



Improving Proximity Responses for the Adaptation of Vocational Education and Training

2015-1-ES01-KA202-015976

Guida 1:

Come costruire un partenarito locale



Coordinatore	Marc Caballero Ciscar, NOTUS
Data di pubblicazione	13.11.2016
Data di revisione	-
Versione	V1



INDICE

<i>Introduzione</i>	3
<i>Considerazioni preliminari</i>	4
<i>Una panoramica del processo</i>	6
<i>Descrizione</i>	7
<i>Passo 1: dove siamo</i>	7
<i>Passo 2: preparare il partenariato</i>	11
<i>Passo 3: definire il partenariato</i>	15
<i>Passo 4: partenariato in azione</i>	19
<i>Lista di controllo</i>	23

INTRODUZIONE

Questo GUIDA è stata sviluppata nell'ambito del Progetto "Migliorare le soluzioni di prossimità per l'istruzione e la formazione professionale - ImproVET" finanziato da ERASMUS +, Azione chiave 2 nell'ambito del contratto 2015-1-ES01-KA202-015976.

L'obiettivo del progetto è quello di aumentare la rilevanza del settore del lavoro nel settore dell'istruzione e formazione professionale e di ridurre le disparità di competenze e le carenze nei settori economici attraverso l'adeguamento tempestivo dei profili tramite l'adattamento rapido dei programmi formativi e delle qualifiche e la creazione di partenariati stabili. Il progetto presuppone che gli agenti locali coinvolti nella istruzione e formazione professionale – d'ora in poi IFP - (come autorità locali, fornitori di IFP, associazioni dei datori di lavoro, camere di commercio, sindacati dei lavoratori, agenzie di sviluppo, agenzie di collocamento, istituti di ricerca) possano svolgere un ruolo importante quando si tratta di garantire la rilevanza del mercato del lavoro nei programmi IFP nei loro territori.

Al fine di offrire agli agenti locali gli strumenti e le metodologie necessarie per partecipare attivamente all'adattamento dell'offerta di IFP alle esigenze reali del mercato del lavoro, i partner del progetto hanno sviluppato un modello di intervento che possa guidare gli attori locali lungo il processo di progettazione, implementazione e valutazione delle attività locali per il monitoraggio continuo delle esigenze del mercato del lavoro e l'adeguamento dell'istruzione e formazione professionale. Il Modello è strutturato in 4 parti:

A. Quattro **Guide Pratiche**. Ciascuna di queste guide descriverà il processo base e le considerazioni che i partner, basati sull'esperienza precedente, l'analisi delle esperienze già sviluppate in diversi paesi europei e lo scambio di conoscenze avvenuto nel progetto, raccomanda che siano presi in considerazione nelle seguenti fasi.

- a) Come costruire un partenariato locale per l'istruzione e la formazione professionale.
- b) Come monitorare le esigenze del mercato del lavoro per adeguare in modo proattivo l'offerta di IFP.
- c) Come progettare e implementare un piano locale IFP.
- d) Come valutare l'impatto locale dell'IFP.

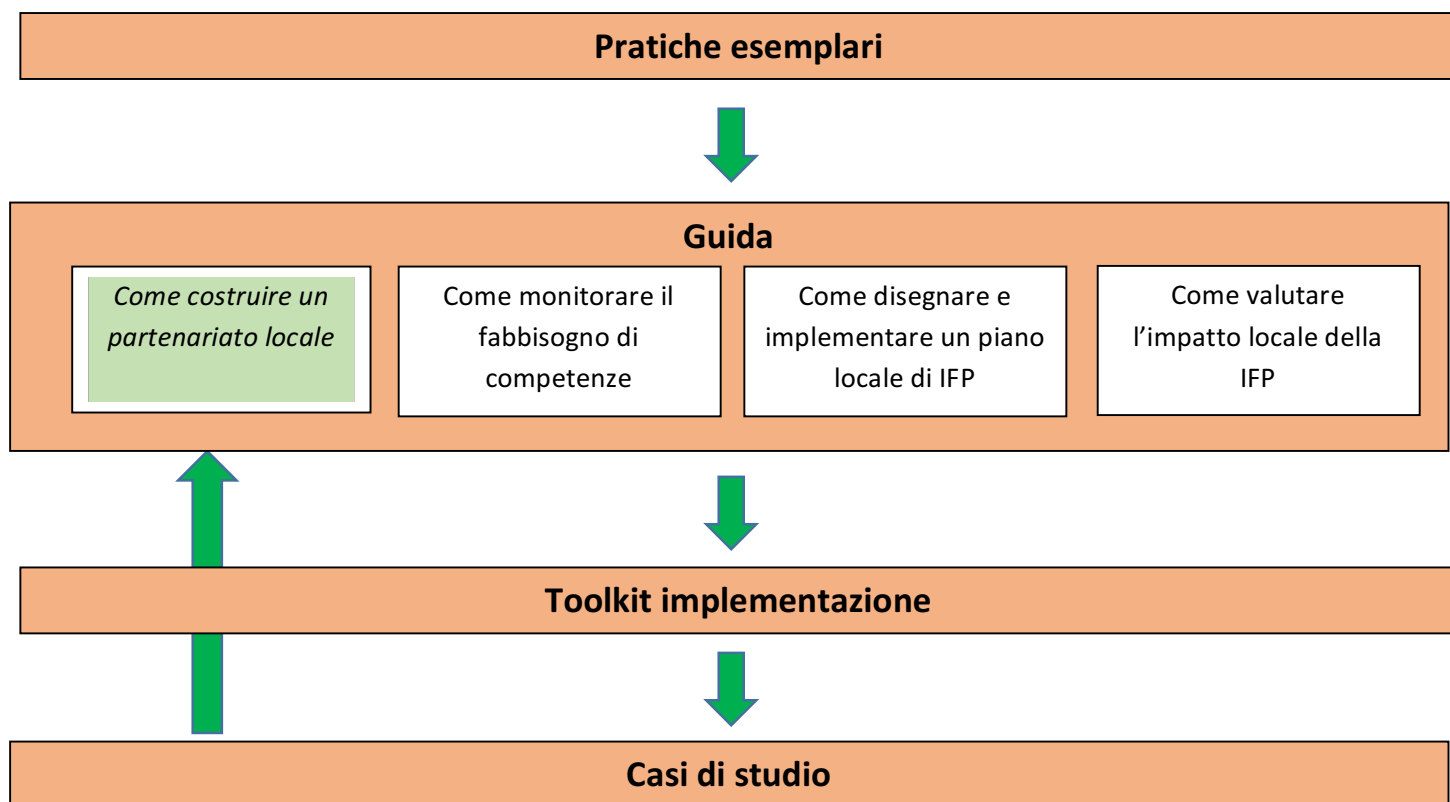
B. Un **Toolkit** per l'implementazione, che fornisce ulteriori informazioni e collegamenti alle fonti d'informazione sugli strumenti e le metodologie raccomandati nelle guide in modo da facilitarne l'uso da parte del lettore.

C. Quattro **Casi di studio** con l'esperienza e le lezioni apprese dai partner nel processo di implementazione pilota del Modello di intervento svolto nei loro territori nel quadro del progetto. Queste esperienze sono state utilizzate per migliorare le Guide Pratiche.

D. Una raccolta di **Documenti** su esperienze condotte in diversi paesi europei, raccolti e analizzati dai partner e che hanno fornito informazioni utili nel processo di costruzione del Modello di intervento.



Ognuno degli elementi del modello di intervento può essere letto separatamente, ma i partner incoraggiano fortemente il lettore a tener presente la sua coerenza interna come mostrato nel seguente diagramma.



In questo diagramma, la guida che state leggendo è stata evidenziata in verde. Nelle pagine seguenti, questa Guida fornirà strumenti, metodologie e suggerimenti che consentiranno agli agenti locali coinvolti in piani di istruzione e formazione professionale, sia dal settore pubblico che privato, di costruire partenariati che consentano loro di svolgere un ruolo essenziale nell'adattamento dell'IFP ai bisogni reali dei loro territori.

Considerazioni preliminari

In questa guida si parlerà di "partenariati locali per l'istruzione e la formazione professionale". L'importanza dell'"approccio locale" per rafforzare la dimensione territoriale delle politiche educative e formative per l'occupazione e il mercato del lavoro (politiche IFP) è stato riconosciuto dall'Unione Europea dal 1997 (con l'avvio della prima ondata dei Patti Territoriali per l'Occupazione) e sviluppato dalla strategia europea di Lisbona per la crescita e l'occupazione.

Inoltre, le conclusioni del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri, riuniti in sede di Consiglio il 12 maggio 2009 sul miglioramento del partenariato tra le istituzioni dell'istruzione, della formazione e delle parti sociali, in particolare dei datori di lavoro, nel contesto dell'apprendimento permanente, hanno invitato Gli Stati membri "a considerare le esigenze della società e del mercato del lavoro, tenendo conto sia della situazione esistente nei mercati del lavoro locali, regionali, nazionali e europei e le eventuali modifiche previste a queste, nello sviluppo e nell'attuazione della politica dell'istruzione e della formazione" (sottolineato aggiunto da noi).

Tuttavia, quando cerchiamo di attuare l'approccio locale creando partnership locali per l'istruzione e la formazione professionale, riteniamo che non sia sempre chiaro quale sia la definizione corretta di "partenariato locale", in quanto potrebbe dipendere dal contesto geografico, politico e legale del lettore. In linea generale, considereremo un partenariato locale come un particolare tipo di partenariato pubblico-privato (PPP) che può essere descritto come "reti localizzate che collegano una combinazione di gruppi di comunità locali, fornitori di istruzione e formazione, industria e governo a lavorare su problematiche locali (...)" (Seddon & Billett 2004). Questa è una definizione molto aperta e molte caratteristiche fondamentali dipenderanno, come già detto, dalla situazione specifica di ogni territorio e comunità. Tra cui:

- il numero e la natura degli agenti che partecipano alla rete locale;
- il significato di "locale" che, a seconda del Paese, può andare dalle regioni (NUTS 2 o 3 nella Nomenclatura delle Unità Territoriali di Statistica), ai comuni o addirittura al di sotto del livello comunale (LAU 1 e LAU2);
- le "questioni" con cui si confrontano.

Per essere utile e concreta, questa guida si concentrerà su quelle reti di agenti pubblici (rappresentanti locali e regionali/nazionali che lavorano a livello locale) e agenti privati (del settore dell'istruzione, dell'occupazione, dell'impresa e del privato sociale) che operano nell'ambito dell'istruzione e della formazione professionale (IFP) su un territorio sub-regionale (NUTS 3 - LAU 1 e 2) e che generalmente non hanno alcun ruolo fondamentale nel processo decisionale.

Un'altra caratteristica importante che nello sviluppo della partnership (almeno nelle sue fasi iniziali) è l'origine dell'idea di cooperazione che sta dietro il partenariato. Secondo Allie Clemens e Terri Seddon (*"Initiating, developing and sustaining social partnerships through partnership work" – University of Monash*), i partenariati possono essere divisi in partenariati attivati (quelli avviati e sponsorizzati da agenzie esterne alle comunità in cui si trovano), partenariati comunitari (avviati da agenti interni alla comunità) e partenariati negoziati " caratterizzati dall'interazione tra interessi interni ed esterni".

Poiché il pubblico di questa Guida sono principalmente gli agenti locali, assumiamo che la cooperazione è fondamentalmente il risultato di un processo locale (dal basso). Tuttavia, l'influenza dei fattori esterni (come, ad esempio, la promozione di partenariati da parte del Fondo sociale europeo o di qualsiasi altro sistema di finanziamento europeo, nazionale o regionale) non deve mai essere trascurata.

UNA PANORAMICA DEL PROCESSO

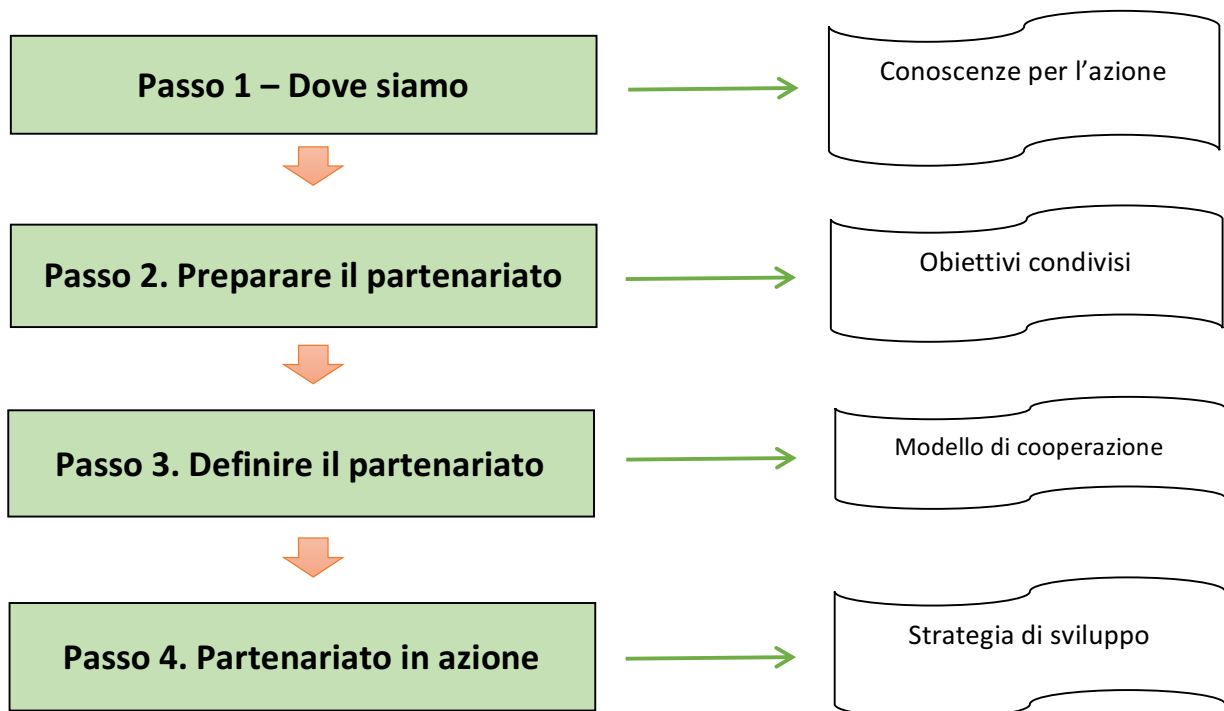
Il seguente diagramma mostra le fasi che dovrebbero essere considerate quando si progetta di costruire una partnership locale per l'istruzione e la formazione professionale. Ciascuna delle tappe è descritta nella sezione seguente. Sul lato destro del diagramma sono stati indicati i principali prodotti e gli esiti di ciascun passo.

Nel passaggio 1, faremo una diagnosi della situazione esistente in materia di istruzione e formazione professionale nel nostro territorio, compreso il quadro giuridico e amministrativo in cui si sviluppa e che, di solito, va al di là del livello locale. Come risultato di questo passo avremo le informazioni necessarie per avviare il processo di costruzione della partnership.

Nel passaggio 2 si farà fronte alla necessità di costruire obiettivi condivisi tra quei soggetti interessati e gli agenti chiave identificati nel passo precedente. È uno dei passi meno tecnici ma più impegnativi che dovremo affrontare. Avremo quindi stabilito le basi per definire la partnership.

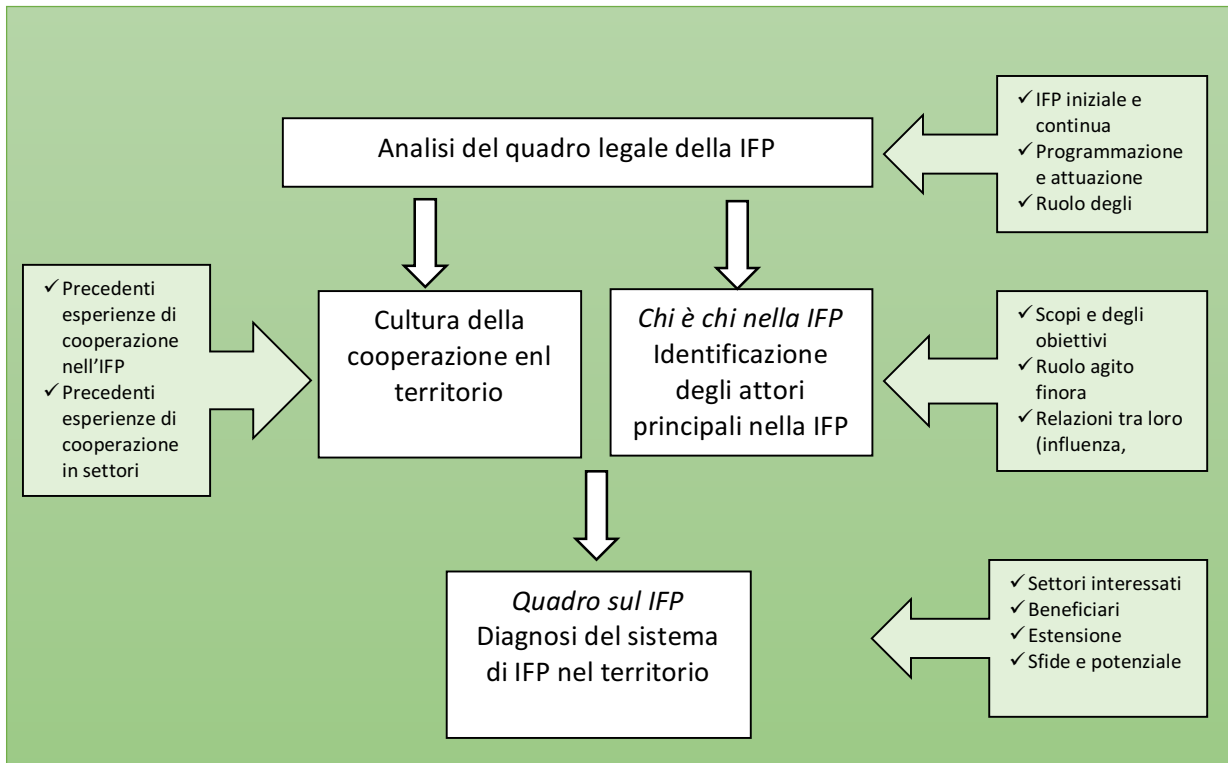
Nel passaggio 3, si tratta di definire come funziona la partnership, incluse aspetti importanti come le decisioni da prendere e quale sarà la loro portata.

Infine, nel passaggio 4 passeremo alla definizione dell'azione, definendo la strategia di partnership e il suo piano di attuazione.



DESCRIZIONE

Passo 1: Dove siamo



Descrizione

Lo scopo complessivo del passaggio 1 è quello di avere una prima diagnosi del sistema IFP nel nostro territorio e le questioni che potrebbero facilitarne o ostacolarne lo sviluppo.

La considerazione iniziale del quadro giuridico, finanziario e amministrativo della IFP nel nostro territorio è essenziale in quanto influenza lo sviluppo del partenariato, la sua portata, la scelta dei suoi membri o le possibilità reali di intervento. I promotori dovrebbero avere un'idea precisa di aspetti quali, tra l'altro, il livello di centralizzazione per quanto riguarda la definizione delle politiche di IFP e l'attuazione delle politiche nonché il ruolo che il quadro giuridico e amministrativo comporta per gli agenti locali (come autorità locali, partner sociali a livello locale, organizzazioni locali di datori di lavoro) nel disegno e nella erogazione dell'IFP o nei collegamenti (se presenti) previsti tra IFP iniziale e IFP continua. Inoltre, il quadro di finanziamento fissato nelle regole regionali/nazionali per la progettazione e la fornitura di IFP è molto importante per garantire la redditività del nuovo partenariato. Tenendo conto del quadro legale, finanziario e amministrativo sin dall'inizio, eviteremo la possibilità di suscitare aspettative irrealistiche sul potenziale del partenariato nelle fasi seguenti. Inoltre, avremo un'idea degli oneri legali e amministrativi che il partenariato dovrà affrontare a seconda degli obiettivi che può assumere. Di conseguenza, i partner avranno l'opportunità di prendere una decisione consapevole sulla portata, la missione e gli obiettivi del partenariato nei passi successivi.

Dopo un primo sguardo al contesto esterno, è necessario prestare attenzione ai fattori interni che potrebbero influenzare lo sviluppo del partenariato. La cultura del partenariato nel territorio è una di esse. Probabilmente, questa non è la prima iniziativa di cooperazione nel territorio. Alcuni partner potenzialmente coinvolti avranno partecipato a precedenti processi territoriali di tipo cooperativo in materia di istruzione e formazione professionale, o in altri campi che avranno potuto persino coinvolgere la cittadinanza. Alcuni esempi di queste possibili esperienze di cooperazione tra gli agenti sono i Patti Territoriali per l'Occupazione, i programmi e i progetti dell'Agenda 21, i piani di sviluppo strategico urbano (come quelli promossi dal Fondo europeo per lo sviluppo regionale - FESR), le strategie di sviluppo rurale finanziate dal Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR), i partenariati di sviluppo o altre iniziative di cooperazione pubblico-privato.

Le conoscenze acquisite in questi precedenti processi di cooperazione, i loro risultati e, ancor di più, le conoscenze e la consapevolezza che i partner coinvolti hanno ottenuto da questa esperienza è un'importante fonte di informazioni che dovrebbero essere utilizzate per evitare di ripetere errori.

Tenendo d'occhio il territorio, cercheremo di identificare quali sono gli agenti chiave che dovrebbero essere considerati per il processo di progettazione (fasi 2 e 3). Naturalmente, l'output di questa attività non sarà un elenco chiuso. Al contrario, questa lista potrebbe essere ampliata o accorciata lungo i processi di progettazione e creazione della partnership in funzione dell'identificazione di nuovi agenti, dell'obiettivo finale e della messa a fuoco della partnership o del mancato impegno di un determinato agente. In ogni caso, l'obiettivo di questo passo è che nessuno con qualcosa da dire sulla IFP nel territorio debba essere fuori dal processo. Alla fine, alcuni di loro saranno parte del partenariato, altri saranno parte della rete del partenariato, il resto avrà solo una relazione puntuale, ma tutti sono importanti in questa fase.

Per non tralasciare nessuno, i promotori dovrebbero considerare tre tipologie di attori locali:

- Coloro che sono coinvolti dalla IFP e interessati alla stessa;
- Coloro che sono coinvolti, ma non interessati (forse perché non sono consapevoli della misura in cui sono interessati);
- Coloro che non sono coinvolti, ma sono interessati.

Alcuni attori tipici che dovresti identificare nel territorio sono gli enti locali, i rappresentanti delle autorità regionali/nazionali coinvolte nel settore dell'IFP, le organizzazioni dei datori di lavoro, i sindacati, le organizzazioni settoriali/professionali, i centri di ricerca e innovazione, le istituzioni scolastiche, i servizi per l'impiego, i servizi per l'imprenditorialità e lo sviluppo commerciale, i distretti produttivi.

Questo elenco di attori chiave può essere utilizzato per avviare l'analisi del sistema IFP locale. Questa attività costituirà una solida base per i confronti che si terranno nel processo partecipativo di definizione delle basi di partenariato (passo 2). Essa può consistere di due tipi di azioni:

- Un primo approccio alla situazione del sistema IFP in base alla percezione degli attori chiave. Il suo obiettivo è di individuare quali sono le sfide principali che la comunità dovrà affrontare nel prossimo futuro per quanto riguarda l'istruzione, la formazione, l'attività economica e il mercato del lavoro. D'altra parte, sarà altrettanto importante comprendere come è percepito il potenziale del territorio da parte degli attori chiave. Poiché non siamo nella fase di costruzione del consenso (che sarà affrontata nel passo 2), la nostra proposta è di identificare tali sfide e potenzialità attraverso interviste individuali o questionari.

- Una diagnosi tecnica del sistema IFP, mirata a (ma non limitata a) le sfide e le potenzialità percepite dagli attori chiave. Dati fattuali e statistiche verranno utilizzati per determinare i punti principali e le debolezze, le minacce e le opportunità principali usando la metodologia SWOT (vedere ImproVET Toolkit). Alcuni aspetti che probabilmente emergeranno sono:
 - l'estensione del sistema IFP (numero dei corsi di IFP e numero dei beneficiari; numero e natura dei fornitori di VET; ...);
 - l'influenza che le strategie regionali di specializzazione, definite nei programmi operativi del FSE e del FESR, nonché gli stessi programmi operativi del FESR e del FSE hanno sul sistema IFP e sull'offerta di IFP nel territorio;
 - i settori, i profili professionali e i territori su cui è concentrata la IFP;
 - il coinvolgimento dei datori di lavoro, del sistema educativo e di altri soggetti interessati nella progettazione e nella fornitura dell'IFP;
 - il profilo e le caratteristiche delle persone che partecipano alle azioni dell'IFP (genere, età, livello di istruzione, situazione socioeconomica ...);
 - i risultati in termini di miglioramento delle possibilità di occupazione e di qualsiasi altra dimensione rilevante.

Questioni chiave and punti critici

- Non cercare di definire gli obiettivi o l'ambito del partenariato in questa fase. Ascolta prima gli altri attori coinvolti (passo 2).
- Assicurarsi di aver considerato chiunque possa essere rilevante per l'istruzione e la formazione professionale.
- Utilizzare le lezioni apprese (positive e soprattutto negative) nei precedenti processi di cooperazione sul territorio.
- Compilare ed analizzare le informazioni raccolte nella fase di diagnosi in modo adatto acciocché possano essere condivise nei passaggi seguenti.

Esperienze esemplari e strumenti utili

- Il comune di Siviglia (Andalusia, Spagna) ha adottato nel 2002 il progetto REDES volto a migliorare la fornitura locale di IFP per l'occupazione e l'inserimento al lavoro dei disoccupati. Il progetto è stato attivo da allora, con nomi diversi (REDES I, II, III e IV per il periodo 2002-2008 e REDES SEVILLA I e II per il periodo 2008-2015). Il progetto è chiamato "Redes" (reti) perché si basa sulla collaborazione con una vasta gamma di attori locali: organizzazioni di datori di lavoro, sindacati, aziende e organizzazioni sociali civili attive sul campo, che si riflette nel "Patto di occupazione locale". È possibile ottenere maggiori informazioni nel dossier ImproVET Best Practices.
- Nella Toolbox di ImproVET abbiamo incluso una breve descrizione delle metodologie SWOT (punti di forza, debolezze, opportunità e minacce) che si consiglia di utilizzare nell'analisi del sistema di IFP nel territorio.



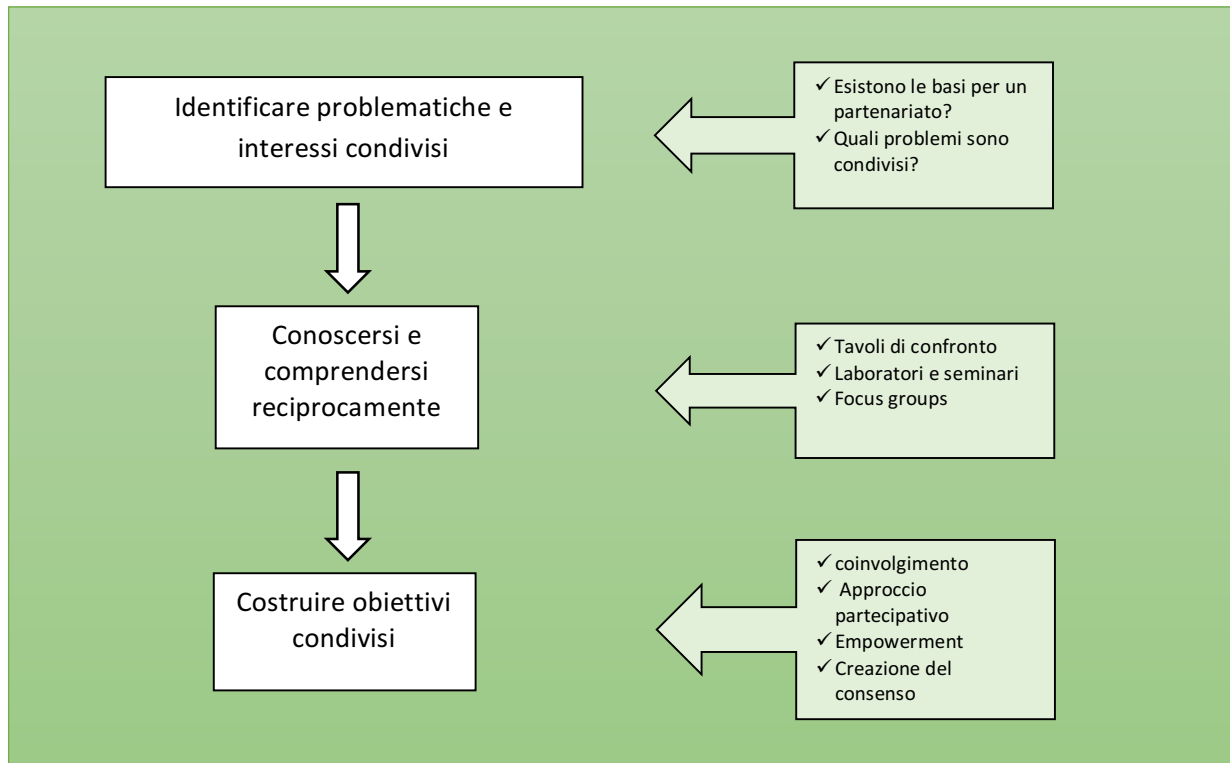
Risultati e prodotti di questo passo

Il risultato principale di questo passo è la base di conoscenza da utilizzare nei passaggi seguenti. Avremo un quadro preciso dell'ambiente in cui dovrà essere sviluppata la partnership, tra cui:

- I campi in cui una partnership locale per l'IFP può svolgere un ruolo.
- La cultura di cooperazione del territorio. Gli errori e i fattori di successo delle precedenti iniziative di cooperazione.
- Gli agenti chiave da coinvolgere nel passo successivo.
- Le principali sfide e punti di forza del sistema di istruzione e formazione professionale, secondo l'analisi obiettiva (diagnosi tecnica) e le percezioni degli agenti chiave.

Questo "quadro" sarà condiviso e discusso con i partner locali per stabilire le basi del partenariato.

Passo 2: Preparare il partenariato



Descrizione

In questo passo ci troveremo ad affrontare la fase più critica nella costruzione di un partenariato. Finora abbiamo avuto a che fare con documenti e informazioni e abbiamo affrontato i punti di vista a livello individuale. Adesso è il momento di dividerlo con il gruppo degli attori. Come in qualsiasi altro gruppo, troveremo diversi punti di vista, approcci diversi per risolvere problemi, diversi atteggiamenti in materia di partenariato e consenso ... e dovremo occuparcene.

Tuttavia, non inizieremo il passo da zero. Durante il primo passo abbiamo raccolto e compilato informazioni (incluse le informazioni raccolte in riunioni faccia a faccia) che ci aiuteranno. Una prima cosa da fare con queste informazioni è cercare di individuare le preoccupazioni e gli interessi condivisi dagli attori chiave coinvolti nell'istruzione e formazione professionale.

Non sarà sempre facile, poiché la diversità degli attori implica la diversità (e talvolta l'opposizione) di interessi. Probabilmente, le sfide percepite dai finanziatori dell'IFP (funzionari regionali o nazionali incaricati dell'amministrazione dell'IFP nel territorio) non saranno uguali a quelli percepite dalle agenzie di istruzione e formazione professionale. I bisogni percepite per il miglioramento dell'istruzione e della formazione professionale da parte dei datori di lavoro sono molto probabilmente diversi da quelli percepite dalle autorità locali. Gli attori coinvolti nella IFP iniziale potrebbero avere caratteristiche piuttosto diverse rispetto a quelli coinvolti nella FP continua. Ancora più, mentre per alcuni attori la

collaborazione per migliorare l'istruzione e la formazione professionale nel territorio può essere una priorità importante, potrebbe essere di scarso interesse per altri.

Ma se individuamo le questioni e le preoccupazioni che, spesso, possono essere scoperte dietro le dichiarazioni dell'attore chiave, allora saremo in grado di rispondere a una domanda fondamentale:

"C'è uno spazio per un partenariato?"

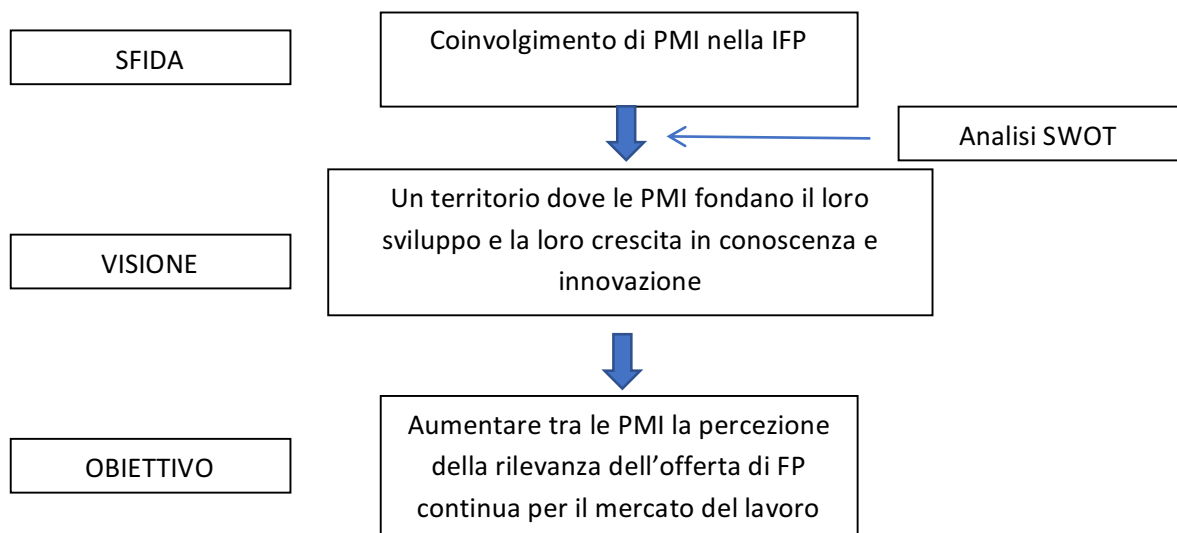
Supponiamo che ci sia. Abbiamo individuato preoccupazioni e interessi comuni tra gli agenti chiave che, si spera, possono essere affrontati in modo più efficiente lavorando insieme. Questi interessi comuni saranno la base da cui inizieremo a lavorare per costruire le partnership, ma è importante mantenere un approccio aperto. Durante lo sviluppo del processo, tali preoccupazioni possono essere estese o ridotte, possono essere espresse in modo diverso o semplicemente possono variare.

Tuttavia, non è sufficiente condividere interessi. Gli agenti devono essere consapevoli di questa circostanza, imparare a dare priorità agli elementi comuni piuttosto che alle differenze e a comprendere il punto di vista dell'altro. Uno dei modi migliori per farlo è sedersi attorno a un tavolo. In quei territori con precedenti esperienze di cooperazione di successo, può essere facile agganciare attori locali. Ma a seconda delle circostanze particolari (ad esempio, i territori senza alcuna esperienza di partenariato o con precedenti esperienze negative) potrebbe essere conveniente non iniziare con obiettivi troppo ampi (come la costruzione di un partenariato) ma affrontare un problema specifico che è sentito dalla maggior parte degli attori. Ad esempio, nei territori con un alto tasso di disoccupazione tra i giovani, possiamo iniziare analizzando in modo collaborativo le azioni che dovrebbero essere attuate nel territorio per promuovere l'occupazione per le persone al di sotto dei 25 anni. Seminari tecnici, tavole rotonde, workshop e focus group possono aiutare gli attori locali per conoscersi e capirsi l'un l'altro. Inoltre, e in base alle circostanze, può essere utile iniziare a collaborare in progetti specifici, con risultati oggettivi e risultati definiti (programmi di lavoro per i giovani, attività di rafforzamento della capacità degli operatori del settore IFP, campagne di sensibilizzazione per promuovere la IFP nel territorio ...).

In ogni caso, questo lavoro preparatorio ci porterà alla fase successiva, in cui l'idea della cooperazione sarà condivisa tra gli attori locali che vedranno la costruzione di un partenariato come un approccio realistico per affrontare le sfide condivise. Ora è giunto il momento di decidere per quale motivo si ha bisogno di una partnership, e quale dovrebbe essere il loro obiettivo. Abbiamo chiamato questo processo la creazione di un obiettivo condiviso. Pertanto, per essere efficaci, è importante che questo processo si svolga in modo partecipativo, consentendo agli agenti di contribuire al dibattito. Esiste una gamma completa di metodologie e strumenti che possono essere utilizzati per eseguire questo processo. Tra tutti ci concentreremo su seminari tematici, utilizzati, tra le altre metodologie partecipative, nella progettazione di strategie di sviluppo e di altri processi partecipativi. Questi workshop consentono la partecipazione di un numero limitato di individui (tra i 10 e i 20) che rappresentano gli attori chiave del settore IFP nel territorio. Lungo un breve processo (2 - 3 sessioni) gli attori lavorano su:

1. **Priorità.** Le priorità delle sfide individuate nell'analisi partecipativa effettuata nel passaggio 1. Quale delle sfide dovrebbe essere considerata una priorità a causa della sua importanza o della sua urgenza?
2. **Che influenza hanno i fattori interni ed esterni sulle sfide?** Gli agenti lavorano sull'analisi SWOT effettuata e identificano i fattori più importanti da considerare.
3. **Visione della IFP.** Dovendo affrontare le sfide prioritarie e individuare i fattori interni ed esterni, come dovrebbe essere la situazione in futuro? Il tempo in cui situiamo questo "futuro" può dipendere dalle sfide che abbiamo individuato, ma riteniamo che stiamo parlando della situazione che vogliamo raggiungere come risultato del lavoro di partenariato (tra gli altri fattori). Pertanto, stiamo parlando di periodi medio-lunghi.
4. **Obiettivi del partenariato.** Per trasformare questa visione in realtà, quali obiettivi strategici dovrebbero essere raggiunti?

Il seguente potrebbe essere un esempio molto semplificato di un tale processo



Questioni chiave and punti critici

- In questo passo dovrai mantenere l'equilibrio tra la promozione della partecipazione attiva degli attori e dei soggetti interessati e la necessità di tenere l'attenzione su sfide di interesse comune. Evita la tentazione di includere qualsiasi sfida individuale nell'ambito del partenariato. La partnership deve essere inclusiva e ambiziosa, ma non al punto di non essere in grado di definire una visione coerente per il futuro. I risultati dell'analisi SWOT e l'identificazione partecipata di preoccupazioni e interessi condivisi vi aiuteranno.

- Non siamo ancora al punto di definire gli obiettivi operativi. In questa fase, quando si parla di "obiettivi" si fa riferimento a obiettivi strategici per il partenariato, ossia agli obiettivi generali che il partenariato mirerà di conseguire. Nelle seguenti fasi, questi obiettivi strategici saranno trasformati in obiettivi operativi specifici mediante programmi e piani.

Esperienze esemplari e strumenti utili

- Ci sono molti libri e documenti che possono aiutarti nel processo di creazione delle basi per il partenariato, con esercizi di team building e del consenso o esempi di metodologie collaborative per la risoluzione dei problemi.
- Nonostante il suo ambito diverso (processi partecipativi per lo sviluppo urbano), il "Kit di strumenti Urbact II per i gruppi locali di supporto" può essere di grande interesse. Può essere scaricato dalla pagina web Urbact (www.urbact.eu).

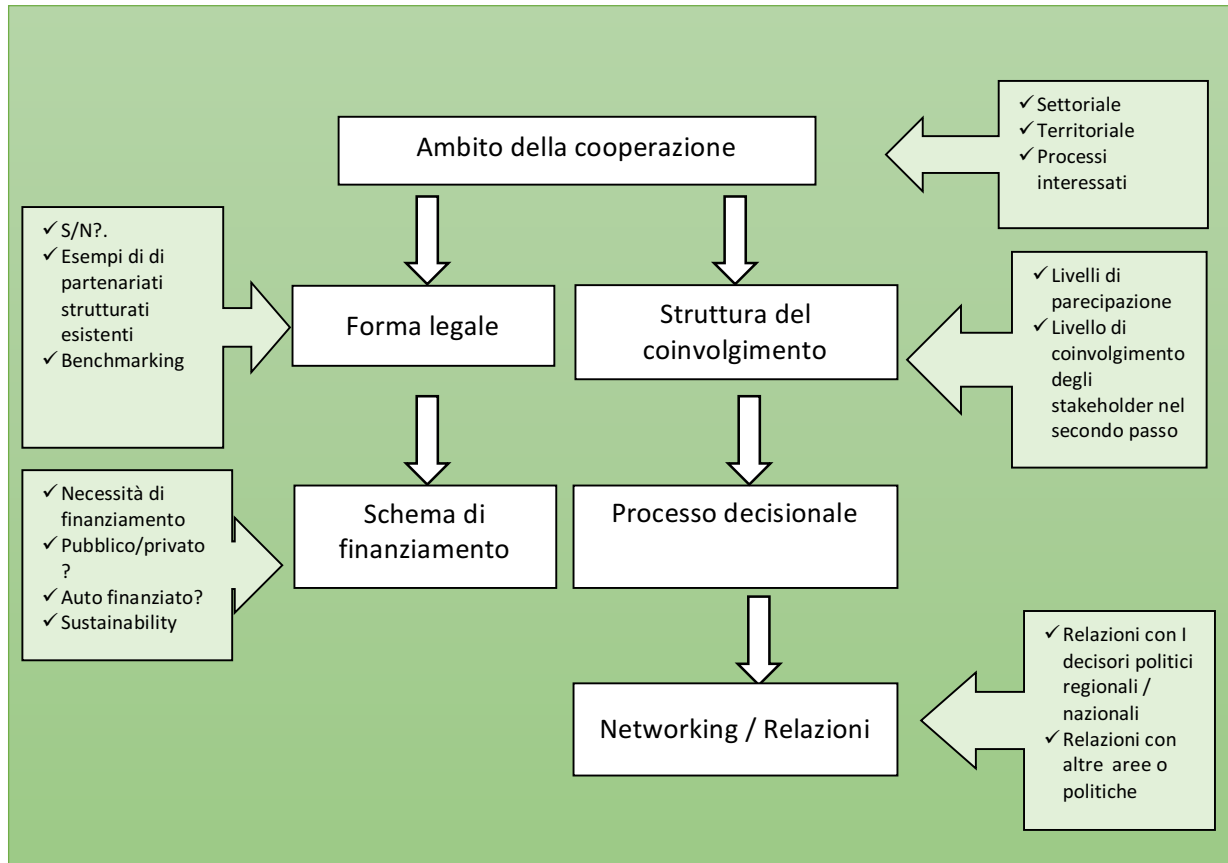
Risultati e prodotti di questo passo

Alla fine di questo passo, avremo raggiunto i seguenti obiettivi, in modo collaborativo:

- Avremo concordato sulle sfide prioritarie sulle quali lavorare;
- Avremo definito dove vogliamo arrivare (la nostra visione)
- Avremo identificato gli obiettivi strategici che guideranno le linee di lavoro destinate a raggiungere tale visione.



Passo 3: Definire il partenariato



Descrizione

Una volta che abbiamo definito attraverso un processo partecipativo un'idea chiara e condivisa di ciò che abbiamo bisogno di un partenariato (la visione del partenariato e gli obiettivi quadro di partenariato), ora ci troviamo di fronte alla necessità di prendere in pratica tali affermazioni generali. E con questo obiettivo dovremo esaminare molte questioni "operative" meno motivanti della visione e degli obiettivi quadro, ma altrettanto importanti in quanto avranno un'influenza decisiva nello sviluppo della partnership e nella sostenibilità.

Per farlo, è importante mantenere l'approccio partecipativo che hai iniziato nei passaggi precedenti. Non ha senso definire un partenariato che la necessità è condivisa da tutti gli agenti e con l'idea di cui tutti sono d'accordo, se poi definisci, da soli, una struttura in cui i partner non si sentono a proprio agio. Tuttavia, per mantenere questa fase operativa, la nostra raccomandazione è che essa debba essere eseguita da un piccolo gruppo di persone (un gruppo di lavoro) con i rappresentanti dei partner più impegnati. In seguito, una volta



che abbiamo una proposta, può essere condivisa, discussa e adattata con un gruppo più ampio anche in eventi pubblici.

Di seguito sono elencate alcune delle problematiche che dovrete esaminare:

- ambito di cooperazione. Sarà ben definito dalle sfide prioritarie nei passaggi precedenti e dagli obiettivi quadro che abbiamo stabilito per il partenariato. Tuttavia, sarà necessario definire chiaramente le questioni legate all'ambito di partnership come:

o La partnership si concentrerà in un settore economico specifico o sarà multisetoriale? In alcuni territori, dove l'attività economica è concentrata in un settore con sfide molto specifiche e dove gli agenti settoriali sono molto attivi, potrebbe essere opportuno impegnarsi in una partnership settoriale.

o quale territorio sarà incluso nell'area di intervento del partenariato? Sta per aderire alle divisioni amministrative esistenti? Il territorio è rappresentato omogeneamente tra i partner impegnati? È particolarmente importante quando si considerano le autorità locali.

o L'attività di partenariato coprirà tutti i processi legati alla formazione professionale? Anche in questo caso la priorità delle sfide e delle esigenze individuate sarà cruciale per decidere se occorre includere aspetti quali l'analisi dei bisogni, la progettazione dell'IFP, la sensibilizzazione e l'informazione, la fornitura di VET o il coordinamento dei fornitori di AFP, risorse e attrezzature dell'IFP, valutazione del programma ...

o quale è la portata del partenariato in termini di regolarità? Durante la costituzione di un partenariato, gli agenti locali dovrebbero anche riflettere su alcuni aspetti pratici: le responsabilità di ciascun partner, la regolarità delle riunioni (ovviamente a seconda della quantità di attività) ecc.

Struttura di aggancio. Per avere una partnership operativa e funzionale, è importante fare una riflessione su come i diversi agenti identificati stanno per impegnarsi in esso. In quei territori con un settore "denso" di VET con diversi agenti può essere interessante definire più di una possibilità di impegno. Ad esempio, i partner con il maggior coinvolgimento possono partecipare al core, alcuni dei quali possono impegnarsi solo per specifici argomenti e programmi (tramite gruppi di lavoro) e altri possono essere parte di un più ampio organo di partecipazione.

- Processo decisionale. Collegato a quanto sopra, è importante definire come saranno prese decisioni all'interno del partenariato, in cui le dichiarazioni decisioni strategiche saranno approvate e quali organi governativi regoleranno l'attività quotidiana come l'amministrazione del partenariato. Un processo che assicuri l'approccio bottom-up e la rilevanza degli strumenti partecipativi dovrebbero essere combinati con l'appropriata struttura decisionale per affrontare l'attività quotidiana. Anche la comunicazione potrebbe essere un problema: quali modalità di comunicazione vengono utilizzate e chi sarà prevalentemente responsabile della gestione e dell'amministrazione del partenariato?

- Forma giuridica. Dobbiamo fornire una forma giuridica per la nostra partnership? In una mano, porterà carico amministrativo e costi. Dall'altro, la mancanza di una struttura formale potrebbe impedire che il partenariato venga riconosciuto come



interlocutore valido, l'applicazione di fondi provenienti dalle amministrazioni regionali, nazionali e europee e la loro partecipazione ai progetti.

- Sistema di finanziamento. L'attività prevista del partenariato determinerà la necessità di fondi (non sarà lo stesso livello di fondi necessari per fornire corsi di VET rispetto ai fondi necessari per sensibilizzare sull'importanza dell'istruzione e la formazione professionale, ad esempio). Per assicurare che il partenariato avrà una fonte trilocale di risorse per svolgere le attività previste eviterà il lancio di una partnership senza attività o le cui attività sono legate solo ad una particolare opportunità di finanziamento. I partner devono considerare come si suppongano di coprire non solo le attività ma, ad esempio, i costi del personale per la gestione e l'amministrazione del partenariato e la cura delle comunicazioni e degli altri costi strutturali.

- Networking / Relazioni. Oltre agli agenti coinvolti nella formazione professionale nel territorio, il partenariato dovrebbe istituire meccanismi per lavorare su relazioni win-win con agenti provenienti da altri settori o aree con potenziale impatto sul VET. A seconda del territorio, può includere i responsabili politici (in aree come industrializzazione, promozione turistica, sviluppo rurale, inclusione ...), altri partenariati (come pacchetti territoriali per l'occupazione, gruppi di azione rurale per lo sviluppo rurale ...) e altri. Inoltre, il partenariato dovrebbe prevedere come usufruire delle conoscenze e delle esperienze acquisite attraverso le attività di networking con altri partenariati (ad esempio attraverso reti nazionali di VET o attraverso progetti europei per il trasferimento di buone pratiche).

Questioni chiave and punti critici

Una volta che hai una bozza del modello di cooperazione, sviluppato con l'impegno di agenti chiave, assicuratevi di essere compresi dal resto degli stakeholder. Mostrare come il modello di cooperazione sviluppato è il miglior strumento per affrontare le sfide prioritarie e per raggiungere i risultati attesi.

Evita i "partenariati di sovvenzione". Ci sono molti esempi di partenariati che hanno cominciato a legarsi alla possibilità di ottenere fondi specifici e senza considerare cosa sarebbe successo quando questi fondi scompaiono. Di conseguenza, la loro attività è finita la vita della sovvenzione. Tra questi esempi sono alcuni Pacchetti di Occupazione Territoriale e Gruppi di Azione Locali per lo sviluppo locale. Consideri sempre la sostenibilità. Il coinvolgimento dei responsabili politici regionali / nazionali e dei rappresentanti delle autorità incaricate dell'attuazione delle politiche dell'IFP in questo settore potrebbe contribuire, ma non dimenticare di considerare la collaborazione tra pubblico e privato per quanto riguarda la progettazione del sistema di finanziamento.

Esperienze esemplari e strumenti utili

Il modello di cooperazione può assumere diverse forme. Qui si hanno tre esempi di questa diversità:

- Rete per la VET continua Pforzheim (Germania). La rete regionale per l'istruzione e la formazione professionale continua Pforzheim è una delle 32 reti regionali dello stato federale di Baden-Württemberg. Fornisce informazioni sull'istruzione e la formazione continua nella regione e sviluppa il calendario regionale sulle attività di formazione continua. Inoltre, i partner della rete offrono consulenza sull'istruzione continua e la formazione durante gli eventi, sostenuti dall'ufficio regionale per l'istruzione e la formazione continua.

- Le imprese di sviluppo locale (LDC) affrontano la natura multidimensionale dell'esclusione sociale attraverso un approccio sensibile, innovativo e integrato che è "posseduto" localmente. I PMI sono organismi autonomi e indipendenti che si concentrano sull'attività locale. Ognuno di loro ha un consiglio, compresi membri della comunità imprenditoriale, dei sindacati, della comunità e del settore volontario e delle agenzie statali che lavorano a livello locale. Maggiori informazioni si trovano nella relazione "Pacchetti partner locali pubblici e privati per occupazione per affrontare la recessione" - L'Agenzia tripartita dell'Unione europea per lo sviluppo delle relazioni sociali e industriali - EUROPA (www.eurofound.europa.eu)

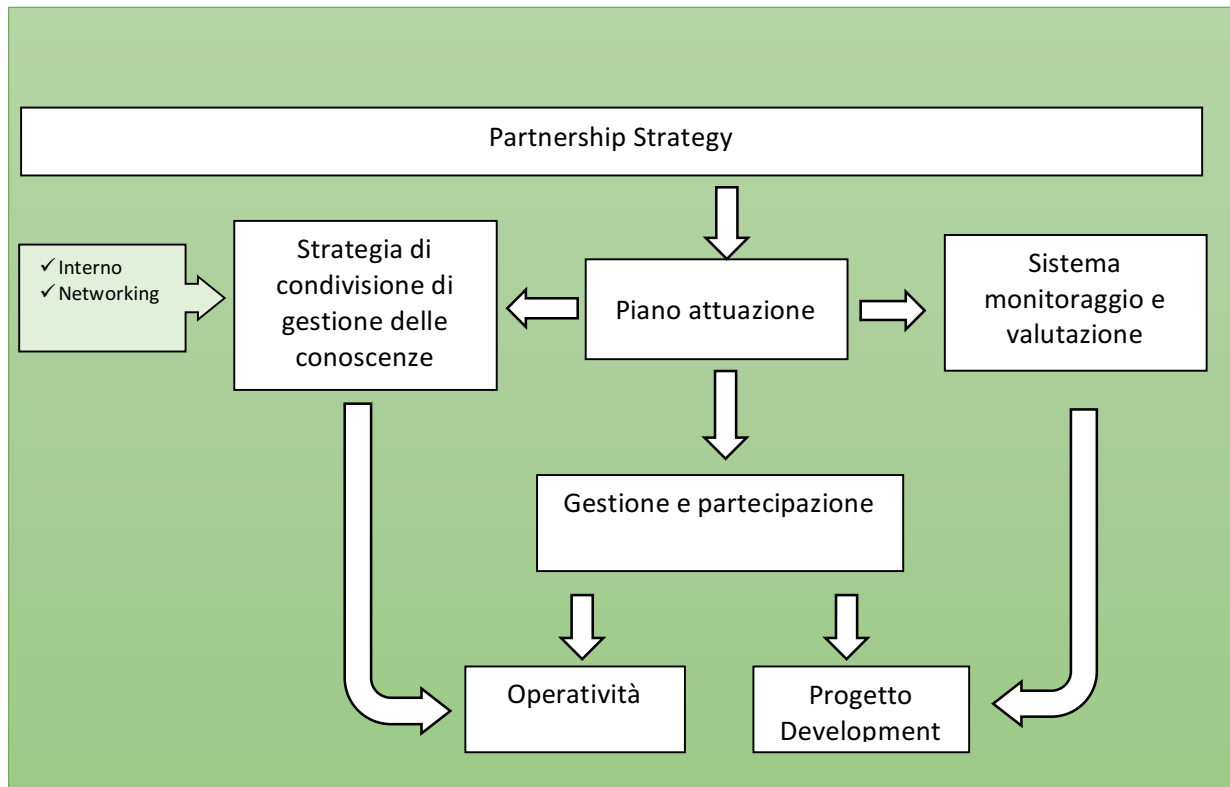
- Nei Paesi Bassi, i recenti sforzi per sviluppare i PPP nel settore dell'istruzione e della formazione professionale sono stati focalizzati sulla creazione di centri di competenza nell'istruzione professionale superiore (HBO) e Centra voor Innovatieve Vakmanschap (centri per l'innovazione dell'artigianato) nell'istruzione professionale centrale (MBO). Attualmente esistono più di 40 centri attivi sul PPP in VET nei Paesi Bassi. Sono stati investiti fondi sostanziosi, sia pubblici (pari a 250 milioni di euro) sia privati, in questi centri. Estratto dal rapporto "Partenariati pubblico-privato nell'istruzione e formazione professionale olandesi: apprendimento, monitoraggio e governance" Dr. Eelke Heemskerk (UVA, Galan Groep) & Prof. dr. Jonathan Zeitlin (UvA). 2014

Risultati e prodotti di questo passo

Come risultato di questo passo, avrai un modello di cooperazione concordato tra i partner coinvolti. Questo documento definirà come sarà organizzata la partnership per raggiungere i suoi obiettivi.



Passo 4: Partenariato in azione



Descrizione

Dopo la progettazione del Modello di Cooperazione progettato nel Passo 3, possiamo iniziare ad attuarlo attraverso un lavoro di partenariato che può essere definito "il processo interattivo e collaborativo di lavorare insieme per identificare, negoziare e articolare gli obiettivi e sviluppare i processi per la realizzazione e la revisione di tali obiettivi "(Billett, Clemans & Seddon 2005).

Partendo dagli obiettivi strategici e utilizzando il modello di cooperazione, dobbiamo essere in grado di definire la strategia che intendiamo seguire per raggiungere questi obiettivi generali. Questa strategia dovrebbe permettere a tutti di collegare le attività effettivamente svolte dal partenariato con la sfida affrontata e la visione desiderata.

Pertanto, la definizione della strategia sarà costituita da un processo sequenziale in cui, passo dopo passo, individueremo i seguenti punti, tra cui:

- **Linee d'azione.** Per ognuno degli obiettivi strategici definiremo il tipo di azioni e i progetti che verranno realizzati. Seguendo l'esempio riportato in una sezione precedente, abbiamo identificato come obiettivo per la partnership:

"Aumentare la percezione tra le PMI del valore dell'offerta IFP per il mercato del lavoro "

L'azione seguente potrebbe essere incluso tra le altre:

"Migliorare la conoscenza della percezione da parte dei datori di lavoro della rilevanza del mercato del lavoro dell'IFP"

- **Indicatori di impatto.** Questi indicatori misureranno il grado con cui l'attuazione delle linee d'azione ha modificato la situazione iniziale, avvicinando la realtà alla visione della partnership. Di conseguenza, questi indicatori saranno direttamente collegati agli obiettivi strategici del partenariato e risponderanno alla domanda "Il partenariato sta raggiungendo i propri obiettivi strategici"?

Nonostante gli indicatori dipendano dagli obiettivi, questi potrebbero includere:

- Il tasso di occupazione tra i tirocinanti;
 - la percentuale di lavoratori coinvolti nei percorsi formativi;
 - la partecipazione di gruppi con esigenze particolari;
 - lo sviluppo di carriera dei lavoratori coinvolti nella formazione;
 - le offerte di lavoro senza candidati adeguati identificate;
 - i piani di formazione nelle PMI.
- **Sistemi di monitoraggio e valutazione.** E' necessario progettare e implementare sistemi per monitorare e valutare le prestazioni del partenariato. Questi possono includere le prestazioni del progetto, ma è un concetto più ampio che può includere, ad esempio, il monitoraggio del coinvolgimento di attori chiave nel processo decisionale di partenariato o la valutazione dell'impatto delle attività di partenariato nel miglioramento della competitività delle PMI. Di conseguenza, tali sistemi possono includere indicatori di impatto, indicatori di performance del progetto e altri gruppi di indicatori legati alla gestione della partnership, all'attuazione di principi trasversali (vedi sotto) e altri indicatori. La strategia di partenariato dovrebbe definire quali sistemi di monitoraggio e valutazione saranno attuati e come le informazioni ottenute saranno sistematicamente migliorate.
 - **Gestione e scambio di conoscenze.** Il partenariato dovrebbe stabilire le procedure che consentono di sfruttare le conoscenze acquisite nell'intero intervento di partenariato e come le conoscenze sono utilizzate per aumentare le capacità degli attori coinvolti (compresi i beneficiari delle attività di partenariato) a partecipare attivamente al raggiungimento degli obiettivi di partenariato.

Inoltre, il partenariato può prevedere metodologie e strumenti per considerare anche la gestione della conoscenza come un obiettivo del networking con altri partner o attori.

- **Principi trasversali.** Alcuni principi fondamentali come l'uguaglianza di genere, le pari opportunità, la sostenibilità ambientale o la non discriminazione dovrebbero guidare l'intervento di partenariato. Di conseguenza, la strategia dovrebbe includere la descrizione delle modalità con cui tali principi saranno applicati.

La strategia di partenariato sarà attuata mediante un piano che è la concretizzazione delle linee d'azione. Mentre queste Linee d'azione forniscono un quadro stabile per l'attività del partenariato e

non hanno necessariamente un ambito di tempo determinato. Il piano di attuazione descrive i progetti concreti che il partenariato intende sviluppare, all'interno di ciascuna linea d'azione, in un determinato periodo. I partner dovrebbero decidere quale possa essere l'arco temporale adeguato per un piano di attuazione, ma un piano annuale o biennale è molto comune. Un piano di attuazione potrebbe includere, tra l'altro, i seguenti dati:

- I progetti che la partnership prevede nel periodo determinato. Descrizione delle attività da svolgere, delle responsabilità per lo sviluppo del progetto, del target pubblico, delle risorse da utilizzare, della tempistica e del budget per il progetto e gli obiettivi da conseguire;
- I tempi e il budget. Oltre al tempo e al budget per ogni singolo progetto, dovremmo considerare, tra le altre cose, il tempo e le risorse previste per la gestione, il monitoraggio, la comunicazione e la diffusione.
- Le responsabilità per la gestione, il monitoraggio e la valutazione dei piani di implementazione, tra le altre attività trasversali.
- Indicatori di prestazione. Questi indicatori informeranno sulla realizzazione dei progetti e sulla realizzazione di specifici obiettivi del progetto. Se gli indicatori di impatto rispondono alla domanda sul raggiungimento degli obiettivi strategici del partenariato, questi dovrebbero rispondere alla domanda: i progetti inclusi nel piano di attuazione hanno raggiunto i loro obiettivi operativi?

Oltre alla strategia e al piano di attuazione, il partenariato dovrà individuare una serie variabili di procedure operative e di gestione il cui numero e il suo contenuto dipenderanno dal modello di cooperazione adottato, ma che generalmente includerà questioni relative a come vengono riportati e sono monitorati i progetti e i costi e il bilancio, o alle procedure di gara da seguire.

Questioni chiave and punti critici

- Abbiamo menzionato che, mentre il piano di implementazione è chiaramente limitato nel tempo, le linee d'azione tendono a non avere una linea temporale. Ma non significa che dovremmo considerarli invariabili. Al contrario, tutti i componenti della strategia, dalla visione e dagli obiettivi quadro al sistema di gestione delle conoscenze devono essere sottoposti a revisione continua (adoperando per questo scopo il sistema di monitoraggio e valutazione) e adattarsi alle variazioni dell'ambiente. Serve dunque specificare chiaramente come la partnership gestirà la valutazione e il miglioramento della strategia e dei suoi componenti.
- Gli indicatori sono strumenti utili per fornire informazioni su come è la situazione di partenza e come è cambiata rispetto a quella iniziale. Attenzione, perché se progettate un numero eccessivo di indicatori, o indicatori troppo difficili da misurare o il cui significato non è chiaro, allora la loro utilità sarà in pericolo. Generalmente, è consigliabile selezionare un numero limitato di indicatori e presentare ai responsabili delle decisioni in formati amichevoli (come i cruscotti). Per decidere se includere un indicatore nella lista o no, puoi sempre cercare di rispondere alla famosa



domanda (Doran, G. T, 1981, "C'è un modo S.M.A.R.T. per scrivere gli obiettivi e gli obiettivi della gestione").

È SMART?

- Specificità - mirare ad una specifica area di miglioramento.
- Misurabile - quantificare o almeno suggerire un indicatore di progresso.
- Assegnabile - specificare chi farà. o Realistic - state quali risultati possono realisticamente essere raggiunti, date le risorse disponibili. o Time-related - specificare quando i risultati possono essere raggiunti.

Esperienze esemplari e strumenti utili

Nel Piano di Formazione Strategica per il 2015, l'Amministrazione della Provincia di Barcellona (Catalogna, Spagna) ha incluso il progetto di una Banca delle Attività di Formazione ("Banc d'Activitats Formatives") che è stato concepito come un contenitore flessibile e dinamico per tutte le possibili attività di formazione che potrebbero interessare i 36.000 funzionari che lavorano in provincia. Le informazioni raccolte tramite questa banca dati e le domande di formazione vengono utilizzate per adeguare continuamente il piano di formazione alle esigenze dei dipendenti. È possibile ottenere maggiori informazioni su <http://www.diba.cat/web/formacio/formacio-planificada>.

Risultati e prodotti di questo passo

Alla fine di questa fase, avrai una strategia di partnership e l'avrai distribuita tramite un piano di attuazione. Un esempio di una sezione del piano di implementazione si trova nel Toolkit ImproVET.



Lista di controllo

Quando si costruisce un partenariato per la IFP, bisogna essere sicuri di aver preso in considerazione gli aspetti seguenti:

Aspetti da controllare	SI	NO
Hai preso in considerazione il quadro giuridico dell'IFP nel tuo paese/ Regione?		
Hai identificato i principali attori di IFP e la cultura della cooperazione nel territorio?		
Hai fatto una diagnosi dello stato attuale della fornitura di IFP nel territorio?		
Hai coinvolto i principali attori per identificare le preoccupazioni e obiettivi comuni?		
I partner hanno deciso in modo partecipativo quale sarà l'ambito della partnership per tutti gli aspetti, compresa la forma giuridica?		
I partner hanno deciso come gestiranno la partnership e la partecipazione (impegni, processi decisionale ...)?		
Sono stati presi in considerazione il coordinamento, lo scambio di conoscenze e l'apprendimento reciproco?		
Sono state individuate e affrontate le necessità e le fonti di finanziamento?		
Hai identificato altri attori rilevanti nel territorio e hai deciso come gestire le relazioni con loro?		
I partner hanno concordato una strategia che è stata trasformata in un piano d'azione?		
Nell'ambito del partenariato sono stati implementati metodi di monitoraggio e di impatto (compresa la definizione degli indicatori)?		
Sono state messe in atto procedure operative per raggiungere gli obiettivi di partenariato?		