



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
Ufficio Centrale per l'Orientamento e
la Formazione Professionale dei Lavoratori



Fondo Sociale Europeo

ISFOL

La metodologia ISFOL per l'individuazione e l'analisi delle buone pratiche in ambito FSE

Giugno 2004

INDICE

1. Inquadramento del problema	pag. 2
2. Ambito di analisi	pag. 3
3. Struttura generale del percorso metodologico operativo per l'individuazione delle BP realizzate	pag. 6
4. Articolazione della scheda sintetica e dei contenuti per l'analisi delle BP realizzate	pag. 8

1. Inquadramento del problema

Il presente documento, elaborato dall'ISFOL (Area Interventi comunitari), è finalizzato a fornire gli orientamenti di carattere metodologico/operativo alla individuazione e analisi di buone pratiche (BP) realizzate nell'ambito delle politiche del lavoro, delle politiche formative, delle politiche sociali e della qualificazione dei sistemi di governo delle suddette politiche.

Con il Bando di gara dell'UCOFPL per l'aggiudicazione di un progetto di costruzione del Catalogo delle BP in ambito FSE è apparso necessario redigere un documento sintetico¹ di carattere metodologico operativo, utile a orientare il lavoro di individuazione e analisi delle esperienze realizzate che andranno a rappresentare il contenuto del Catalogo.

La corretta definizione dei contenuti del Catalogo (il fatto che siano riportate BP "vere") rappresenta, infatti, la questione problematica rispetto alla quale è indispensabile pianificare un percorso metodologico di indagine e rilevazione strumentale alla **individuazione e l'analisi delle BP realizzate da inserire nel Catalogo**.

¹ Il contenuto del presente documento rappresenta, inoltre, una sintesi di un'analisi più ampia che l'Isfol – Area Interventi comunitari ha realizzato su: *La ricerca sulle buone pratiche realizzate nell'ambito delle politiche del lavoro, delle politiche formative, delle politiche sociali e della governance*, in corso di pubblicazione su "Osservatorio ISFOL".

2. Ambito di analisi

In Italia, con l'avvio (nella seconda metà degli anni novanta) della “stagione delle riforme”, le politiche formative, del lavoro e le politiche sociali sono spesso inserite in una **cornice di sperimentabilità elevata**. Il sostegno alle riforme ha trovato un importante volano nella programmazione di Fse 2000 – 2006, il cui utilizzo ha reso necessario articolare scopi e obiettivi operativi sui quali intervenire attraverso i diversi tipi di programmi a cofinanziamento.

Alla definizione e **sperimentazione dei modelli di intervento e al loro trasferimento**, in altre parole all'innovazione e alla sua diffusione, viene riconosciuto il ruolo di strumento operativo principale da utilizzare per il sostegno alla messa a regime di una politica (programmazione di risorse e attuazione di programmi).

I progetti cofinanziati nell'ambito delle Programmi operativi regionali e nazionali, delle Iniziative comunitarie e Azioni Innovative, rappresentano quegli interventi operativi, o pratiche, strategicamente orientate a produrre un cambiamento. La loro attivazione deve partire necessariamente dalla reale conoscenza del bisogno/problema rispetto al quale si intende dare una risposta/soluzione. **Una pratica, come definizione di carattere generale, è connotabile come buona quando per l'efficacia dei risultati, per le caratteristiche di qualità interna e per il contributo offerto alla soddisfazione/soluzione del bisogno/problema, risponde adeguatamente al complesso sistema delle aspettative.**

Negli ultimi anni sono state maturate diverse esperienze di individuazione, raccolta e analisi delle Buone Pratiche (BP) concernenti i più svariati settori di intervento delle politiche pubbliche (come ad esempio nel campo ambientale o sociosanitario), compresi quelli direttamente coinvolti nelle politiche cofinanziate dal FSE. BP sono state ricercate, raccolte e analizzate nell'ambito:

- del governo e implementazione delle politiche locali per il lavoro (BP e sviluppo locale)²;
- dei programmi di innovazione e qualificazione dei sistemi di incontro tra domanda e offerta di lavoro (BP di processo e di prodotto)³;

² Il lavoro più recente è rappresentato da una ricerca comparata, effettuata per conto dell'Unione Europea, svolta da un gruppo di lavoro composto da: Ires Lucia Morosini (capofila del progetto) (Italia), CG Bildungswerk (Germania), F-ACEP (Francia), Escola Profissional Bento de Jesus Caraca (Portogallo), Centre for Local Economic Strategies (Inghilterra). Cfr. F. Barbera, R. Di Monaco e D. Roccati, *I dilemmi delle politiche locali per il lavoro. Una ricerca comparata in aree urbano-industriali*, Paper presentato al Convegno AIS sezione Economia Lavoro e Organizzazione, “La regolazione concertata dell'economia globale/locale”, Trento 25-26 gennaio 2002

- della formazione professionale, nelle sue diverse filiere (BP formative e qualità dei sistemi di formazione);⁴
- degli interventi innovativi volti alla diffusione di forme di integrazione tra politiche sociali e del lavoro (BP e *mainstreaming*)⁵.

Nell'esperienza fino ad oggi maturata, le BP sono innanzitutto progetti innovativi, configurati come modelli di intervento praticati ed esportabili, che si connotano in base ad **elementi standard** spesso definiti come requisiti principali, sui quali appaiono convergere tutti i lavori di analisi delle BP prodotti.

Gli elementi standard o requisiti principali che deve esprimere una pratica per essere definita non solo buona, ma utile e da disseminare sono :

- **l'adeguatezza e la completezza del quadro logico progettuale e attuativo** sembra essere la chiave di volta per interpretare i connotati di una BP. Un progetto/modello può essere innovativo e aver prodotto cambiamenti significativi ma senza questo elemento, per altro sempre più diffuso come metodo di progettazione, vengono a mancare le condizioni per apprendere consapevolmente dall'esperienza realizzata.
- **l'innovatività**, ovvero la capacità del progetto/modello di produrre soluzioni nuove, creative e qualitativamente consistenti (sia in termini di processi che di prodotti)⁶ per il miglioramento delle condizioni iniziali o per la soddisfazione/soluzione del bisogno/problema originario;
- **la riproducibilità**, ossia la possibilità offerta dal progetto/modello di essere riprodotto in presenza di problemi analoghi o simili a quelli che lo hanno originato e la **trasferibilità**, l'applicazione, quindi, del progetto/modello in luoghi e situazioni diversi da quelli in cui è stata realizzata;
- la **sostenibilità**, in altri termini l'orientamento del progetto/modello di fondarsi, in una visione prospettica, sulle risorse esistenti o capacità di generare essa stessa nuove risorse. La sostenibilità è fortemente connessa al *mainstreaming* e alla capacità di coinvolgimento, ovvero di

³ Si veda l'attività in corso di realizzazione da parte di Italia Lavoro nell'ambito del progetto SPINN (Servizi per l'impiego network nazionale) "Azione Scambi e Gemellaggi".

⁴ Per quanto riguarda la formazione, si tratta di quattro diversi lavori di individuazione e analisi delle BP, promossi e coordinati attraverso uno specifico tavolo tecnico di lavoro: ISFOL - 1) *Le buone pratiche nella formazione iniziale*; 2) *Le buone pratiche nella formazione femminile*; 3) *Le buone pratiche nella formazione per la creazione di impresa, nella certificazione e nella formazione a distanza*; 4) *Le buone pratiche nella formazione continua*; pubblicazione CE-MLPS-ISFOL, Roma 1999. Si veda, inoltre, M. Pellerey, *Rassegna critica sul concetto di buone pratiche formative*, mimeo, 1998; ed, infine, i lavori del Cedefop sul tema della *Quality of Vocational Educational and Training*.

⁵ Il lavoro più completo su BP e *mainstreaming* è stato condotto, in maniera congiunta, dalle strutture nazionali di At alle Iniziative Adapt e Occupazione. Cfr. ISFOL, *Percorsi di innovazione: dal progetto al mainstreaming*. Pubblicazione CE – MLPS, Roma, 2001

⁶ Si tenga conto a tale proposito della valutazione della qualità dei prodotti progettuali, realizzata nell'ambito del Programma Leonardo 2000 – 2006.

mettere in moto le risorse tecniche, culturali e umane di tutti i soggetti che vi partecipano e delle organizzazioni coinvolte;

- **il mainstreaming.** Nei lavori svolti in riferimento alle BP, oltre agli elementi fin qui descritti, vengono diffusamente evocati altri requisiti più difficilmente “operazionalizzabili”/rilevabili quali l’efficacia, l’impatto, o, in altri termini, il valore aggiunto prodotto dall’attuazione del progetto/modello in termini di capacità di produrre cambiamenti. Anche in questo caso la connessione con il *mainstreaming* è evidente, in quanto il cambiamento non può che partire dal coinvolgimento orizzontale e verticale dei soggetti operanti in uno stesso ambito. E per questo motivo, nel presente lavoro, il *mainstreaming* viene identificato come elemento standard o requisito fondamentale nell’individuare e analizzare un BP realizzata.⁷

Ai fini di una prima sistematizzazione degli elementi utili alla individuazione e analisi delle BP e con l’obiettivo di contribuire alla definizione di uno strumento di rilevazione, si presenta di seguito uno schema di struttura generale del percorso metodologico operativo per l’individuazione e analisi delle BP realizzate nell’ambito delle politiche cofinanziate (formazione, lavoro e politiche sociali).

La nostra ipotesi di lavoro parte dalla considerazione che le dimensioni individuate siano consistenti, sufficienti a cogliere le BP attraverso un metodo sostanzialmente comparativo.

⁷ Le difficoltà di traduzione dell’efficacia e dell’impatto di una BP in elementi da rintracciare e verificare, risiede nella problematicità della misurazione dell’efficacia e quantificazione degli impatti prodotti dall’iniziativa. E’ dalla valutazione dei programmi e dei progetti che, su questo tema, si attendono significativi apporti metodologici; mentre sul *mainstreaming* il monitoraggio può produrre (e in passato ha già prodotto) interessanti contributi.

3. Struttura generale del percorso metodologico operativo per l'individuazione delle BP realizzate

Oggetto: progetti realizzati (in corso di realizzazione solo quando si tratta di “prosecuzioni”) cofinanziati con il FSE in riferimento alle politiche attive del lavoro, politiche formative, politiche sociali e qualificazione dei sistemi di governo di tali politiche.

Percorso di rilevazione (strumenti e metodi).

A)

Interviste agli attori chiave.

La loro individuazione è da curare in modo particolare. Si tratta di svolgere una preventiva fase di *scouting*, che sottoponga ad intervista mirata:

- i responsabili regionali (1 o 2 per fp e lavoro e per politiche sociali: giovanile, svantaggio e donne)
- i principali partecipanti al Gruppo Tecnico di Gestione in ambito obiettivo 3 e Gruppo risorse Umane in ambito obiettivo 1 (5 o 6 interviste totali tra Parti sociali, Uval e Tecnostruttura)

Si tratta in totale di 40 – 50 interviste finalizzate a reperire informazioni dettagliate su:

1. progetti reputati come BP;
2. nominativi referenti locali e settoriali (non più di tre a testa)

Interviste a referenti locali e settoriali

Ne risulterebbe un parterre di non più di 150 riferimenti (comunque non minore di 100 nominativi di persone e organizzazioni) con i quali si preannunciano con lettera le **interviste (dirette o telefoniche) mirate alla individuazione BP** (dati identificativi del progetto e tutto ciò che è necessario per rintracciare documentazione e attori coinvolti)

B)

Parallelamente **ricerca approfondita in internet** (per *key word*: buone pratiche, buone prassi, innovazione, trasferibilità, diffusione, disseminazione, ecc.) La ricerca in questo caso deve sfruttare tutte le opportunità offerte dai percorsi euristici (*link* interni alle pagine visitate). L'obiettivo è quello di individuare anche in questo modo BP “ipotetiche” e raccogliere il relativo materiale documentale.

I due percorsi di individuazione devono interagire costantemente fino ad una loro completa integrazione.

4. Articolazione della scheda sintetica e dei contenuti per l'analisi delle BP realizzate

1. Adeguatezza e completezza del quadro logico progettuale e attuativo

Problem finding, obiettivi generali (scopi), risultati attesi, attività, modalità di Disseminazione

2. Qualità e Innovatività del progetto (processi e prodotti)

Prodotti, organizzazione e gestione risorse, partenariati, rapporti con destinatari e referenti, monitoraggio e valutazione e loro diffusione

3. Riproducibilità e Trasferibilità

Capacità del progetto di essere riprodotto in presenza di problemi analoghi o simili a quelli che lo hanno originato

Capacità del progetto di essere utilizzato come modello per problemi o per contesti di ordine differente da quelli per i quali è stato realizzato

4. Sostenibilità

Capacità del progetto di “vivere” oltre la durata dei finanziamenti pubblici originari

5. Mainstreaming (Macro tipologie di *mainstreaming* verticale e orizzontale)

- 1) Il modello (l'innovazione) innesca un processo di cambiamento e sviluppo locale che, sul medio e lungo periodo, può avere ricadute sul sistema di riferimento (verticale sul lungo periodo)
- 2) Il modello (l'innovazione) viene adottato dalle istituzioni di riferimento e trasferito nelle politiche (verticale sul medio periodo)
- 3) Il modello (l'innovazione) viene adottato da soggetti interni al progetto e messo a regime nell'ambito della stessa organizzazione proponente (verticale interno sul breve periodo)
- 4) Il modello (l'innovazione) viene adottato da altri soggetti operanti sul territorio, esterni al progetto (orizzontale esterno)

Si tenga infine conto che nell'approfondimento appare necessario realizzare specifica intervista con responsabile – referente del progetto tesa a ricostruire tutti i punti sopra elencati tenendo presente che:

1. Adeguatezza e completezza del quadro logico progettuale e attuativo

2. Qualità e Innovatività del progetto (processi e prodotti)

rappresentano ambiti descrittivi che devono essere supportati da documentazione (progetto, report su avanzamento, materiale grigio e di lavoro del progetto), mentre:

3. Riproducibilità e Trasferibilità

4. Sostenibilità

5. Mainstreaming (Macro tipologie di *mainstreaming* verticale e orizzontale)

sono ambiti di descrizione dei risultati ottenuti nel breve, medio e d eventualmente lungo periodo e, per questo, non necessariamente supportati da specifica documentazione. L'intervista dovrebbe in questo caso cambiare "registro", adottare il carattere di inchiesta circostanziata, finalizzandola a rilevare elementi significativi (e verificabili) da riferire alla qualità dell'esperienza analizzata.