio informativo sulle buone prassi, codificate per elementi atti a facilitare la reperibilità e documentate con rigoroso riferimento agli aspetti strutturali di vincolo in fase di partenza del progetto e acquisiti dal progetto;
- generare e governare archivi accessibili di patrimonio informativo sui processi e sui dispositivi, codificati per elementi di reperibilità e articolati e documentati dagli indicatori evidenziati nelle LINEE GUIDA PER LA TRASFERIBILITÀ.

Ci sia permesso, nel formulare le conclusioni, di chiudere con una riflessione generata dalla consapevolezza acquisita nella storia professionale di colui che materialmente sta redigendo questo paragrafo conclusivo, ovvero di un funzionario pubblico che spesso ha assistito ad esperienze di troppe risorse disperse in modo poco efficiente. Occorre già da subito un forte richiamo alla coerenza dell'impegno che i destinatari finali ci chiedono, in particolar modo quando sono persone svantaggiate.

Occorre partire dall'insieme degli strumenti già prodotti, assicurando efficacia comunicativa e trasparenza, per avviare esperienze in nuove frontiere d'innovazione in una coerente prospettiva d'impiego delle risorse.

Ogni acquisizione coerente determina il conseguimento di nuovi "step" e in un percorso ordinato da esigenze condivise. In questo processo di sviluppo e di autocontrollo acquisisce forte valore:

- l'apporto dei territori;
- il coinvolgimento ampio di tutti gli operatori attivi e consapevoli in un disegno unitario:
  - dal front-office ai compiti progettuali;
  - dai destinatari intermedi, terminali sensibili di rilevamento dei bisogni, all'apporto d'indirizzo e regolamentare dei policy makers.

L'accettazione di questa raccomandazione consente di evitare che per ogni Iniziativa comunitaria si debba, come nel gioco dell'oca, tornare "alla casella di partenza".